Assemblée générale
Documents officiels
Soixante et onzième session
Supplément nº 5

A/71/5 (Vol. I)

Rapport financier et états financiers vérifiés

de l'année terminée le 31 décembre 2015

et

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Volume I
Organisation des Nations Unies

Nations Unies • New York, 2016

Merci de recycler

Note

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

ISSN 0257-0858

[28 Septembre 2016]

Table des matières

Chapitre		*Page*
	Lettres d'envoi	5
I.	Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes	7
II.	Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	9
	Résumé	9
	A. Mandat, étendue des vérifications et méthode	18
	B. Constatations et recommandations	19
	C. Résultats financiers et gestion	21
	D. Gestion des ressources	24
	E. Gestion du parc immobilier	49
	F. Gestion du personnel	65
	G. Gestion des achats et des marchés	78
	H. Associés gérants	85
	I. Gestion du risque institutionnel	95
	J. Gestion du risque de fraude	99
	K. Transformation organisationnelle	101
	L. Bilan d'étape sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées	105
	M. Informations communiquées par la direction	113
	N. Remerciements	114
	Annexes	
	I. État d'avancement de l'application des recommandations (volume I)	116
	II. État de l'application des recommandations (questions relatives à l'informatique et aux communications)	156
III.	Certification des états financiers	169

IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2015 170
A. Introduction 170
B. Mise en œuvre durable des normes comptables internationales pour le secteur public . . 171
C. Vue d'ensemble des états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015 171
D. Fonds général et fonds apparentés 191
E. Plan-cadre d'équipement. 194
F. Liquidités 194
G. 2016 et au-delà. 196
Annexes
I. Renseignements complémentaires requis aux termes du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies 197
II. Autres renseignements complémentaires. 198
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015 202
I. État de la situation financière au 31 décembre 2015 202
II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015. 204
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2015 205
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2015 206
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2015 208
Notes relatives aux états financiers de 2015 209

Lettres d’envoi

Lettre datée du 31 mai 2016, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Secrétaire général

J’ai l’honneur, conformément à l’article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l’Organisation des Nations Unies, de vous transmettre ci-joint les états financiers de l’Organisation des Nations Unies pour l’année terminée le 31 décembre 2015, que j’approuve par la présente lettre. Les états financiers ont été certifiés par le Contrôleur.

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

(*Signé*) **BAN** Ki-moon

Lettre datée du 17 octobre 2016, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joint le volume I du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

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

Chapitre I

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes

Rapport sur les états financiers

Nous avons examiné les états financiers de l'Organisation des Nations Unies figurant dans le volume I, qui portent sur la situation financière au 31 décembre 2015 (état I), les résultats financiers (état II), la variation de l'actif net/situation nette (état III), les flux de trésorerie (état IV), la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour l'année terminée le 31 décembre 2015, ainsi que les notes y relatives.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Il incombe au Secrétaire général d'établir des états financiers présentant une image fidèle de la situation de 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'Organisation des Nations Unies au 31 décembre 2015, ainsi que de ses résultats financiers et flux

de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

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

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

Le Contrôleur 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*) Amyas C.E. **Morse**

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

17 octobre 2016

Chapitre II
Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé les opérations de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2015. Il a examiné notamment les opérations et activités financières du Siège, à New York, des bureaux et offices sis à Genève, Vienne et Nairobi, des bureaux de pays et d'autres entités, ainsi que des projets. Il Comité a par ailleurs établi des rapports distincts sur nombre des grands projets de transformation de l'ONU.

Opinion des commissaires aux comptes

Le Comité considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'ONU au 31 décembre 2015, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Conclusion générale

La mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja dans tous les lieux d'affectation relevant du Secrétariat, en 2015, est une opération des plus importantes. Ce pari difficile s'est accompagné, pour le personnel, d'impératifs extraordinaires et imprévus, et il a eu d'importantes incidences dans de très nombreux domaines. Le progiciel rend plus transparentes l'information financière et la cohérence des processus opérationnels et il accentue le respect du règlement financier et les règles de gestion financière, mais de nombreux utilisateurs étaient mal préparés aux changements qu'il supposait. Certains processus, tels que la communication d'informations relatives aux voyages et aux bailleurs, et en particulier l'établissement de rapports à l'intention de ces derniers, n'avaient pas fait l'objet d'essais suffisants, de sorte que les départements ont dû faire face à de sérieuses difficultés. Le versement de sommes dues au personnel, aux fournisseurs et aux partenaires a enregistré des retards, et le manque d'analyses décisionnelles a entravé la capacité des départements de bien gérer et contrôler leur budget et leurs opérations. De manière générale, il importe que l'Organisation renforce sa capacité de gérer le changement, de sorte à définir et appliquer de nouvelles méthodes de travail.

Au cours des dernières années, l'Administration a pris d'importantes initiatives en vue d'améliorer ses résultats : recours à la comptabilité d'exercice (conformément aux normes IPSAS), adoption de la stratégie globale d'appui aux missions et mise en service d'Umoja. Le nombre d'interventions requises pour les mener à bien a exigé des efforts et des ressources considérables, faisant peser une très lourde charge sur le noyau de fonctionnaires chargé de les piloter. Ces initiatives offrent les moyens de faire du Secrétariat une administration des plus modernes et d'améliorer considérablement la façon dont les activités sont contrôlées et exécutées. Or, l'Administration ne les exploite pas autant qu'elle le pourrait pour améliorer la prise

de décisions en matière de gestion et rendre plus efficace la communication de l'information financière et la prestation de services.

Dans l'ensemble, la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2015 demeure saine, mais il a fallu une fois de plus épuiser les réserves du Fonds de roulement pour assurer l'exécution des opérations jusqu'à la fin 2015. Le budget ordinaire a été exécuté à environ 98 % en 2015. Toutefois, les difficultés de prévoir les dépenses en raison de réductions imprévues des indemnités de poste vers la fin de l'année, venant s'ajouter à la charge de travail supplémentaire liée à la mise en service d'Umoja, ont entraîné une sous-utilisation des crédits se chiffrant à 120 millions de dollars. Inattendue et d'un montant élevé, cette sous-utilisation montre qu'il est impératif de perfectionner plus avant la gestion financière et d'appréhender plus précisément et plus finement le coût des opérations. L'Administration doit de plus poursuivre la consolidation des processus opérationnels fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines, de gestion financière et d'approvisionnement, et accélérer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, de la gestion globale des risques et de la lutte contre la fraude.

Principales constatations

Résultats financiers

Dans l'ensemble, la situation financière de l'Organisation demeure saine et ses actifs suffisent à couvrir le passif tant à court terme que sur la durée. Les comptes de 2015 font apparaître un excédent de 12,1 millions de dollars, contre un déficit de 348,2 millions de dollars en 2014; les recettes se montent au total à 5 625,2 millions de dollars, contre 5 837,1 millions de dollars en 2014, et les dépenses à 5 613,1 millions de dollars, contre 6 185,3 millions de dollars en 2014. Les dépenses effectives imputées au budget ordinaire s'élèvent à 2 854,7 millions de dollars; le montant définitif des crédits ouverts s'établissant à 2 974,7 millions de dollars, leur sous-utilisation se chiffre à 120 millions de dollars.

L'actif net a augmenté de 815,1 millions de dollars, passant de 1 683,7 millions de dollars au 31 décembre 2014 à 2 498,8 millions de dollars au 31 décembre 2015; cet écart tient pour 75 % au changement d'hypothèses concernant l'évaluation du passif lié aux avantages du personnel et pour 25 % à l'augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Dans l'ensemble, le passif lié aux avantages du personnel a enregistré une baisse de 605,9 millions de dollars, passant de 4 786,2 millions de dollars en 2014 à 4 180,3 millions de dollars en 2015. Ce passif est couvert par d'importants actifs; ainsi, la valeur nette des immobilisations corporelles se monte à 3 216,1 millions de dollars, contre 3 322,5 millions de dollars en 2014, et la trésorerie et les placements s'établissent au total à 2 968,1 millions de dollars, contre 2 656,8 millions de dollars en 2014. Il est à noter toutefois que ces actifs n'ont pas pour objet de couvrir le passif lié aux avantages du personnel, et que le passif non provisionné lié à l'assurance maladie après la cessation de service absorbera, sur la durée, une part de plus en plus grande du budget ordinaire.

Une grande partie des soldes de trésorerie et des placements, se montant au total à 2 968,1 millions de dollars, est soumise à des conditions dans la mesure où elle provient de soldes de fonds d'affectation spéciale au titre de projets ou de réserves au titre des prestations d'assurances dues personnel. Ces actifs ne sont donc pas disponibles pour couvrir les engagements imputables au budget ordinaire. Il a

donc fallu, une fois de plus, recourir au Fonds de roulement, dont la dotation était épuisée au 31 décembre 2015.

Établissement des états financiers

Le Secrétariat a présenté les états financiers pour vérification le 31 mai 2016, soit avec un retard de deux mois par rapport à la date prescrite dans le règlement financier et les règles de gestion financière. Il est fondamental, au regard de la rigueur en matière de gestion et de contrôle financiers, que l'Organisation établisse en temps voulu des états financiers de qualité afin que l'Assemblée générale puisse s'assurer que les fonds ont été employés aux fins prévues. Le Secrétariat a évalué les risques découlant de l'établissement des états financiers de 2015 à partir des données provenant aussi bien d'anciens progiciels, essentiellement le Système intégré de gestion, que d'Umoja. Il en a conclu que les états financiers pouvaient être présentés le 31 mai 2016. Or, cette présentation tardive a engendré des retards considérables en matière de vérification et de communication de l'information. Les lacunes des procédures d'établissement des états financiers, conjuguées à des complications inattendues, telles que les problèmes liés au traitement par lots dans Umoja, à l'extrême complexité de la piste d'audit des ajustements comptables effectués manuellement et à des retards excessifs dans la présentation des pièces justificatives, n'ont fait qu'aggraver les choses. L'Administration estime que, dans la mesure où la plupart des informations requises aux fins des états financiers de 2016 proviendront d'Umoja, l'établissement de ces derniers sera plus aisé. Le Comité craint toutefois que les retards enregistrés en 2015 ne se reproduisent en 2016 si rien n'est fait pour remanier fondamentalement les procédures de sorte à assurer l'application de processus cohérents, la formation adéquate du personnel et le contrôle rigoureux des états financiers avant leur présentation.

Gestion des ressources

L'Administration n'est pas convenue d'un plan visant à appliquer et intégrer pleinement la gestion axée sur les résultats, et les avancées dans ce domaine sont modestes. L'approche actuellement retenue est presque exclusivement axée sur les exigences des organes intergouvernementaux en matière d'établissement de rapports à l'intention des États Membres; certes, cela est essentiel, mais le Secrétariat n'appréhende pas les résultats concrètement obtenus à tous les échelons de l'Organisation. Alors que la gestion et l'exécution des résultats tels que prescrits et provisionnés par l'Assemblée générale figurent au nombre des objectifs premiers de l'Organisation, le Secrétariat ne parvient pas à appliquer un cadre de résultats cohérent au niveau de l'ensemble des services. Bien que des améliorations aient été apportées à la communication de l'information sur les réalisations effectives par rapport à celles prévues, l'Administration a informé le Comité qu'elle n'avait pas l'intention d'établir un plan en vue de la mise en œuvre intégrale de la gestion axée sur les résultats tant que la conception des modules budgétaires d'Umoja-Extension 2 n'était pas achevée. Le Comité a par ailleurs constaté que l'évaluation des résultats des programmes n'est pas effectuée de la même manière dans l'ensemble des services du Secrétariat; de plus, l'Administration doit mieux tirer parti des ressources qu'elle demande aux fins du contrôle de l'exécution et de l'évaluation.

L'Administration contrôle les dépenses et l'exécution du budget, mais ce contrôle pourrait, au niveau central, être plus fréquent et plus accentué, notamment en ce qui concerne la mise en service d'Umoja, afin de réduire le risque d'une forte sous-utilisation des crédits. Certains départements ont regretté ne pas avoir disposé d'informations fiables sur l'exécution du budget pendant une bonne partie de 2015. La mise en regard des dépenses et des crédits ouverts est effectuée principalement par les services administratifs. L'Administration a informé le Comité que la réduction imprévue des dépenses de personnel, dans certains lieux d'affectation, et la charge de travail supplémentaire liée à la mise en service d'Umoja ont eu une incidence sur la sous-utilisation des crédits en 2015. La mise en service du progiciel et le manque, cette année-là, d'analyses décisionnelles fiables sur le montant total des dépenses par rapport aux crédits ouverts a entravé la capacité des départements à surveiller comme il se doit l'exécution du budget. Il faut aussi noter que, lors de la révision des prévisions de dépenses en marge du deuxième rapport sur l'exécution du budget, l'Administration n'a pas tenu totalement compte de la réduction confirmée des dépenses.

Gestion des partenaires

Si des améliorations ont été apportées à la conception et à l'application de mesures de contrôle de la gestion des partenaires d'exécution des projets du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Secrétariat doit approfondir ces nouvelles procédures et fermement les implanter. Le Comité a précédemment noté qu'il importait de mettre en place des modalités permettant de s'assurer que les fonds sont employés aux fins prévues. Les aspects juridiques de l'octroi de fonds aux partenaires, qui sont actuellement énoncés dans des mémorandums informels émis par le Secrétariat, devraient être formellement intégrés dans le règlement financier et les règles de gestion financière. Il conviendrait également d'examiner les différents processus et principes d'assurance retenus par les différents services aux fins de la gestion des partenaires, afin d'accentuer la cohérence des méthodes suivies. Bien que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, face aux inquiétudes exprimées par le Comité, ait mis en place un nouveau cadre d'assurance global bien plus approfondi que le précédent, celui-ci n'est toujours pas uniformément appliqué ni intégré dans les bureaux de pays. Le Bureau doit en particulier améliorer la compilation et l'analyse des données relatives au résultat des activités de communication de l'information, de contrôle de l'exécution et de vérification réalisées au cours de l'année, afin de garantir qu'il a obtenu une assurance suffisante que les fonds ont été utilisés aux fins prévues.

Gestion des biens immobiliers

L'Administration a commencé à envisager de manière plus stratégique la gestion des biens immobiliers de l'Organisation. Il s'agit à présent de faire en sorte que cette réorientation débouche sur des gains d'efficience et de meilleurs résultats. Pendant longtemps, l'on n'a pas eu une connaissance parfaite de la superficie ni de la composition des terrains et des bâtiments appartenant à l'Organisation et l'on ne s'est pas demandé si les propriétés qu'elle détient de par le monde répondent au mieux à ses besoins opérationnels. Le Bureau des services centraux d'appui s'est employé, avec les gestionnaires des biens immobiliers situés dans les huit principaux lieux d'affectation, à en moderniser et optimiser la gestion. Parmi les initiatives récemment prises, on citera l'examen stratégique des biens

immobiliers, la mise en service du module de gestion immobilière d'Umoja, l'adoption de mesures de gestion souple de l'espace de travail à New York et l'élaboration de directives en matière de gestion de projets d'équipement.

Le défaut de stratégie concertée et documentée en matière de gestion des biens immobiliers de l'Organisation de par le monde, l'inexistence de critères de résultats et le manque de données sur les taux d'occupation sont des lacunes importantes qui doivent être comblées pour que l'Administration puisse déterminer si la superficie, la répartition et la composition de ces biens lui permettent de s'acquitter de manière rentable des missions qui lui sont confiées. La gestion rigoureuse des terrains et bâtiments appartenant à l'Organisation, dont la valeur se monte à 3,6 milliards de dollars, sera par ailleurs fondamentale pour la réussite d'initiatives à venir, comme le dispositif de prestation de services centralisée.

Gestion des effectifs

Il est capital que l'Organisation fasse le meilleur usage possible de sa principale ressource, à savoir le personnel. Toutefois, elle n'a que peu fait pour atténuer les inquiétudes que le Comité a exprimées concernant le manque d'une approche stratégique en matière de prévision des besoins en personnel. Les indicateurs fondamentaux de la performance des ressources humaines n'ont pas été atteints et la gestion continue d'être entravée par le manque d'informations précises, opportunes et fiables. L'Administration n'a toujours pas mis en place une gestion prévisionnelle des besoins en personnel, comme le Comité l'avait recommandé. Pour bon nombre de fonctions, les indicateurs de résultats n'ont pas été atteints, et l'on a même enregistré un recul dans certains domaines, notamment pour ce qui est des délais de recrutement, du traitement des certificats médicaux d'aptitude physique et du contentieux disciplinaire. Bien que la ponctualité des rapports d'appréciation du comportement professionnel se soit améliorée, 21 % du personnel des services centraux et 10 % du personnel hors Siège n'avaient pas fait l'objet d'une appréciation six mois après la fin de l'année. Malgré la mise en service d'Umoja, les données dont l'Administration a besoin pour suivre les mouvements de personnel, les postes vacants et les dépenses liées à la mobilité du personnel continuent de faire largement défaut.

Achats et gestion des marchés

Les procédures d'approvisionnement destinées à obtenir un bon rapport qualité-prix ne sont pas systématiquement appliquées, de sorte que les marchés ne répondent pas toujours aux conditions de mise en concurrence adéquate ou de gestion de la performance. Le Comité a examiné un échantillon de marchés dont l'exécution a été entamée en 2015 et il a constaté que, dans certains cas, la dérogation à l'appel à concurrence ne s'accompagnait pas de pièces justificatives, ou encore qu'aucune clause n'avait été prévue en cas de retards dans l'exécution de sorte que l'Organisation n'avait guère les moyens de recouvrer les pertes encourues. Il est apparu également que des contrats s'accompagnaient d'un grand nombre d'avenants ou que les montants en avaient été revus à la hausse par suite d'une mauvaise planification. Dans un cas, un fournisseur a obtenu, sur une période de 13 ans, des marchés se montant à 190 millions de dollars, sans avoir à passer par une mise en concurrence. Plusieurs marchés avaient été conclus pour un montant de loin

supérieur aux dépenses plausibles. Il importe d'améliorer la fiabilité des données relatives à l'état des commandes entrées dans Umoja, la veille stratégique ayant mis au jour des erreurs.

Gestion globale des risques

L'Administration poursuit l'élaboration de la méthode à retenir en matière de gestion globale des risques, mais elle progresse lentement et de nouveaux travaux sont nécessaires pour intégrer cette modalité dans les opérations courantes des divers départements. Celle-ci, lorsqu'elle est appliquée à bon escient, permet à l'Organisation de cerner, d'évaluer et d'atténuer les risques qui peuvent affecter sa capacité d'exécuter les mandats qui lui sont confiés et d'atteindre ses objectifs. Des avancées ont été obtenues dans certains domaines, notamment grâce aux travaux de groupes de travail de haut niveau chargés d'élaborer des plans de gestion des six risques d'importance cruciale. Toutefois, l'élaboration de plans d'action en matière de risques a pris du retard et l'on n'a guère avancé dans l'intégration de la gestion globale des risques dans l'ensemble des services de l'Organisation. Les six risques stratégiques sont toujours jugés comme étant « très probables » ou « probables » et leur impact serait « significatif » ou « critique ». Il n'existe ni plan d'ensemble ni échéancier d'intégration de la gestion globale des risques et les départements n'ont ni les moyens ni les compétences nécessaires pour en assurer la mise en œuvre. Bien que s'étant engagée à intégrer cette modalité sans dépassement de crédits, l'Administration estime que, pour y parvenir véritablement, il lui faudrait disposer de moyens supplémentaires; elle n'a toutefois pas déterminé le montant ou le type de ressources dont elle aurait besoin.

Risque de fraude

L'Administration n'a pas pris les mesures qui permettraient d'apaiser les inquiétudes exprimées par le Comité, et elle n'a pas suffisamment donné effet aux recommandations que le Comité avait faites concernant le renforcement des mesures de lutte contre la fraude. Elle n'a toujours pas procédé à l'évaluation approfondie du risque de fraude ni défini de stratégie de lutte contre ce phénomène. Les politiques et procédures parcellaires en la matière ont été récapitulées dans un cadre général et les instructions administratives font l'objet d'une mise à jour. Cependant, le recouvrement des pertes liées à la fraude piétine; de plus, les fonctionnaires pris en flagrant délit de fraude font rarement l'objet de poursuites pénales et les sanctions qui leur sont imposées sont relativement clémentes.

Transformation des modes de fonctionnement

L'Administration a montré qu'elle était résolue à procéder à des réformes et a obtenu de grandes avancées en matière de transformation des modes de fonctionnement. Il est désormais possible d'exploiter les nouvelles solutions et les moyens qu'elles offrent pour faire du Secrétariat une administration des plus modernes et en améliorer la productivité. Au cours des dernières années, l'Administration a exécuté des initiatives centralisées, telles que l'application des normes IPSAS, la mise en service d'Umoja ou la concrétisation de la stratégie globale d'appui aux missions et des stratégies et modalités révisées se rapportant à la gestion des technologies de l'information et des communications, des achats, des ressources humaines et des actifs immobiliers. Les débuts ont été difficiles, les crédits ouverts ont été dépassés, des retards ont été enregistrés et il a fallu que

l'équipe de direction pèse de tout son poids pour remettre ces initiatives sur les rails. La charge de travail du noyau de fonctionnaires chargés de les piloter s'est fortement alourdie, ce qui risque d'être impossible à assumer sur la durée.

Il importe que l'Administration aide les départements à perfectionner les compétences, étoffer les capacités et approfondir les méthodes retenues afin qu'ils puissent tirer le meilleur parti des nouveaux systèmes et outils mis à leur disposition; il s'agit ici d'obtenir des résultats tangibles tant sur le plan financier qu'en ce qui concerne la prestation de services et de gagner en efficacité dans l'exécution des tâches. L'Administration n'a pas encore établi de critères de référence concernant la performance opérationnelle ni formellement décidé de la méthode à retenir pour améliorer en permanence les modes de fonctionnement.

Progrès réalisés dans le traitement des questions relatives à l'informatique et aux communications

L'application de la majorité des recommandations que le Comité a formulées se poursuit et de grandes avancées ont été obtenues depuis le dernier rapport sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat, publié en décembre 2015 (A/70/581). Il convient de noter, en particulier, la publication du bulletin du Secrétaire général sur l'organisation du Bureau de l'informatique et des communications (ST/SGB/2016/11); de plus, le Bureau et le Département de l'appui aux missions ont intensifié leur collaboration aux fins de l'exécution de la stratégie Informatique et communications récemment adoptée. Ces deux services procèdent actuellement à la révision des prévisions de dépenses sur cinq ans en matière d'informatique et de communications et ils coordonnent leurs activités dans des domaines tels que la sécurité informatique et la gestion des infrastructures. La bonne exécution de la stratégie exige que les politiques et procédures révisées, qui ne se présentent actuellement que sous forme d'avant-projet, soient formellement publiées et s'accompagnent des délégations de pouvoirs requises. Le mode de gestion des projets relatifs à la stratégie a été consolidé, et il importe que le Bureau poursuive ses travaux pour déterminer si le calendrier d'exécution de la stratégie est réalisable dans la pratique. Une fois que les nouvelles procédures auront été mises en place, tous les chefs des unités administratives devront collaborer de près avec le Directeur général de l'informatique aux fins de l'exécution de la stratégie, notamment pour ce qui est du regroupement des moyens informatiques et de communications.

Recommandations

Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des recommandations qui sont énoncées tout au long du présent rapport. Il recommande essentiellement que le Secrétariat :

a) Établisse en temps voulu des états financiers de qualité pour l'année se terminant le 31 décembre 2016, et qu'à cette fin :

i) Il tire les enseignements de l'établissement des états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2015;

ii) Il présente davantage d'informations sur la clôture des comptes, donne des instructions circonstanciées en vue de l'établissement des états financiers et veille à ce que tous les services qui contribuent à

l'établissement des états financiers pour 2016 figurant dans le volume I appliquent des processus uniformisés ainsi que des principes communs en matière de documentation;

iii) Il veille à ce que, à l'échelon central, les fonctionnaires des finances en poste au Siège contrôlent et supervisent de plus près l'établissement des états financiers, et que le contrôle à tous les échelons soit suffisamment rigoureux pour que l'on puisse cerner les erreurs avant que ces états ne soient présentés pour vérification;

iv) Il s'assure que les états financiers reposent, dans toute la mesure possible, sur les informations consignées dans les principaux livres comptables, le recours aux feuilles de calcul étant réduit à sa plus simple expression;

b) Renforce le contrôle de l'exécution du budget, et qu'à cette fin :

i) Il produise des tableaux de bord circonstanciés afin que les départements puissent périodiquement mettre en regard les dépenses engagées et les crédits ouverts;

ii) Il veille à renforcer, à l'échelon central, le suivi périodique des dépenses par rapport aux crédits ouverts et fasse en sorte que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité exige que les départements justifient les dépenses ne correspondant pas aux prévisions;

iii) Il veille à ce que soient dûment prises en compte, lors de la rédaction du premier et du second rapports sur l'exécution du budget, les diminutions confirmées des dépenses tout autant que les augmentations certaines;

c) Détermine, comme le Comité l'a précédemment recommandé, les moyens et les délais requis pour être en mesure de mettre davantage en évidence le rapport entre l'exécution des crédits et les produits et résultats obtenus, et établisse un plan circonstancié en vue de l'intégration de la gestion axée sur les résultats aux procédures habituelles, dans lequel seraient clairement énoncées les responsabilités de chacun et les ressources nécessaires;

d) Établisse un plan circonstancié en vue de l'emploi optimal des ressources dont il dispose actuellement afin d'améliorer l'évaluation dans l'ensemble des services du Secrétariat, dans lequel seraient indiqués le nombre et le type d'évaluation devant être effectuées ainsi que les compétences et aptitudes nécessaires, et définis les moyens de tirer les enseignements des méthodes retenues, l'objet étant d'aider, tout en maîtrisant les coûts, les fonctionnaires à réaliser des auto-évaluations, par exemple en leur dispensant une formation aux techniques et outils éprouvés d'évaluation;

e) Détermine le meilleur moyen d'assurer l'uniformité des procédures de gestion des biens immobiliers et définisse à cette fin : i) soit une stratégie de gestion de ces biens à l'échelle mondiale; ii) soit des principes régissant l'élaboration de stratégies à l'échelle locale, en tenant compte de l'impact qu'auront les mesures de transformation des modalités de fonctionnement sur les besoins en biens immobiliers;

f) Veille à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines consolide ses dispositifs de contrôle des résultats, ce qui pourrait passer par le rétablissement du Groupe d'évaluation de la performance comme cela a été proposé, de sorte à améliorer les résultats de services n'ayant pas atteint les objectifs en matière de délais de recrutement, de taux de vacance de postes, ainsi que d'évaluation et de notation des fonctionnaires;

g) Veille à ce que la Division des achats réalise une étude approfondie en vue d'assurer l'intégrité des données et consolider les contrôles relatifs à la saisie d'informations dans Umoja, et détermine les moyens de perfectionner, dans le cadre de la conception d'Umoja-Extension 2, les outils de mesure de la performance des fournisseurs, du coût des processus de bout en bout, ainsi que de la qualité et du comportement professionnel des fonctionnaires;

h) Élabore un dispositif commun d'assurance fondé sur des principes relatifs à la gestion des partenaires, dans lequel seraient énoncées les procédures essentielles devant être suivies par toutes les entités. Le Secrétariat devrait examiner à cette fin chacune des étapes du cycle de gestion des projets, mener des consultations avec les principales parties intéressées et passer en revue toutes les pratiques actuellement retenues;

i) Veille à remédier aux carences des systèmes d'information en place et, à cette fin, analyse en profondeur les fonctionnalités des modules relatifs à la gestion des subventions et détermine, avant de mettre la dernière main aux paramètres d'Umoja-Extension 2, les types de données dont les utilisateurs et autres parties intéressées ont besoin.

Suite donnée aux recommandations antérieures

Sur les 63 recommandations qui restaient à appliquer, 6 (soit 9 %) ont été pleinement suivies d'effets, 22 (35 %) sont en cours d'application, 32 (51 %) n'ont pas été appliquées, 1 (2 %) est devenue caduque et 2 (3 %) ont été classées par le Comité (voir le tableau II. 1). Dans l'ensemble, le Comité estime que la priorité accordée à la mise en service d'Umoja en 2015 a absorbé des ressources telles que l'Administration n'a pu convenablement donner suite aux recommandations qu'il avait formulées, notamment dans les domaines qui suscitent depuis longtemps des inquiétudes : lutte contre la fraude, gestion globale des risques, transformation des modes de fonctionnement, gestion financière ou encore établissement des états financiers. L'Administration devrait saisir l'occasion pour examiner, avec le Comité, l'état général d'avancement des recommandations en suspens et élaborer un plan d'action pour y donner suite dans des délais raisonnables.

Chiffres clefs	
5 625 milliards de dollars	Total des produits
5 613 milliards de dollars	Total des charges
12,1 millions de dollars	Excédent pour l'année
7 731 milliards de dollars	Actif
5 232 milliards de dollars	Passif
2 499 milliards de dollars	Total de l'actif net
Plus de 41 000	Fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies
2 565 milliards de dollars	Traitements, indemnités et autres prestations

A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

1. Fondée en 1945, l'Organisation des Nations Unies est la principale instance qui permet aux 193 États Membres de se réunir et d'agir collectivement, par l'intermédiaire de ses organes principaux, à savoir l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social, le Conseil de tutelle, la Cour internationale de Justice et le Secrétariat. En vertu de la Charte des Nations Unies, l'Organisation peut intervenir sur un vaste ensemble de questions fondamentales et compliquées. Elle est par conséquent devenue une organisation complexe qui comprend un Siège à New York, regroupant de multiples départements et bureaux, ainsi que des entités (dont bon nombre disposent de leurs propres structures et systèmes de gouvernance) et des bureaux extérieurs, et qui mène des projets dans le monde entier. Pour s'acquitter de ses mandats, l'Organisation emploie plus de 41 000 fonctionnaires.

2. Le volume I des états financiers relatifs aux opérations de l'Organisation des Nations Unies concerne l'ensemble des activités, entités et programmes relevant du Secrétariat, et porte sur tous les fonds, à l'exception de ceux créés pour financer les opérations de maintien de la paix, les comptes séquestres des Nations Unies, la Commission d'indemnisation des Nations Unies, le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, le Tribunal pénal international pour le Rwanda et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, qui font l'objet d'états financiers distincts.

3. Les états financiers de 2015 ont été établis selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Ils sont constitués de cinq états financiers distincts, accompagnés de notes explicatives.

4. Le Comité des commissaires aux comptes (« le Comité ») a vérifié les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année financière terminée le 31 décembre 2015, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

5. Le Comité a effectué son audit au Siège de l'ONU à New York et dans les bureaux de Genève, de Vienne et de Nairobi; il s'est rendu dans des lieux où sont exécutés des opérations et des projets, dans les bureaux de pays en Jordanie, au Soudan et à Bangkok. Il a organisé ses vérifications en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) afin d'éviter les chevauchements d'activités et de déterminer dans quelle mesure il pouvait utiliser les travaux des auditeurs internes. Les observations et conclusions du Comité ont fait l'objet d'une discussion avec l'Administration, dont les vues sont présentées autant que nécessaire dans le rapport.

Étendue des vérifications

6. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2015 et les résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année financière terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des 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.

7. Le Comité a par ailleurs examiné les opérations des Nations Unies en application de l'article 7.5 du Règlement financier et accordé une plus grande attention aux domaines d'importance fondamentale pour les capacités, l'efficacité de la gestion et la réputation de l'Organisation, à savoir notamment les résultats financiers et la gestion (voir la section C ci-après), la gestion des ressources (sect. D), la gestion du portefeuille immobilier (sect. E), la gestion du personnel (sect. F), la gestion des achats et des marchés (sect. G), la gestion des partenaires (sect. H), la gestion du risque institutionnel (sect. I), la gestion du risque de fraude (sect. J) et la transformation des modes de fonctionnement (sect. K), ainsi qu'un bilan d'étape sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (ICT) (sect. L).

B. Constatations et recommandations

Suite donnée aux recommandations antérieures

8. Au 30 juin 2016, sur les 63 recommandations qui restaient à appliquer, 6 (soit 9 %) ont été intégralement mises en œuvre, 22 (soit 35 %) sont en cours d'application, 32 (soit 51 %) n'ont pas été appliquées, 1 (soit 2 %) est devenue caduque et 2 (soit 3 %) ont été classées par le Comité (voir le tableau II.1).

9. Dans sa recommandation devenue caduque (voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 21), le Comité a recommandé au Secrétariat : a) d'adopter un calendrier détaillé et réaliste pour l'établissement des états financiers de 2015; b) de s'assurer qu'un nombre suffisant de spécialistes de la finance ayant les compétences requises est disponible; c) d'inscrire au calendrier de l'établissement des comptes les principales

activités liées à Umoja; d) de veiller à ce que la direction procède à un examen rigoureux du projet d'états financiers avant sa présentation au Comité. Comme indiqué dans le présent rapport, nombre de ces activités n'ont pas été exécutées, mais du fait que la recommandation générale concernait l'établissement des états financiers de 2015, elle n'a plus de raison d'être.

10. Sur les deux recommandations classées par le Comité :

a) Une recommandation tendait à prendre en compte des aspects plus larges des opérations de l'Organisation dans les prochaines phases du dispositif de prestation de services centralisée (voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 192), l'Assemblée générale ayant souligné dans sa résolution 70/248 A que l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée devait se limiter à la fourniture de services d'appui administratifs;

b) Une recommandation tendait à ce que l'Administration établisse un plan d'action tenant compte des principaux enseignements dégagés par le Comité dans un précédent rapport en ce qui concerne la transformation des modes de fonctionnement (voir A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 183). Vu le temps écoulé depuis qu'il a fait cette recommandation, le Comité estime que ses recommandations plus récentes sur la gestion des modes de transformation sont plus pertinentes.

11. Sur les 32 recommandations qui n'ont pas été appliquées :

a) Huit concernaient la gestion du risque de fraude au sein de l'Organisation, ce qui témoigne des progrès limités réalisés dans ce domaine;

b) Huit concernaient la gestion financière et la comptabilité, ce qui témoigne des énormes difficultés du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité à établir dans les délais voulus des états financiers conformes aux normes IPSAS tout en appuyant la mise en service d'Umoja;

c) Sept concernaient la gestion des ressources humaines, ce qui montre qu'il reste des propositions à approuver, outre l'appui à la mise en service d'Umoja;

d) Trois concernaient les progrès limités accomplis dans l'institutionnalisation de la gestion des risques et de la gestion axée sur les résultats en tant que processus de gestion stratégique;

e) Deux concernaient la gestion des réformes, ce qui témoigne des progrès limités accomplis dans l'évaluation des capacités de gestion du changement disponibles et l'adoption d'une démarche axée sur un souci constant d'amélioration;

f) Deux concernaient les missions politiques spéciales, une concernait le partage de l'information sur les partenaires d'exécution et une concernait le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.

12. Dans l'ensemble, le Comité estime que l'Administration n'a pas suffisamment avancé dans la mise en œuvre de ses recommandations, notamment dans les domaines décrits ci-dessus, qui posent problème depuis longtemps, et espère voir des progrès plus rapides. Il constate également que le stade atteint dans l'application de ses recommandations tel que rapporté par le Secrétariat et celui déterminé par les commissaires sont très différents. La plupart des divergences s'expliquent par le fait que le Secrétariat classe certaines recommandations comme étant « en cours d'application », alors que les commissaires les considèrent « non appliquées ». Cela tient au fait que le Comité n'admet pas que des activités préparatoires telles que la

tenue d'une réunion ou la rédaction de plans à un haut niveau suffisent à établir qu'une recommandation est en cours d'application. Un résumé plus détaillé de la suite donnée aux recommandations antérieures du Comité figure en annexe I. On en trouvera un condensé ci-après.

Tableau II.1
État d'avancement de l'application des recommandations

	Recommandation intégralement appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
Total	**6**	**22**	**32**	**1**	**2**
Pourcentage	9	35	51	2	3

Source : Comité des commissaires aux comptes.

C. Résultats financiers et gestion

Établissement des états financiers

Retards dans la présentation des états financiers

13. Pour assurer une gestion et un contrôle financiers efficaces, il est impératif d'établir en temps voulu des états financiers de qualité qui permettent à l'Assemblée générale de confirmer que les fonds ont été utilisés aux fins prévues. Le Secrétariat a reconnu les risques liés à la nécessité d'utiliser des données extraites des anciens systèmes, essentiellement le Système intégré de gestion (SIG), et d'Umoja, pour établir les états financiers de 2015. Il a procédé à une analyse et conclu que les états financiers pouvaient raisonnablement être présentés le 31 mai 2016, soit deux mois plus tard que prévu par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation.

14. Le Comité a pris note des plans de l'Administration et modifié le calendrier de ses travaux d'audit. Dans une lettre adressée à l'Administration en novembre 2015, il a exprimé sa préoccupation et souligné qu'il importait de fournir des directives détaillées aux entités du Secrétariat pour assurer une fermeture irréprochable et sans problème des comptes de 2015. Il a également recommandé que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité exerce, au niveau central, une surveillance et un contrôle rigoureux de la procédure de clôture des comptes. Le Comité a maintenu un dialogue étroit et constructif avec l'Administration pendant la phase d'établissement des comptes, au cours de laquelle il a fait part de certaines préoccupations concernant les retards importants pris dans les activités prévues.

15. Le Comité n'a pas reçu en temps voulu des pièces justificatives essentielles, telles que les listes des opérations et les téléchargements de données, et les documents n'avaient souvent pas un caractère auditable. Ces problèmes ont retardé l'audit de plusieurs semaines. En outre, la direction n'a pas procédé à un examen des états financiers et du rapport financier suffisamment rigoureux pour corriger des inexactitudes significatives dans le projet d'états financiers, qu'il a donc fallu corriger durant l'audit.

Une piste d'audit complexe

16. Pour établir les états financiers de 2015, des informations comptables provenant de sources multiples, notamment l'ancien système SIG et Umoja, ont été consignées sur diverses feuilles de calcul complexes sans suivre des procédures cohérentes ou documentées et pratiquement sans contrôle centralisé des modifications apportées. La procédure était tellement complexe et mal documentée que le Comité a dû procéder à d'innombrables vérifications afin de s'assurer que les états financiers avaient été correctement extraits des documents comptables correspondants.

17. En pratique, les états financiers sont tirés d'une série de feuilles de calcul établies et mises à jour manuellement, en dehors des principaux livres comptables. Certaines données provenant de l'ancien système SIG avaient été exclues manuellement pour établir les états financiers au lieu de contrepasser des écritures, comme on aurait normalement dû le faire. En outre, le Comité a relevé que 32 000 écritures portant sur des montants importants avaient été passées manuellement durant la période allant jusqu'au 31 mai 2016 et consignaient des opérations remontant à 2015, pour une valeur brute totale de 10,7 milliards de dollars.

18. Pour faire en sorte que les états donnent une image fidèle de la situation financière, il a fallu procéder à plus de 1,7 milliard de dollars d'ajustements en valeur brute après vérification du projet d'états financiers. Ces ajustements ont réduit l'excédent de 64,6 millions de dollars et l'actif net de 3,1 millions de dollars. Parmi les ajustements importants apportés aux états financiers, on peut citer une réduction de 61,3 millions de dollars des contributions statutaires, un ajustement de 77,5 millions de dollars apporté aux engagements au titre des avantages du personnel, un ajustement de 85,6 millions de dollars apporté aux traitements de base, indemnités et autres prestations et un ajustement de 137,3 millions de dollars apporté aux prestations à payer au titre des régimes d'assurance autonomes. Pratiquement tous les chiffres figurant dans le premier projet des états financiers ont dû être modifiés. Les modifications étaient d'une telle ampleur que le projet révisé des états financiers a dû être recertifié par le Contrôleur et officiellement transmis au Comité pour vérification le 23 septembre 2016.

19. Le Comité s'inquiète du fait que, pour la deuxième année consécutive, le Secrétariat n'a pas été en mesure de faire en sorte que l'établissement des états financiers se déroule sans problème et dans le respect des règles. En outre, il est probable que les retards excessifs enregistrés en 2015 se produiront à nouveau en 2016, à moins d'apporter les améliorations fondamentales nécessaires pour assurer l'application d'un processus cohérent, une formation adéquate du personnel et un examen rigoureux des projets d'états financiers par la direction.

20. **Afin d'assurer l'établissement en temps voulu d'états financiers de qualité pour l'année terminée le 31 décembre 2016, le Comité recommande que le Secrétariat :**

a) Dresse un bilan des enseignements tirés de la préparation des états financiers de 2015;

b) Prépare des instructions plus détaillées sur la clôture des comptes et l'établissement des états financiers et veille à l'application des mêmes procédures et normes de documentation uniformes par toutes les entités contribuant à l'établissement des états financiers de 2016 (Vol. I);

c) Veille à ce que les services financiers au Siège supervisent et contrôlent plus étroitement l'établissement des états financiers et à ce que la direction procède à un examen suffisamment rigoureux à tous les niveaux pour recenser les inexactitudes significatives avant la présentation des états financiers pour vérification;

d) Utilise dans toute la mesure possible les principaux livres comptables pour l'établissement des états financiers de 2016, avec un recours minimal aux feuilles de calcul.

21. L'Administration a informé le Comité qu'elle avait été confrontée à une situation exceptionnelle en 2015. Des complications imprévues, telles que les défaillances dans l'automatisation de la saisie de données en série dans Umoja qui ont entraîné un énorme travail de traitement manuel des données, et la nécessité d'établir les états financiers à partir d'informations provenant de sources multiples ont causé des retards et des difficultés sans précédent. L'Administration estime que l'établissement des états financiers de 2016 posera moins de problèmes qu'en 2015 du fait que la plupart des données pour l'ensemble de l'année proviendront d'Umoja, et parce que le Secrétariat prévoit d'utiliser des solutions automatisées pour l'établissement des états financiers. Il y aura cependant d'autres défis à relever, tels que la mise en service d'Umoja dans le groupe 5, ce qui pourrait compromettre le processus.

Aperçu de la situation financière

22. Pour 2015, un excédent total de 12,1 millions de dollars a été comptabilisé dans les états financiers de l'Organisation (Vol. I) (contre un déficit de 348,2 millions de dollars en 2014), les produits s'étant élevés à 5 625,2 millions de dollars (5 837,1 millions de dollars en 2014) et les charges totales à 5 613,1 millions de dollars (6 185,3 millions de dollars en 2014). Les dépenses effectives imputées au budget ordinaire se sont élevées à 2 854,7 millions de dollars, par rapport à un budget final de 2 974,7 millions de dollars, soit une sous-utilisation de 120 millions de dollars.

23. La valeur totale de l'actif net a augmenté de 815,1 millions de dollars, passant de 1 683,7 millions de dollars au 31 décembre 2014 à 2 498,8 millions de dollars au 31 décembre 2015. L'augmentation résulte essentiellement des gains actuariels de 810,1 millions de dollars réalisés sur les engagements au titre des avantages du personnel. Ces gains sont imputables en grande partie à la modification des hypothèses employées par l'actuaire pour l'évaluation du passif. Par exemple, le taux de croissance des frais médicaux en dehors des États-Unis d'Amérique a été ramené de 5 % à 4 %, parallèlement à d'autres ajustements liés à l'expérience apportés par l'actuaire. Les passifs liés aux avantages du personnel ont diminué de 605,9 millions de dollars, passant de 4 786,2 millions de dollars en 2014 à 4 180,3 millions de dollars en 2015. Ces passifs sont cependant couverts par un volume considérable d'actifs, tels que les immobilisations corporelles (valeur nette de 3 216,1 millions de dollars, contre 3 322,5 millions de dollars en 2014) et des liquidités et placements d'un montant total de 2 968,1 millions de dollars (2 656,8 millions de dollars en 2014).

24. Une grande partie des 2 968,1 millions de dollars de liquidités et de placements est soumise à des restrictions du fait qu'il s'agit d'argent détenu dans des fonds d'affectation spéciale pour des projets et des réserves au titre des

prestations d'assurance dues au personnel. Ces sommes ne peuvent donc pas servir à régler les charges. Il a été à nouveau nécessaire en 2015 de recourir à des prélèvements d'avance sur le Fonds de roulement, et à la fin de l'année ce fonds était épuisé, comme en témoigne le montant des liquidités et des placements inscrits au budget ordinaire et des fonds apparentés (voir la note 5 relative aux états financiers).

25. Le rapport financier établi par le Secrétariat (voir le chapitre IV) donne un aperçu général de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies. Dans l'ensemble, bien que les prélèvements au titre du Fonds général aient épuisé le Fonds de roulement, la situation financière de l'Organisation reste saine et les actifs demeurent suffisants pour couvrir les engagements.

26. Le Comité a examiné un certain nombre de ratios financiers (voir le tableau II.2), qui confirment que les actifs demeurent globalement suffisants pour couvrir les engagements à court terme et à long terme.

Tableau II.2
Ratios financiers

Ratio	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014 (chiffres retraités)*	*1er janvier 2014*
Ratio de liquidité générale[a]			
Actifs courants/passifs courants	2,89	2,72	2,53
Total de l'actif /total du passif[b]			
Actif/passif	1,48	1,29	1,63
Ratio de liquidité immédiate[c]			
Trésorerie + placements à court terme/passifs courants	1,77	1,50	1,41
Ratio de liquidité relative[d]			
Trésorerie + placements à court terme + créances/passifs courants	2,57	2,35	2,20

Source : Analyse effectuée par le Comité des états financiers de l'ONU (vol. 1) pour 2015.

[a] Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure de s'acquitter de ses obligations à court terme.

[b] Un ratio élevé indique une bonne solvabilité.

[c] Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur de liquidité qui compare le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie ou des placements qui font partie des actifs courants et le montant des passifs courants.

[d] Le ratio de liquidité relative est un indicateur plus restrictif que le ratio de liquidité générale dans la mesure où il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants, qui sont plus difficiles à convertir en liquidités. Plus ce ratio est élevé, plus les liquidités sont importantes.

D. Gestion des ressources

27. De bonnes méthodes de gestion financières exigent que les administrateurs fassent bon usage des fonds disponibles et que les ressources soient allouées aux activités de première ligne au lieu d'être mobilisées pour des activités administratives ou présentant peu d'intérêt. Le Comité a également souligné qu'une

meilleure appréciation du coût des activités permettrait à l'Administration de mieux analyser, étalonner et gérer ses coûts (voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 36).

28. La présente section donne des informations à jour sur la façon dont l'Administration gère les ressources financières, à savoir le budget ordinaire, les dépenses d'appui au programme et la gestion axée sur les résultats. On y trouvera également des observations sur la gestion financière et la gestion de l'actif de la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINAUCE).

Budget ordinaire

29. Bien que l'ONU ait adopté la méthode de la comptabilité d'exercice pour la présentation des états financiers, le budget continue d'être établi selon la méthode de la comptabilité de caisse. Le rapprochement des comptes (comptabilité d'exercice) et des dépenses budgétaires (comptabilité de caisse) est donc présenté dans l'état V et dans la note 6 relative aux états financiers, permettant ainsi la comparaison sommaire avec les informations communiquées dans l'état des crédits ouverts.

30. Le budget initial de l'exercice biennal 2014-2015, approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/248, s'élevait à 5,53 milliards de dollars. Ce montant a été révisé ultérieurement par la résolution 70/240 A pour s'établir à 5,81 milliards de dollars, sur la base du deuxième rapport du Secrétaire général sur l'exécution du budget-programme de l'exercice 2014-2015 (A/70/557) et du rapport y relatif du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/70/619). Le montant définitif des crédits ouverts tient compte des changements intervenus dans les activités approuvées durant l'exercice, lesquels ont donné lieu à une augmentation de l'allocation de crédit de 291 millions de dollars; ce montant a été minoré de 82 millions de dollars au titre des économies résultant de l'écart entre les taux de change et d'inflation retenus aux fins de l'établissement du budget et les taux effectivement enregistrés, et majoré de 69 millions de dollars résultant de l'écart entre le montant réel des traitements et les dépenses communes de personnel et coûts standard retenus pour les prévisions de dépenses initiales, et de celui entre les taux réels de vacance de postes et ceux initialement prévus.

31. Outre les écarts que fait apparaitre la comparaison des dépenses effectives avec les prévisions de dépenses, le deuxième rapport sur l'exécution du budget donne des informations détaillées sur les autorisations d'engagement supplémentaires et les dépenses imprévues et extraordinaires. Ces changements s'accompagnent d'observations; si certaines des explications données sont directement compréhensibles – par exemple les raisons de la diminution de 2,1 millions de dollars des dépenses afférentes aux consultants au titre du chapitre 3 (Affaires politiques) – d'autres sont moins éclairantes, car trop générales. Ainsi, l'Administration attribue l'augmentation de 9,9 millions de dollars des dépenses afférentes au poste Autres dépenses de personnel au titre du chapitre 34 (Sûreté et sécurité) à un nombre d'heures supplémentaires plus élevé que prévu, sans préciser pour autant ce qui a donné lieu à cet accroissement inattendu.

32. Des écarts sont également apparus, qui tiennent à l'harmonisation des rubriques budgétaires, ou objets de dépenses, saisis dans Umoja. Ainsi, au chapitre 33 du budget, la réduction demandée des crédits ouverts au titre des services contractuels, se chiffrant à 38,3 millions de dollars, est en grande partie liée à une augmentation correspondante des crédits ouverts au titre de l'aménagement des

locaux, soit 33,8 millions de dollars. À cet égard, l'Administration devrait faire en sorte que les codes budgétaires correspondent exactement aux catégories utilisées dans les états financiers, afin d'avoir à éviter de transférer des crédits à des fins de comparaison. Si l'on pouvait directement comparer les crédits ouverts et les dépenses engagées, les écarts réels apparaîtraient plus clairement.

33. L'Administration a informé le Comité qu'il n'avait pas été possible concrètement, durant la période de transition au cours de laquelle le SIG et Umoja étaient tous deux en service, d'utiliser un codage unique, et qu'il fallait, pour ce faire, attendre qu'un nouvel exercice budgétaire ait été entièrement exécuté dans Umoja. Toutefois, ce problème serait réglé dans le cadre du projet d'établissement du budget et il en serait expressément tenu compte dans les instructions à donner concernant les exercices à venir, une fois la nouvelle fonctionnalité mise en service et l'ancien progiciel, à savoir le Système d'information budgétaire, désactivé.

34. Les principaux changements intervenus dans les activités en cours d'exercice ont donné lieu à des ouvertures de crédits supplémentaires, comme suit :

a) MINAUCE : 75,7 millions de dollars;

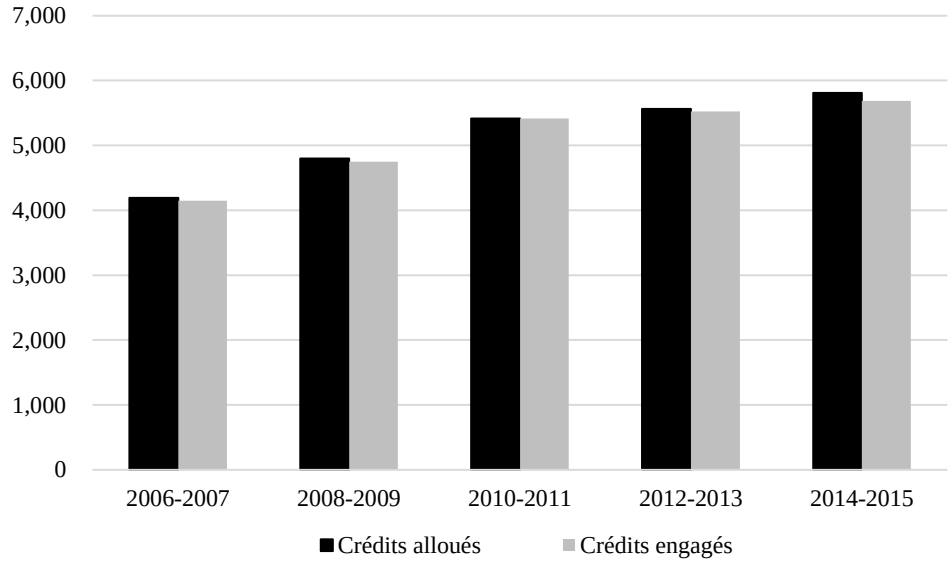
b) Appui exceptionnel venant compléter les contributions financières volontaires versées aux Chambres extraordinaires des tribunaux cambodgiens pour 2015 : 12,1 millions de dollars;

c) Part imputée au budget ordinaire des dépenses supplémentaires afférentes à Umoja jusqu'au 31 décembre 2015 : 5,5 millions de dollars.

35. L'augmentation constante du montant définitif des crédits ouverts au budget ordinaire est illustrée dans la figure II.I ci-après. Les dépenses de personnel (fonctionnaires, Volontaires des Nations Unies et autres, hors personnel militaire) représentent le poste budgétaire le plus élevé : elles sont passées de 2,6 milliards de dollars (60,7 % du budget) en 2006-2007 à 4,1 milliards de dollars (70,0 %) en 2014-2015, soit une augmentation de 1,5 milliard de dollars (58,6 %). Le Comité, lorsqu'il a analysé les dépenses de personnel dans son précédent rapport [A/70/5 (Vol. I) et Corr. 1], avait noté que le fonctionnement des services situés dans des lieux d'affectation tels que New York et Genève où les coûts étaient élevés contribuait à l'augmentation des charges de l'Organisation.

36. Le Comité a par ailleurs constaté que l'Administration ne disposait que d'un petit nombre d'outils pour analyser dans le détail les charges relatives aux dépenses de personnel, et qu'elle se heurtait aux lacunes des bases de données du Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui était de l'exhaustivité, de l'exactitude et de l'intégration des données.

Figure II.I
Montant définitif des crédits ouverts au budget ordinaire et des dépenses engagées, par exercice
(En millions de dollars des États-Unis)

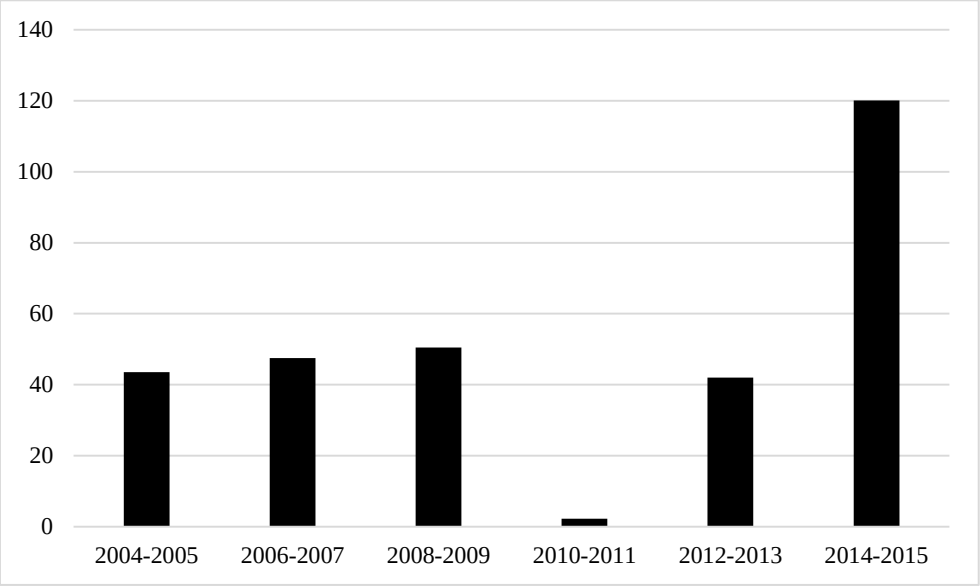


Source : Analyse, par le Comité, des données communiquées par l'Administration.

37. Pour l'exercice 2014-2015, les dépenses effectives imputées au budget ordinaire se sont chiffrées à 5,69 milliards de dollars (voir la note 6 relative aux états financiers), soit une sous-utilisation des crédits de l'ordre de 120 millions de dollars. Cet écart est exceptionnel par comparaison avec l'exécution du budget des exercices précédents (voir fig. II.II). Au cours des quatre exercices antérieurs à 2014-2015, la sous-utilisation de crédits la plus élevée, soit 50,5 millions de dollars, a été enregistrée durant l'exercice 2008-2009.

Figure II.II
Montant des sous-utilisations de crédits, de l'exercice 2004-2005 à l'exercice 2014-2015

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Analyse, par le Comité, des données relatives à l'exécution du budget.

38. Comme cela s'est produit durant les cinq derniers exercices, la sous-utilisation des crédits ouverts au chapitre relatif aux affaires politiques a été, en 2014-2015, la plus élevée, atteignant 66,9 millions de dollars (contre 11,5 millions de dollars en 2012-2013) et représentant 56 % du montant total des crédits non employés. L'Administration a expliqué que les écarts sensibles observés en 2014-2015 résultaient de la modification du classement aux fins des ajustements, de la situation dans deux pays où les taux de vacance de postes avaient été plus élevés que prévu et de l'annulation d'activités proposées, à la demande des gouvernements hôtes ou en raison d'une détérioration des conditions de sécurité.

39. Les incidences financières de ces événements n'ont toutefois pas été prises en compte lorsqu'il s'est agi de calculer le montant des crédits supplémentaires demandés dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget. Or, ce rapport ayant été établi en fonction des dépenses effectives enregistrées durant les 21 premiers mois de l'exercice, la sous-utilisation des crédits aurait dû être anticipée. Lors des exercices précédents, les prévisions concernant l'utilisation des crédits qui figuraient dans le deuxième rapport d'exécution avaient été très fiables. Toutefois, dans son précédent rapport, le Comité avait également noté une tendance à la sous-utilisation des crédits par les missions politiques spéciales eu égard au montant définitif des dotations, ainsi que l'absence de données complètes et fiables aux fins d'une analyse approfondie du budget et des dépenses engagées par ces missions. Le Comité réaffirme qu'il est impératif de perfectionner plus avant la gestion financière et d'appréhender plus précisément et plus finement le coût des opérations.

40. La coopération internationale pour le développement et la coopération régionale pour le développement (titres IV et V du budget-programme) ont également leur part dans la sous-utilisation des crédits, respectivement à hauteur de 11,8 millions de dollars (soit une variation de 6,7 millions de dollars par rapport à 2012-2013) et de 13,9 millions de dollars (soit une variation de 7,1 millions de dollars par rapport à 2012-2013). Ces variations résultent principalement de vacances de postes et d'une diminution des dépenses au titre des experts sous l'effet du regroupement des voyages. Comme indiqué plus haut, on ne comprend pas pourquoi les incidences financières n'ont pas été prises en compte dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget.

Contrôle des dépenses

41. Lors de chaque exercice budgétaire, l'Administration actualise les coûts en fonction de la variation des taux de change et d'inflation et des écarts observés entre les coûts standard retenus aux fins de la budgétisation et les dépenses effectives. Toute dépense imprévue ou extraordinaire est alors également prise en compte. Le Comité a constaté que les écarts importants observés entre le montant initial et le montant définitif des crédits ouverts pour l'exercice 2014-2015 s'expliquaient par l'évolution des traitements et des indemnités de poste.

42. Il incombe aux chefs des services administratifs et aux hauts responsables de l'Administration de contrôler rigoureusement l'emploi des crédits ouverts. Durant la période considérée, les services concernés ont pu exploiter des données provenant de divers progiciels – dont le Système d'information budgétaire, le SIG et Umoja – pour obtenir des précisions sur les allocations de crédits, les engagements prévisionnels et les dépenses. Or, ces informations n'avaient pas été saisies en temps réel et n'étaient pas à jour, du fait qu'il fallait regrouper les données stockées dans chacun des SIG – au nombre de huit au total – ainsi que dans Umoja et par des organismes extérieurs tels que la Cour internationale de Justice. Le Comité considère que ces déficiences peuvent également expliquer pourquoi l'Administration n'a pas été en mesure de prévoir la forte sous-utilisation des crédits enregistrée en 2015.

43. L'Administration a informé le Comité qu'elle n'avait pas constaté que le manque d'informations figurant dans Umoja ait un rapport avec la sous-utilisation des crédits. Ce progiciel étant nouveau, les utilisateurs n'en maîtrisaient pas tous les fonctionnalités liées à l'extraction ou à la lecture des données, et un certain temps leur serait nécessaire pour en comprendre parfaitement le fonctionnement. L'Administration a également informé le Comité qu'elle avait mis au point en 2016, en vue de faciliter le contrôle de l'exécution du budget, des tableaux de bord plus complets, tels qu'un récapitulatif des dépenses par domaine, des informations circonstanciées concernant les engagements en cours de l'exercice actuel et des exercices précédents, les vacances de postes et tout solde négatif résultant d'engagements de dépenses supérieurs aux crédits alloués. Le Bureau de l'informatique et des communications et l'équipe chargée de la mise en service d'Umoja collaborent également avec les référents processus à l'élaboration d'autres tableaux de bord plus performants jugés nécessaires.

44. Certes, l'exécution du budget et les dépenses ont été contrôlées de diverses façons en 2015, mais le Comité est d'avis que le contrôle pourrait être plus fréquent et plus accentué, notamment depuis que l'on dispose, dans Umoja, de données à l'échelle de toute l'Organisation.

45. **Le Comité recommande que l'Administration produise des tableaux de bord circonstanciés afin que les départements puissent périodiquement mettre en regard les dépenses engagées et les crédits ouverts.**

46. **Le Comité recommande également que l'Administration veille à renforcer, à l'échelon central, le contrôle périodique des dépenses par rapport aux crédits ouverts et fasse en sorte que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité exige que les départements justifient les dépenses ne correspondant pas aux prévisions.**

47. **Le Comité recommande en outre que soient dûment prises en compte, lors de la rédaction du premier et du second rapports sur l'exécution du budget, les diminutions confirmées des dépenses tout autant que les augmentations certaines.**

Recettes

48. Le montant définitif du budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 (voir résolution 70/240 de l'Assemblée générale) inclut les recettes prévues, qui proviennent des contributions du personnel, des recettes générales et des services destinés au public et qui s'élèvent à 574,7 millions de dollars. Les normes IPSAS exigent que, lorsqu'un budget est rendu public, le montant des crédits ouverts soit mis en regard des montants effectivement engagés en tenant compte des produits et des encaissements attendus en cours d'exercice budgétaire. Or, dans l'état V, l'Administration ne compare le montant des dépenses effectives qu'aux crédits ouverts au budget ordinaire. La prise en compte, dans cet état, de toutes les recettes prévues améliorerait la transparence de l'information financière et la rendrait plus conforme aux normes IPSAS. L'Administration a informé le Comité qu'il ne lui avait pas été possible, en 2015, de communiquer ces informations, car elles n'étaient pas toutes disponibles dans Umoja.

49. **Le Comité recommande que les recettes prévues et les dépenses engagées au titre du budget ordinaire figurent en totalité dans l'état financier V, comme l'exigent les normes IPSAS, afin que les États Membres disposent d'informations plus fiables.**

Engagements non réglés

50. Les dépenses engagées durant l'exercice 2014-2015 comprennent des engagements en cours, ou engagements non réglés, dont le montant s'élève à 164,9 millions de dollars (soit 3 % du montant total des dépenses pour l'exercice). Ces engagements correspondent à des dépenses afférentes à des biens et services réceptionnés durant l'année financière, mais non encore réglées et à des fonds conservés en vue d'honorer toute autre obligation juridique se rapportant à l'année financière. Au bout de douze mois, les soldes d'engagements non réglés sont annulés. Or, lorsqu'il a examiné les engagements non réglés, le Comité a constaté que l'Administration n'avait pas donné aux divers bureaux et départements des directives circonstanciées sur les critères devant présider au maintien ou à l'annulation d'un engagement en fin de période budgétaire.

51. Dans les instructions relatives à la clôture des comptes pour 2015, il est indiqué qu'en général, un engagement ne devait être maintenu que si un contrat valide avait été établi au 31 décembre 2015 et que les biens et services avaient été réceptionnés ou devaient l'être avant la fin de l'année, ce qui implique clairement

que l'engagement non réglé doit concerner des biens et services reçus durant la période budgétaire. Toutefois, l'instruction précise que le fait générateur d'obligation peut avoir eu lieu avant la fin de l'année, ce qui signifie qu'un bon de commande signé le 31 décembre 2015 concernant des biens et des services qui seront fournis en 2016 peut également être imputé au budget de l'exercice 2014-2015.

52. Le Comité considère que la directive actuelle relative aux engagements non réglés, bien que conforme à la règle 105.8 du Règlement financier et des règles de gestion financière, peut être interprétée de diverses façons et fait que des biens et des services qui seront fournis en 2016 peuvent être imputés au budget de l'exercice 2014-2015 (à condition qu'un contrat ait été conclu au 31 décembre 2015). Il estime que de telles dispositions donnent aux départements une certaine latitude pour manipuler le budget et prendre en fin d'année des engagements qui leur permettent d'utiliser des fonds excédentaires plutôt que de renoncer à des sommes qui n'ont pas pu être dépensées durant l'exercice.

53. Le Comité a examiné un échantillon de 30 engagements non réglés dont le montant cumulé s'élève à 26 millions de dollars, soit 16 % du montant total de ces engagements (164,9 millions), et a relevé trois erreurs :

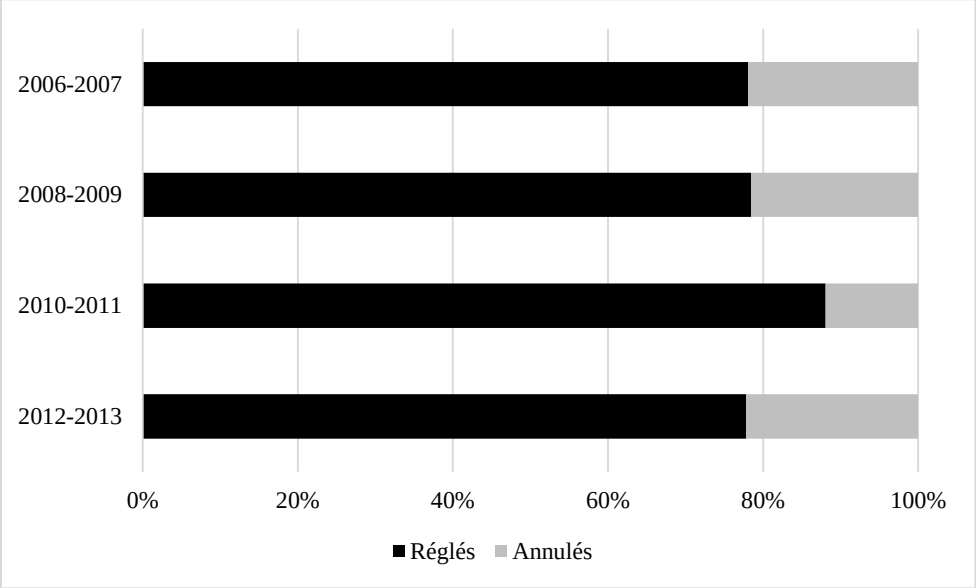
a) Dans un cas, concernant un montant de 309 000 dollars, le bon de commande n'ayant été approuvé qu'en 2016, aucun engagement n'existait au 31 décembre 2015;

b) Dans deux autres cas, portant au total sur 8 300 dollars, les activités ayant été annulées avant la fin de l'année, il n'existait aucun engagement.

54. En outre, en août 2016, soit sept mois après la fin de l'année, sur les 164,9 millions de dollars d'engagements non réglés, environ 96 millions de dollars avaient été décaissés et 7 millions annulés; le solde non décaissé s'élevait donc à 62 millions de dollars. Le Comité a constaté que 1 700 engagements, d'une valeur totale de 17 millions de dollars, n'avaient fait l'objet d'aucune opération depuis le 1er janvier 2016. Ce montant élevé, non liquidé huit mois après la fin de l'année, donne à penser qu'un grand nombre de ces engagements non réglés pourraient ne plus être valides ni exigibles en 2016.

55. Le Comité, ayant examiné la proportion des engagements annulés depuis l'exercice biennal 2006-2007, a constaté qu'au cours de trois des quatre exercices pour lesquels des informations étaient disponibles, l'Administration avait procédé à l'annulation de 22 % des engagements non réglés enregistrés à la fin de l'exercice (voir fig. II.III). Ce pourcentage très élevé donne à penser que l'on pourrait nettement améliorer les procédures de validation en fin d'année et qu'il est très probable qu'une bonne partie des engagements non réglés durant l'exercice 2014-2015 sera annulée. Lorsque les engagements sont surévalués en fin d'exercice et annulés par la suite, le reversement des crédits correspondants aux États Membres est retardé d'autant.

Figure II.III
Annulation d'engagements non réglés de 2006 à 2013



Source : Analyse, par le Comité, des données communiquées par l'Administration.

56. **Le Comité recommande que l'Administration accentue le contrôle des engagements en cours en fin d'année, et donne au personnel, à cet effet, des instructions plus précises sur les critères devant présider au maintien ou à l'annulation d'un engagement.**

57. **Le Comité recommande également que l'Administration passe en revue les engagements en cours durant l'année, et en particulier en fin d'année, afin de remettre en cause le maintien de ceux qui pourraient être annulés.**

Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola

58. Le 31 mai 2016, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé que le Comité des commissaires aux comptes procède à l'examen de la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE). Les commissaires ont alors proposé de se pencher sur certains aspects des opérations de la MINUAUCE dans le cadre de leur rapport de 2015 et d'en examiner les autres en 2016. On se souviendra que la MINUAUCE, créée le 19 septembre 2014, avait pour mandat de collaborer avec d'autres parties pour aider les pouvoirs publics des pays touchés par l'épidémie à l'enrayer.

Montant définitif des crédits ouverts et montant des dépenses

59. En avril 2016, l'Administration a indiqué que le montant définitif des crédits ouverts pour la Mission au chapitre 27 (Aide humanitaire), exécuté par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, se chiffrait à 75,7 millions de dollars. Des crédits d'un montant total de 4,5 millions de dollars destinés à la prestation de services d'appui ont par ailleurs été ouverts au titre du Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'Ebola ainsi que de six unités administratives du

Secrétariat, à savoir le Département des opérations de maintien de la paix, le Bureau des affaires juridiques, le Département de la sûreté et de la sécurité, et trois services du Département de la gestion.

60. Les crédits ouverts au titre de la MINUAUCE tels que comptabilisés dans les états financiers (vol. I) se montent au total à 80,17 millions de dollars, et les dépenses à 79,85 millions de dollars (voir tableau II.3). Ces dernières concernaient essentiellement les dépenses de personnel et les frais généraux de fonctionnement; il est à noter que ces deux objets de dépenses représentent 78,9 % des crédits ouverts au chapitre 27 au titre du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

61. La MINUAUCE, qui a indiqué que le solde non utilisé se montait à 332 300 dollars, a exécuté 99,6 % des crédits ouverts. La plus grosse partie des dépenses engagées a servi à financer les dépenses de personnel et les frais généraux de fonctionnement. Certaines dépenses d'appui résiduelles n'ont pas fait l'objet d'un suivi distinct après la mise en service d'Umoja, l'Administration n'ayant pas créé de rubriques de dépense séparées pour les six unités administratives prêtant appui à la Mission. Toutefois, les commissaires, se fondant sur le total des frais encourus par ces unités jusqu'en octobre 2015, estiment que les montants en cause sont probablement négligeables.

Tableau II.3
Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola
Montant définitif des crédits ouverts et montant des dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis)

Chapitre du budget	*Montant définitif des crédits ouverts*	*Dépenses*
27. Aide humanitaire (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)	75 708,3	75 743,4
27. Aide humanitaire (Bureau de l'Envoyé spécial pour l'Ebola)	2 572,4	2 326,1
5. Opérations de maintien de la paix	648,0	624,9
8. Département des affaires juridiques	53,4	52,5
29B. Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	116,6	116,7
29C. Bureau de la gestion des ressources humaines	593,5	557,6
29D. Bureau des services centraux d'appui	375,3	324,0
34. Sûreté et sécurité	105,0	105,0
Total	**80 172,5**	**79 850,2**

Source : Données communiquées par l'Administration.

62. Dans son rapport sur l'avenir des opérations de paix des Nations Unies (A/70/357-S/2015/682), le Secrétaire général a constaté que le cadre administratif actuel des opérations de maintien de la paix était souvent lent, peu pratique et hostile à la prise de risques. Il a jugé nécessaire de prendre des mesures administratives permanentes pour le démarrage des missions et les situations d'urgence, qui tirent parti des mesures prises à titre exceptionnel face à des catastrophes telles que l'épidémie d'Ebola. Ces mesures portent sur les aspects suivants :

a) Gestion des ressources financières, humaines et matérielles : affectation à titre temporaire, dans un délai de 24 heures, de fonctionnaires chargés d'assumer des tâches y relatives;

b) Budget et finances : délégation de pouvoirs, par le Contrôleur, à des fonctionnaires des finances qualifiés afin qu'ils soient habilités à réaffecter des fonds dans des circonstances données, à certifier et approuver des dépenses, à accepter des contributions volontaires et à amoindrir les frais généraux et le nombre de détachements de personnel à titre gracieux;

c) Achats et gestion des biens : pouvoirs donnés au Directeur de la Division des achats afin qu'il soit habilité à conclure des marchés d'un montant ne dépassant pas une valeur cumulée de 10 millions de dollars, et diverses autres délégations de pouvoirs;

d) Gestion des ressources humaines : diverses délégations de pouvoirs visant à pourvoir rapidement les postes vacants.

Cession et don d'actifs

63. Une délégation de pouvoirs spéciale a été accordée au Représentant spécial du Secrétaire général et Chef de la MINUAUCE afin qu'il soit habilité à écouler des biens de l'ONU, et notamment à en faire don, en tenant compte de l'intérêt supérieur de l'Organisation et sans en référer au comité local de contrôle du matériel. Cette délégation de pouvoirs a été transmise au Directeur de l'appui à la Mission. Il est à noter toutefois que toutes les cessions effectuées en vertu de ces délégations devaient être présentées a posteriori au Comité central de contrôle du matériel.

64. Le Secrétaire général a indiqué que les cessions de matériel effectuées lors de la liquidation de la Mission représentaient 22,4 millions de dollars. Des biens d'une valeur totale de 11 millions de dollars ont été transférés à d'autres missions et entités du Secrétariat; les dons à des parties tierces – autres organismes des Nations Unies, pouvoirs publics ou partenaires d'exécution – se montent à 10,6 millions de dollars. Des actifs d'un montant de 818 000 dollars ont été comptabilisés en pertes. Il est à noter toutefois qu'en 2015, l'Administration avait signalé au Comité qu'elle avait comptabilisé en pertes des actifs de la Mission pour un montant de 11 millions de dollars, et que d'autres biens, qui avaient fait l'objet de transferts, n'étaient pas formellement comptabilisés en pertes. Parmi les dons, on comptait 520 véhicules, d'une valeur totale de 11,9 millions de dollars. Constatant que les cessions d'actifs avaient été relativement nombreuses, le Comité a procédé à l'étude des biens transférés à la Mission et s'est penché sur les procédures retenues aux fins de leur cession ultérieure.

65. La Mission a reçu des actifs d'un montant total de 2,2 millions de dollars provenant du stock pour déploiement stratégique ou de réserves, ainsi que 638 éléments de matériel, dont 520 véhicules, provenant d'autres missions et dont le montant se chiffre à 15,2 millions de dollars. Les tableaux II.4 et II.5 présentent les actifs reçus, ventilés par mission et par catégorie. Enfin, la Mission a acheté des biens d'une valeur de 3,6 millions de dollars.

66. L'analyse circonstanciée que le Comité a réalisée fait apparaître que nombre des véhicules reçus étaient en fin de vie utile; ainsi, 233 véhicules étaient

entièrement amortis et, en moyenne, la valeur résiduelle de l'ensemble des véhicules ne s'établissait qu'à 7,6 % à la date de réception par la Mission.

Tableau II.4
Analyse des avoirs reçus d'autres missions, par mission

Mission	*Valeur (milliers de dollars É.-U.)*	*Valeur résiduelle (milliers de dollars É.-U.)*	*Nombre d'éléments de matériel*
Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	9 827,1	939,2	449
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	1 283,6	68,4	61
Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	1 192,3	177,2	50
Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	401,6	229,0	17
Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie	118,9	93,2	14
Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	433,9	296,4	13
Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental	333,5	150,8	12
Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	270,3	21,1	10
Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali	1 282,4	1 126,7	8
Base de soutien logistique des Nations Unies	31,4	22,5	4
Total	**15 175,0**	**3 124,5**	**638**

Source : Analyse réalisée par le Comité des commissaires aux comptes à partir des pièces comptables de la Mission.

Tableau II.5
Analyse des avoirs reçus d'autres missions, par catégorie de biens

Catégorie d'actifs	*Valeur (milliers de dollars É.-U.)*	*Valeur résiduelle (milliers de dollars É.-U.)*	*Nombre d'éléments de matériel*
Matériel informatique et de communication	3 291	2 219	118
Véhicules	11 884	905	520
Total	**15 175**	**3 124**	**638**

Source : Analyse des pièces comptables de la Mission.

67. Ont fait l'objet de dons à des tiers 66 véhicules d'une valeur résiduelle de 83 000 dollars en 2014, et 448 véhicules d'une valeur résiduelle de 492 000 dollars en 2015. Leur valeur étant peu élevée, le Comité estime que ces actifs avaient atteint leur la fin de vie utile. Il a toutefois constaté que nombre des opérations de cession avaient été approuvées a posteriori, le Directeur de l'appui à la Mission ou le Représentant spécial n'ayant pas formellement donné leur accord au moment du

transfert ou du don des véhicules. C'est ainsi que 40 véhicules ont été offerts à un pays le 18 novembre 2014, alors que l'approbation formelle de ce don n'a été demandée que le 23 décembre 2014. Le 19 février 2015, la Mission a sollicité l'approbation a posteriori du Comité central de contrôle du matériel pour des cessions effectuées en 2014, comme l'exigent les dispositions applicables. Le Comité a constaté qu'une approbation a posteriori des actifs ayant fait l'objet de dons en 2015 avait été demandée au Comité de contrôle du matériel.

68. **Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'Administration confirme avoir communiqué au Comité central de contrôle du matériel les informations relatives aux actifs de la MINUAUCE ayant fait l'objet de dons à des organisations en 2015, et avoir obtenu de celui-ci a posteriori l'approbation requise.**

Dépenses d'appui au programme

Historique

69. Poursuivant son examen des techniques de calcul des coûts retenues par le Secrétariat, le Comité s'est intéressé au recouvrement des frais généraux au moyen du remboursement des dépenses d'appui au programme.

70. Dans son rapport sur les dépenses d'appui des organisations, publié en octobre 1980 (A/35/544 et Corr.1), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires recommandait de fixer uniformément le taux de remboursement des dépenses d'appui à 13 % des dépenses annuelles au titre des projets, ce que l'Assemblée générale avait ultérieurement approuvé. Il s'agissait de recouvrer les dépenses supplémentaires engagées au titre de l'appui à des activités financées au moyen de contributions extrabudgétaires, et de faire en sorte qu'aucune dépense supplémentaire ne soit imputée sur les quotes-parts des États Membres ou sur les autres ressources de base.

Taux de remboursement des dépenses d'appui

71. Depuis longtemps, l'Administration s'efforce de trouver le moyen de gérer au mieux les dépenses d'appui aux programmes, et les taux effectivement applicables à différentes activités ont évolué au fil du temps. En 2012, le Contrôleur a établi des taux divers en fonction du type d'activité, comme suit :

a) Lorsque le projet est exécuté par une tierce partie au moyen de fonds d'intermédiation : 3 %;

b) Lorsque les activités sont conjointement exécutées par des organismes des Nations Unies : 7 %;

c) Lorsque les activités sont exécutées par le Secrétariat : 13 %.

72. Ces taux n'ont pas, à l'époque, été déterminés en fonction du coût effectif de l'appui à l'exécution des programmes, mais on comptait que la mise en service d'Umoja faciliterait le calcul des coûts indirects. Ils donnent acte, cependant, de ce que les coûts varient en fonction des activités, et ils mettent fin au recours inflexible à un taux unique, en usage depuis 1980, à quelques exceptions près sanctionnées par des arrangements spéciaux.

73. Le principe selon lequel le remboursement des dépenses d'appui aux programmes permet de recouvrer le coût marginal des activités d'appui est respecté. Les coûts marginaux relèvent de deux grandes catégories :

a) Les coûts directs, qui peuvent être aisément et directement imputables aux activités;

b) Les coûts indirects, tels que les fonctions d'appui des services du Siège, qui ne peuvent être clairement rattachées à une activité donnée.

74. Le Comité a constaté que les unités administratives du Secrétariat traitaient ces coûts séparément. Toutefois, alors que, pour les fonds de financement commun au niveau des pays détenus par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, la distinction est établie entre coûts directs et indirects, aucune instruction ne vient préciser dans quelle catégorie il convient de classer certaines dépenses. Il en résulte que des coûts de même ordre sont classés de manière différente, ce qui compromet l'intérêt de l'information.

75. Lorsqu'il s'est penché sur les projets du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Comité a constaté que la nature des dépenses inscrites dans les budgets de projet variait considérablement; ainsi, certains partenaires, contrairement à d'autres, déclaraient une proportion relativement élevée de dépenses relatives à l'appui, parmi lesquelles figuraient des dépenses en rapport avec de hauts responsables, avec le personnel chargé de la logistique ou du nettoyage, ou encore avec les frais de fonctionnement. Par exemple, pour l'un des projets que le Comité a examinés, étaient classées comme dépenses d'appui, à hauteur de 32 700 dollars, les dépenses en rapport avec le chef de Mission, le chef du bureau auxiliaire et les employés de bureau chargés de fonctions relevant de la gestion des ressources humaines, des finances, de l'administration et du nettoyage. En revanche, pour un autre projet exécuté par le même partenaire, les dépenses d'appui ne comprenaient pas les frais de gestion, mais incluaient les dépenses en rapport avec le personnel d'administration, se montant à 14 200 dollars. Il en résulte que des coûts indirects, représentant de 5 % à 20 % du total, ont été inscrits dans les budgets de projet du Bureau, en sus des dépenses d'appui aux programmes remboursées au taux de 7 %. Il n'apparaît guère que le Bureau a évalué le bien-fondé des budgets avant de les approuver.

76. Le Bureau a informé le Comité que les prévisions de dépenses des projets étaient examinées au niveau des bureaux de pays, avec l'aide d'experts techniques provenant d'unités administratives au fait des réalités du pays où le projet devait être exécuté. Au Siège, le Bureau prend les précautions qui s'imposent et vérifie la cohérence globale du budget. Certains projets relatifs à des secours d'urgence sont exécutés par des partenaires dont les dépenses d'appui sont déjà couvertes, et ces coûts n'ont pas à figurer au budget, mais cela n'est pas toujours le cas. Cette marge de manœuvre est jugée être importante au regard des situations d'urgence humanitaire.

77. Le Comité a constaté que le Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme imputait à l'appui au programme certains coûts directs (par exemple, des coûts de transaction), tandis que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, pour faire face à la baisse du taux de remboursement des dépenses d'appui aux programmes (passé de 13 % à 7 %), y inscrivait des coûts indirects, tels que la location de bureaux, au prorata des projets. Le Comité a

également relevé des incohérences entre les départements dans le classement des coûts; ainsi, le Service de la lutte antimines considérait que les activités de contrôle de l'exécution et d'évaluation des projets relevaient des dépenses de personnel, tandis que, pour les fonds de financement commun au niveau des pays, ils figuraient parmi les dépenses générales de fonctionnement. Le Comité a également constaté que les dépenses d'appui au programme relatives à 1 000 subventions entrées dans Umoja n'avaient pas été facturées. L'Administration estime que la non-imputation de dépenses d'appui au programme n'est pas nécessairement une erreur, les motifs pouvant en être nombreux. Dans certains cas, le Contrôleur accorde, à titre exceptionnel, une dérogation au remboursement de ces dépenses; il arrive aussi que la négociation de l'accord de financement avec le bailleur se poursuive et que le taux de recouvrement des dépenses d'appui n'ait donc pas encore été convenu.

78. Ces disparités tiennent au fait qu'il n'existe ni définition uniforme de classement des coûts ni système de contrôle des dépenses : l'Administration n'a pas mis au point de méthode d'attribution précise et systématique des coûts aux différents types d'activités. Tant que ces lacunes ne sont pas comblées, les données entrées dans Umoja ne permettront pas de déterminer si les taux de remboursement appliqués servent effectivement à recouvrer l'intégralité des coûts supplémentaires. Dans certains cas, les tarifs appliqués risquent d'être trop élevés, de sorte que l'exécution des activités fait peser une charge excessive sur les bailleurs. Il est à noter toutefois qu'avec le temps, le solde non distribué des dépenses d'appui a augmenté. L'Assemblée générale a approuvé les prévisions de dépenses révisées relatives à Umoja, notant que les dépenses imputées à des ressources extrabudgétaires augmenteraient, passant de 8,5 millions de dollars à 88,6 millions de dollars (voir la résolution 69/274 A, sect. VI, par. 22). Une part importante des ressources provenait des soldes excédentaires des dépenses d'appui aux programmes conservés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (11,0 millions de dollars) et par le Département des affaires économiques et sociales (24,8 millions de dollars), le reste provenant du fonds commun pour l'appui au programme général (52,7 millions de dollars).

79. En 2015, la politique relative à l'administration des comptes d'appui aux programmes financés au moyen de fonds extrabudgétaires a été révisée et appliquée de sorte à harmoniser les procédures et à consolider les dispositifs de contrôle. La principale nouveauté réside dans la création d'un compte pour les dépenses d'appui aux programmes qui remplace les comptes distincts ouverts par des unités administratives telles que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ou le Département des affaires économiques et sociales.

Gestion axée sur les résultats : obtention de résultats

80. Le Comité a procédé à l'examen de la gestion axée sur les résultats à partir des données d'expérience de trois départements – le Département des affaires économiques et sociales, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Département de l'information – ainsi que de la documentation et des systèmes d'information, en s'intéressant particulièrement aux aspects suivants :

a) Progrès accomplis dans l'application de la gestion axée sur les résultats;

b) Modalités de gestion axée sur les résultats;

c) Mesure et communication des résultats;

d) Budgétisation axée sur les résultats;

e) Évaluation.

Objectifs de la gestion axée sur les résultats

81. La gestion axée sur les résultats est la stratégie de gestion retenue par les organisations pour les aider à tirer le meilleur parti des ressources dont elles disposent et à réaliser leurs objectifs. Exploitée de manière efficiente, elle établit le lien entre les moyens, activités et produits et les réalisations et résultats escomptés. Ceci est particulièrement important pour les organisations qui ne font pas du profit un élément de mesure de la performance. Les organisations qui appliquent cette modalité cherchent généralement à rendre leurs résultats plus transparents pour les parties concernées. L'Administration peut exploiter les résultats obtenus pour améliorer la performance, et les organes directeurs pour tenir l'Administration comptable de l'emploi des ressources.

82. En 2006, l'Assemblée générale a, dans sa résolution 60/257, approuvé des critères applicables à la gestion axée sur les résultats au Secrétariat. Cette modalité permet de tirer parti de la budgétisation axée sur les résultats, appliquée par le Secrétariat depuis l'exercice biennal 2002-2003, en ce sens que l'accent porte non seulement sur les aspects de la budgétisation et de l'allocation des ressources, mais aussi au contrôle et à l'évaluation des résultats, ceux-ci alimentant en retour la planification du cycle de gestion et de financement suivant. Sept ans après la mise en application des critères, le Secrétariat a présenté un cadre révisé de gestion axée sur les résultats, que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 67/253, tout en constatant qu'il avait encore besoin d'être affiné.

83. Le Secrétariat n'a pas indiqué ni documenté ses objectifs en matière de gestion axée sur les résultats. Il est à noter toutefois que le Département de la gestion a, dans son manuel sur le contrôle des résultats et la communication de l'information (2015), exposé comme suit les objectifs de cette modalité :

a) Permettre aux États Membres d'évaluer l'efficacité, l'impact et la pertinence des programmes pour ce qui est de l'obtention de résultats tangibles, de sorte à obvier aux préoccupations que suscite l'absence d'évaluation qualitative de l'exécution des programmes;

b) Améliorer la conception des programmes et veiller à ce que le Secrétariat s'emploie à obtenir des résultats tangibles (allant dans le sens du changement et au profit des utilisateurs finals et des bénéficiaires) et ne se contente pas de fournir des produits ou d'exécuter des activités;

c) Aider à déterminer le meilleur emploi possible des ressources.

Progrès accomplis dans l'application de la gestion axée sur les résultats

84. Le Département de la gestion est responsable de la conception et de l'application de la gestion axée sur les résultats considérée sous l'angle stratégique. Le Secrétaire général rend compte, dans son rapport annuel sur les dispositions d'application du principe de responsabilité au Secrétariat, des progrès accomplis dans l'application de cette modalité. La figure II.IV illustre le processus établi par le

Département. La conception d'ensemble repose, comme l'exigent les bonnes pratiques, sur les éléments suivants :

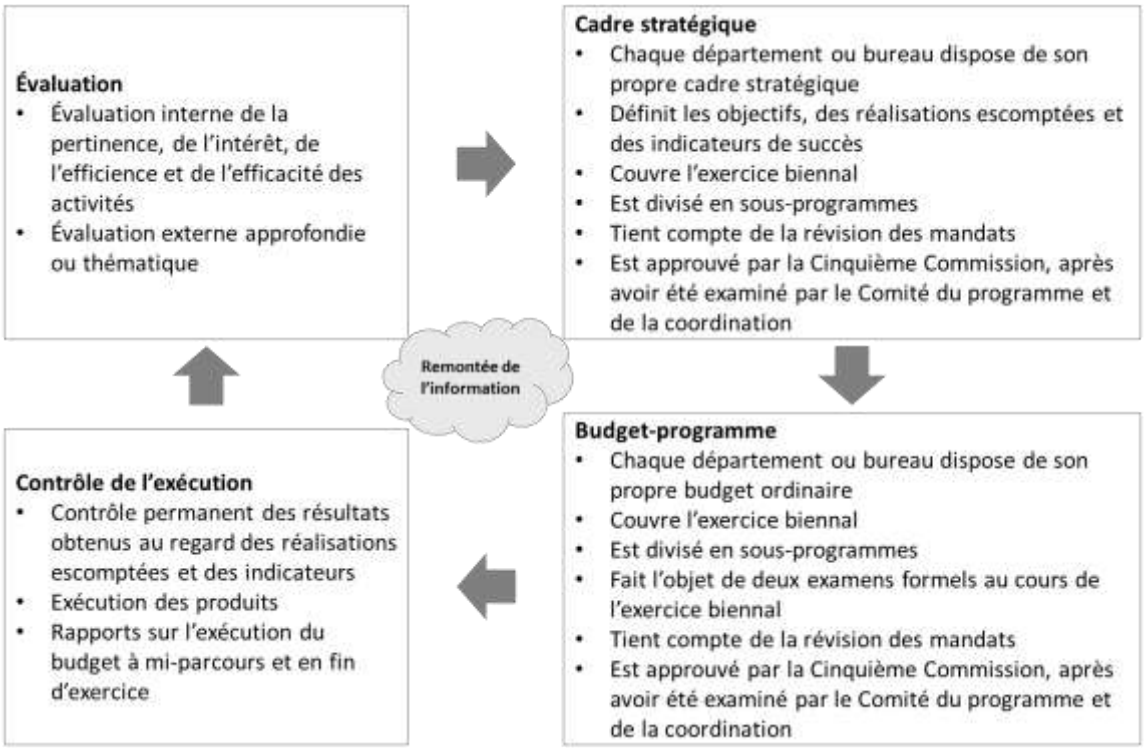
a) Établissement du cadre stratégique fixant les résultats escomptés et les indicateurs de résultats;

b) Établissement du budget-programme pour l'exercice biennal;

c) Contrôle de l'exécution tout au long du cycle biennal afin que les équipes de direction puissent remanier les activités (sans outrepasser les pouvoirs qui leur sont délégués);

d) Évaluation des résultats, y compris les progrès accomplis dans l'obtention des résultats escomptés, de sorte à en tirer les enseignements aux fins de l'élaboration du cadre stratégique suivant.

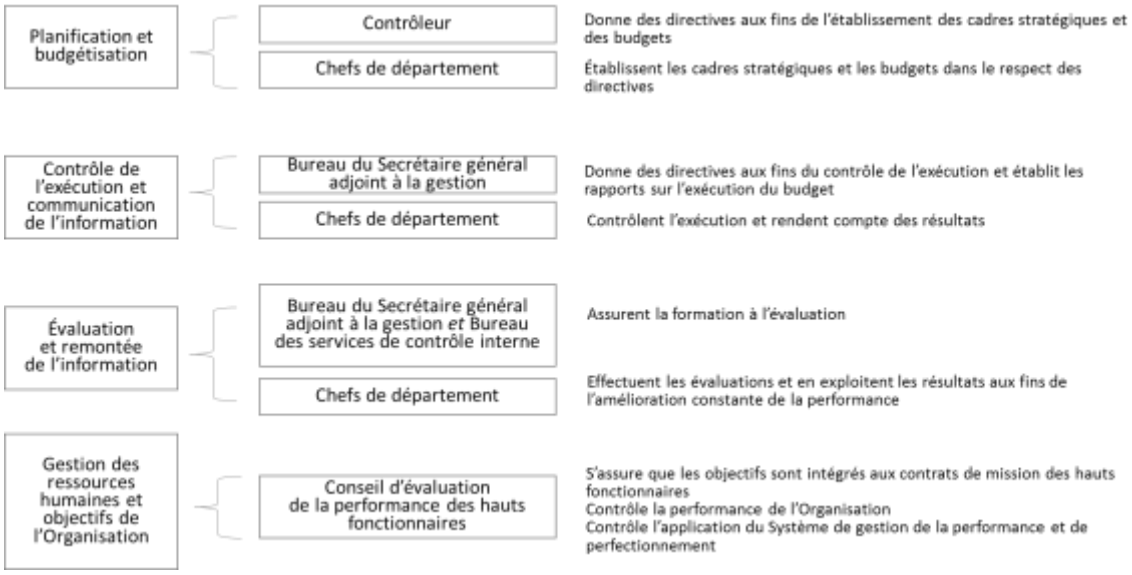
Figure II.IV
Processus d'application de la gestion axée sur les résultats



Source : Deuxième rapport sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/67/714) et entretiens avec le Département de la gestion.

85. Les différentes étapes du processus de gestion axée sur les résultats sont déléguées à des référents processus (voir fig. II.V). Ainsi, c'est le Contrôleur qui est responsable de la planification et de la budgétisation, tandis que le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion est responsable du contrôle de l'exécution et de l'évaluation, bien que les évaluations soient de fait réalisées par les départements et les évaluations externes par le BSCI.

Figure II.V
Fonctions et attributions en matière de gestion axée sur les résultats



Source : Figure III du document A/67/714 et entretiens avec le Département de la gestion.

86. En 2012, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'appliquer progressivement le cadre de gestion axée sur les résultats (voir la résolution 67/253). Le Département de la gestion a en conséquence réuni un groupe de travail, qui a formulé neuf recommandations devant être suivies d'effets avant la fin 2017 (voir A/68/697). L'Administration a bien avancé dans l'application des trois recommandations concernant, respectivement, la formation à l'élaboration de cadres logiques, la formation au contrôle de l'exécution du programme et à la présentation des rapports correspondants, et l'élaboration d'un manuel de gestion axée sur les résultats.

87. Les six recommandations ci-dessous ne semblent guère avoir été suivies d'effets :

a) Le Secrétaire général devrait mener une campagne de sensibilisation et de mobilisation de haut niveau auprès de l'administration et des fonctionnaires pour souligner que l'Organisation doit se soucier davantage d'atteindre des objectifs clairement définis;

b) Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires devrait privilégier l'évaluation conjointe des résultats institutionnels et des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires;

c) Le Département de la gestion, en coordination avec chaque « référent processus », devrait donner des directives et dispenser des formations sur la gestion axée sur les résultats et les moyens d'articuler les plans de travail des fonctionnaires avec les objectifs de l'Organisation;

d) Les chefs de département et de bureau, en tant que « référents processus », devraient organiser des cours de formation aux méthodes et techniques d'évaluation;

e) Le Département de la gestion devrait élaborer un outil de formation en ligne consacré à la gestion axée sur les résultats;

f) Le Comité de pilotage d'Umoja devrait envisager de demander à ce que le groupe de travail ait également pour mission et responsabilité de valider les spécifications d'Umoja pour tout ce qui concerne la gestion axée sur les résultats lors de la conception d'Umoja-Extension 2.

Par exemple, bien que le Secrétaire général ait indiqué, dans son quatrième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat (A/69/676), que le Département de la gestion avait assuré la formation d'une vingtaine de fonctionnaires aux méthodes d'évaluation, il n'y est pas fait référence dans le cinquième rapport (A/70/668), si ce n'est pour noter le manque de ressources à cette fin. De même, il n'est fait mention dans aucun de ces deux rapports de la campagne de sensibilisation voulue par le Secrétaire général.

88. **Le Comité recommande que l'Administration évalue la suite donnée aux neuf recommandations que le Groupe de travail à formulées et rende compte des avancées obtenues à cet égard dans le prochain rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat.**

89. L'Administration n'a pas élaboré de plan circonstancié d'application de la gestion axée sur les résultats, comme le Comité l'avait recommandé en 2014 (voir A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 29). L'Administration, qui n'avait pas initialement accepté cette recommandation, a dû revenir sur sa position après que l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire figurer dans son cinquième rapport sur l'application du principe de responsabilité un plan détaillé, assorti d'échéances et d'objectifs d'étape clairement définis (voir la résolution 69/272). En décembre 2015, le Secrétaire général, dans son cinquième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat (A/70/668), a indiqué que le Secrétariat continuait de jeter les bases d'une application effective de cette modalité, et qu'une fois que la conception d'Umoja-Extension 2 serait achevée, il serait en mesure de mettre au point un plan plus détaillé. Or, les travaux de conception d'Umoja-Extension 2 devraient reprendre au plus tôt en 2017 (voir A/70/158). De l'avis du Comité, le développement d'Umoja-Extension 2 marquera un tournant sur la voie de l'application de la gestion axée sur les résultats, mais elle devrait faire partie d'un plan d'application plus ambitieux et circonstancié, comme l'a demandé l'Assemblée générale.

90. **Le Comité réitère la recommandation qu'il avait formulée, tendant à ce que l'Administration définisse les moyens et les délais requis pour être en mesure de lier plus étroitement l'utilisation du budget aux produits et résultats déjà obtenus; et d'énoncer, en gardant cet objectif à l'esprit, un plan détaillé pour intégrer la gestion axée sur les résultats aux procédures habituelles, en définissant clairement les responsabilités respectives de chacun et les ressources nécessaires**.

La gestion axée sur les résultats au Secrétariat

91. Le Département de la gestion est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, mais chaque département doit répondre de ses résultats et utiliser ses fonds de manière optimale. Un suivi fréquent des progrès est indispensable pour que la direction puisse prendre des mesures correctives

lorsque cela est nécessaire et pour augmenter les chances d'obtenir les résultats prescrits par les États Membres. Les départements peuvent élaborer leurs propres cadres de mesure des résultats pour aider à comprendre et à suivre les résultats obtenus au cours de l'année. Cependant, les systèmes d'information actuels et les processus d'établissement de rapports ont pour objectif premier de permettre l'établissement des rapports annuels à l'intention des États Membres et n'aident guère les responsables à déterminer s'ils sont en bonne voie pour produire les résultats escomptés.

92. Les résultats sont centralisés à l'aide de trois mesures : les réalisations escomptées, les indicateurs de succès et les produits. Les produits exécutés au cours de la dernière décennie, tel que rapporté par le Comité du programme et de la coordination, figurent au tableau II.6 en fonction du chapitre du budget correspondant. Pour l'exercice biennal 2014-2015, l'Administration a signalé que 94 % des produits prescrits avaient été exécutés. La plus haute performance enregistrée (98 %) correspond au domaine des politiques, de la direction et de la coordination d'ensemble, tandis que la plus basse (68 %) a été enregistrée dans le domaine de la sûreté et de la sécurité. Cela s'explique par la suppression de 41 produits du Département, soit 32 % des produits quantifiables programmés et reportés. Bien que les résultats varient selon les départements, le Secrétariat a globalement maintenu un niveau similaire au long de la décennie, autour de 90 %.

Tableau II.6
Exécution des produits prescrits par chapitre du budget (2006-2015)
(En pourcentage)

Chapitre du budget	*2006-2007*	*2008-2009*	*2010-2011*	*2012-2013*	*2014-2015*
Politiques, direction et coordination d'ensemble	94	90	90	89	98
Affaires politiques	77	80	80	85	94
Justice internationale et droit international	86	84	82	89	90
Coopération internationale pour le développement	91	91	92	92	96
Coopération régionale pour le développement	93	91	94	93	95
Droits de l'homme et affaires humanitaires	90	90	92	91	92
Information	98	98	94	77	97
Services communs d'appui	95	95	94	99	97
Contrôle interne	92	92	88	99	94
Activités administratives financées en commun e dépenses spéciales	–	–	–	–	–
Dépenses d'équipement	–	–	–	–	–
Sûreté et sécurité	50	71	75	70	68
Compte pour le développement	–	–	–	–	–
Contributions du personnel	–	–	–	–	
Taux d'exécution total	**89**	**89**	**90**	**91**	**94**

Source : Analyse effectuée par le Comité des commissaires aux comptes des rapports du Comité du programme et de la coordination.

Mesure et communication des résultats

93. Pour que la gestion axée sur les résultats soit efficace, il est essentiel que le Secrétariat utilise un ensemble complet de mesures des résultats rendant compte des principales réalisations escomptées des départements. Ces mesures doivent également aider les responsables à comprendre les résultats actuels, sans être trop nombreuses afin d'éviter des efforts inutiles. Les résultats doivent en outre être facilement mesurables et réalisables afin de montrer les progrès réalisés.

94. Les cadres stratégiques des 29 programmes comportent un grand nombre de mesures. 208 objectifs, 594 réalisations escomptées et 1 076 indicateurs de succès figurent notamment dans le plan-programme biennal et les priorités pour la période 2016-2017 (A/69/6/Rev.1). Cela représente un grand nombre de mesures à fixer, suivre et évaluer, ce qui devrait mobiliser beaucoup de ressources. Certains de ces programmes comptent moins de mesures. Par exemple, l'un des domaines de dépenses les plus élevés (partie B, Missions de maintien de la paix) du programme 4 (Opérations de maintien de la paix) comporte deux objectifs, trois réalisations escomptées et quatre indicateurs. Le Département de la gestion (programme 25, Services de gestion et d'appui) est celui qui en compte le plus de tous les départements, avec 36 objectifs, 103 réalisations escomptées et 170 indicateurs. Généralement, les programmes ont 37 indicateurs en moyenne. D'après les directives du Département de la gestion, il ne devrait pas y avoir plus de deux indicateurs par réalisation, chiffre que 6 des 29 programmes dépassent. Toujours d'après ces directives, il ne devrait pas y avoir plus de trois réalisations par objectif, mais 10 programmes ne le respectent pas.

95. Les résultats ciblés et leurs indicateurs de succès doivent être suffisamment ambitieux. L'examen d'un échantillon de trois sous-programmes de trois départements (le Département des affaires économiques et sociales, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Département de l'information) a révélé que les départements avaient globalement atteint leur objectif pour 44 des 55 indicateurs (80 %). Le Département des affaires économiques et sociales a plus souvent atteint son objectif (94 %) que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (80 %) et le Département de l'information (77 %). Cependant, un grand nombre d'objectifs du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences étaient trop exigeants (par exemple, la plupart consistaient à respecter 100 % des délais ou à ne recevoir aucune plainte des États Membres.

96. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a déclaré que, comme certains résultats dépendaient du même personnel dans plusieurs domaines, il pouvait être difficile d'atteindre tous les objectifs. Par exemple, le Département fournit des services de conférence lors des groupements régionaux des États Membres mais estime que les réunions représentent une charge de travail supplémentaire pour les fonctionnaires qui doivent également appuyer les réunions tenues « selon les besoins » et celles inscrites au calendrier. Le Département estime qu'alors que le niveau des ressources est fixe et que les réunions se font plus nombreuses, la gestion d'un plus grand nombre de groupements régionaux se ferait au détriment des objectifs fixés pour les réunions tenues selon les besoins et celles inscrites au calendrier, ce qui affecterait les résultats.

97. En 2015, l'Administration a fait état de progrès vers des réalisations escomptées et des indicateurs de succès axés sur les résultats pour la période entre 2006-2007 et 2016-2017 (voir A/70/80). Les réalisations escomptées sont passées de 72 % axées sur les résultats à 80 %. Les indicateurs sont quant à eux passés de 59 % à 64 %. Le Secrétaire général, constatant que des progrès étaient encore possibles, a proposé de privilégier l'amélioration des indicateurs pour cinq programmes en 2018-2019 et d'améliorer le reste « à compter de l'exercice biennal 2020-2021 ».

98. Le Comité a examiné un échantillon de neuf sous-programmes. Bien qu'il n'existe qu'à titre indicatif, l'examen a permis de conclure que les réalisations escomptées et les indicateurs de succès étaient bien conçus, axés sur les résultats et de meilleure qualité que ce qu'avait conclu l'audit effectué par le Comité en 2010-2011. Toutefois, il est encore possible de les améliorer. Par exemple, la réalisation escomptée du Département des affaires économiques et sociales, au titre du chapitre 9 (Affaires économiques et sociales), soit « Gestion efficace du programme de travail », ne correspond pas aux attentes du Département de la gestion, selon lequel les réalisations devraient refléter les résultats souhaités en termes d'avantages pour les utilisateurs finals comme conséquence des produits exécutés.

99. **Le Comité recommande à l'Administration d'accélérer le processus actuel de renforcement des mesures des résultats utilisées par les départements pour mesurer et communiquer les résultats.**

100. Les départements ont indiqué qu'il pouvait être difficile d'établir les bons indicateurs. Au début de l'année 2016, le Département de la gestion a coordonné une série d'ateliers avec cinq départements et promulgué un manuel visant à appuyer l'élaboration de cadres stratégiques pour la période 2018-2019. Les hauts responsables consultés par le Comité ont confirmé l'utilité des deux exercices.

101. Afin de suivre les progrès accomplis au fil du temps, les départements doivent indiquer systématiquement la réalisation escomptée et les indicateurs utilisés pour évaluer les résultats. Cette analyse n'étant pas effectuée régulièrement, le Comité a examiné un échantillon de trois sous-programmes dans trois départements. L'examen a porté sur quatre exercices biennaux (de 2010-2011 à 2016-2017) et a révélé :

a) Une certaine continuité dans l'utilisation des réalisations escomptées au fil du temps, 23 des 29 réalisations (79 %) ayant été utilisées sur l'ensemble de la période (voir tableau II.7);

b) Une continuité moindre dans les indicateurs utilisés, seuls 28 des 92 indicateurs (30 %) ayant été utilisés sur l'ensemble de la période (voir tableau II.8).

102. S'il peut y avoir de bonnes raisons d'abandonner des réalisations escomptées ou d'en ajouter de nouvelles, par exemple suite à des changements de mandat ou l'exécution anticipée de réalisations escomptées, ce type de changements peut rendre difficile l'évaluation de la performance d'un département sur le long terme. Plus généralement, l'Administration a mis en œuvre la recommandation que lui avait faite le Comité de réviser le cadre de mesure et de présentation des résultats afin que les rapports annuels sur l'exécution des budgets fournissent une comparaison explicite des résultats effectifs et des résultats escomptés des missions (voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 163). Bien qu'elle ait été faite dans le cadre des missions politiques spéciales, l'Administration a mis en œuvre cette

recommandation en améliorant le cadre d'établissement de rapports sur les projets de budget afin d'y inclure une comparaison des résultats escomptés et des résultats effectifs pour les périodes antérieures.

Tableau II.7
Continuité dans l'utilisation des réalisations des départements faisant l'objet d'une étude de cas, de 2010-2011 à 2016-2017

Département	*Nombre total de réalisations utilisées au cours de la période*	*Réalisations utilisées sur l'ensemble de la période*	*Réalisations ajoutées au cours de la période*	*Réalisations abandonnées au cours de la période*
Département des affaires économiques et sociales	12	10	-	2
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	9	6	1	2
Département de l'information	8	7	-	1
Total	**29**	**23**	**1**	**5**

Source : Analyse effectuée par le Comité.

Note : Les résultats portent sur un échantillon de sous-programmes (trois dans chaque département) et non sur l'ensemble des sous-programmes.

Tableau II.8
Continuité dans l'utilisation des indicateurs de succès des départements faisant l'objet d'une étude de cas, de 2010-2011 à 2016-2017

Département	*Nombre total d'indicateurs utilisés au cours de la période*	*Indicateurs utilisés sur l'ensemble de la période*	*Indicateurs ajoutés au cours de la période*	*Indicateurs abandonnés au cours de la période*
Département des affaires économiques et sociales	37	9	11	17
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	20	11	6	3
Département de l'information	35	8	15	12
Total	**92**	**28**	**32**	**32**

Source : Analyse effectuée par le Comité.

Note : Les résultats portent sur un échantillon de sous-programmes (trois dans chaque département) et non sur l'ensemble des sous-programmes.

103. L'accès du Secrétariat à des informations à jour et de bonne qualité à l'appui des établissements de rapports est limité. Le Département de la gestion utilise le Système intégré de suivi pour communiquer ces informations à partir des données fournies par les départements et bureaux à l'aide de diverses sources. Le système a été conçu à l'origine pour suivre l'exécution des produits au Département des affaires économiques et sociales et non pour appuyer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du Secrétariat. Les fonctionnaires interrogés

par le Comité ont indiqué que l'utilisation du Système intégré de suivi nécessitait une main d'œuvre importante et que les départements devaient entrer manuellement les informations sur les résultats générées par d'autres moyens. Le Comité a également été informé que le système n'était pas convivial et que cela avait contribué à un taux élevé de rotation du personnel assumant ce rôle dans les départements. Le Département de la gestion estime qu'il continuera de former plus de 200 personnes chaque année à l'utilisation du Système intégré de suivi jusqu'à ce qu'il soit remplacé par des modules d'Umoja-Extension 2.

Budgétisation axée sur les résultats

104. Bien que l'exécution des résultats soit d'une importance primordiale, elle doit être proportionnelle aux coûts. Il est important de relier les résultats aux dépenses, en particulier au moment de décider de la meilleure façon de répartir les ressources et de cibler les domaines appelant des améliorations. Pour y remédier, la budgétisation axée sur les résultats est arrivée au Secrétariat en 2002-2003, après que l'Assemblée générale a approuvé sa mise en place progressive (voir résolution 55/231).

105. L'utilisation de la budgétisation axée sur les résultats au Secrétariat est problématique, dans la mesure où les informations sur les résultats obtenus au cours de l'exercice biennal précédent ne sont pas disponibles au moment où les États Membres sont invités à approuver le projet de budget pour le prochain exercice biennal. Par exemple, pour l'exercice biennal 2016-2017, les départements ont présenté leurs projets de cadre stratégique au Département de la gestion en janvier 2014, pour examen par le Comité du programme et de la coordination en juin 2014 et approbation par la Cinquième Commission en décembre 2014. Les départements n'ont pas établi leurs projets de budget pour l'exercice biennal 2016-2017 avant janvier 2015. Ceux-ci ont ensuite été examinés par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en juin 2015 et approuvés par la Cinquième Commission en décembre 2015. Dans ce contexte, les informations les plus récentes auxquelles les États Membres avaient accès lorsqu'ils ont approuvé le budget pour 2016-2017 étaient celles de l'exercice biennal 2012-2013.

106. Bien que l'utilisation des produits comme mesure des résultats soit peut-être la meilleure façon de les suivre, elle peut induire en erreur et le lien entre les dépenses et les produits peut être difficile à démontrer. Les produits varient considérablement en termes de coût et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des résultats. Par exemple, le Service d'interprétation, à New York, du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences est indispensable pour appuyer les travaux des États Membres et emploie l'équivalent de 130 fonctionnaires sur un total de 1 830 fonctionnaires inscrits au budget de l'exercice biennal 2014-2015. Toutefois, les services de traduction sont comptés comme une seule unité de production, contrairement au reste du Département, dont les services fournissent quelque 2 000 produits en tout.

Évaluation

107. L'évaluation de la contribution apportée par les programmes aux résultats escomptés est un élément essentiel du cycle de gestion axée sur les résultats. Les départements doivent mener des auto-évaluations, pour lesquelles ils sont financés, et appliquer les enseignements tirés des évaluations externes effectuées par le BSCI.

Le manuel de formation au contrôle de l'exécution des programmes et à l'établissement de rapports stipule que les départements devraient généralement consacrer approximativement entre 2 % et 5 % des ressources totales du programme au suivi, à l'évaluation et à l'analyse. Le Comité ne trouve rien qui puisse justifier ces pourcentages et note que les 50,8 millions de dollars attribués à l'évaluation et au suivi à l'échelle du Secrétariat pour l'exercice biennal 2014-2015 et les 61,2 millions de dollars demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 ne représentent que 1 % du budget total pour ces périodes.

108. En 2015, le BSCI a signalé que, si les évaluations s'étaient améliorées au Secrétariat, elles restaient concentrées dans un petit nombre d'entités et que des lacunes mises en évidence précédemment persistaient, notamment les évaluations inégales, l'insuffisance des ressources, l'inadaptation des compétences du personnel et le manque d'intérêt des hauts responsables et du personnel (voir A/70/72). L'Administration a indiqué que les ressources du BSCI ne permettaient pas une évaluation externe régulière de tous les programmes.

109. Bien qu'il n'y ait pas de modèle particulier à suivre, certains départements ont tout de même effectué des auto-évaluations. Par exemple, le Département de l'information compte depuis longtemps un service d'évaluation qui procède à l'évaluation majeure d'une initiative de communication par an et aide d'autres fonctionnaires à effectuer leurs propres auto-évaluations. Les travaux du service, dont le coût prévu pour l'exercice biennal 2016-2017 est de 1,6 million de dollars, permettent d'informer les responsables et d'éclairer la prise de décisions des hauts responsables.

110. Le Département de la gestion n'a, quant à lui, pas établi de service d'évaluation, et ce, malgré la proposition des cinq bureaux principaux, y compris du Département, d'établir un budget combiné au titre du suivi et de l'évaluation pour l'exercice biennal 2016-2017 de 5,6 millions de dollars pour mener des activités comme l'enquête d'auto-évaluation sur le comportement éthique ou l'enquête sur les contrats de mission des hauts fonctionnaires. En 2015, le Département a effectué trois auto-évaluations pilotes (sur l'utilisation des appareils mobiles et sur la conformité aux consignes relatives à la gestion des résultats) et en a conclu que « les auto-évaluations [devaient] être conduites par des praticiens expérimentés qui se consacrent exclusivement ou partiellement à cette fonction plutôt que par des profanes peu formés et dont les heures de travail [étaient] déjà complètement absorbées par d'autres tâches ». (voir A/70/668, par. 21).

111. Dans l'ensemble, lors de l'examen des questions susmentionnées par le Secrétariat en général, et en particulier par le BSCI, le Comité estime que l'Administration doit faire un meilleur usage des fonds demandés pour le suivi et l'évaluation.

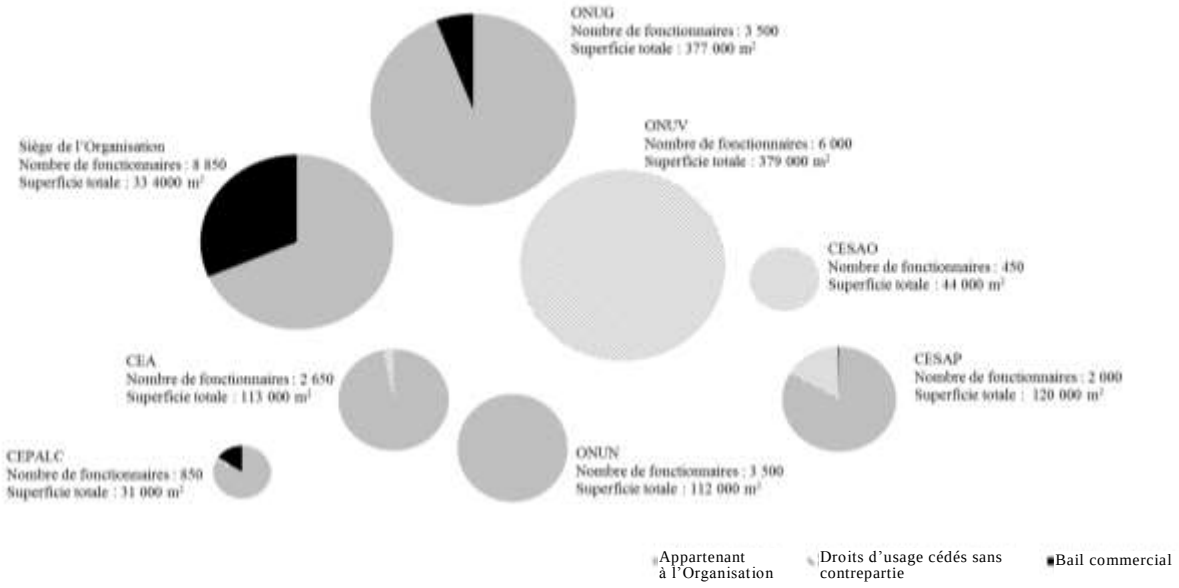
112. **Le Comité recommande à l'Administration d'établir un plan détaillé quant à la façon dont il peut tirer le meilleur parti des ressources actuelles pour améliorer l'évaluation dans l'ensemble du Secrétariat, y compris le niveau et le type d'examens qu'il doit entreprendre, les compétences et les capacités nécessaires à l'exécution de ceux-ci, et la manière dont elle peut tirer des enseignements des approches existantes afin d'aider à moindres frais le personnel à s'auto-évaluer, par exemple en le formant aux outils et techniques d'évaluation standard.**

E. Gestion du parc immobilier

Superficie et importance du parc immobilier

113. Le parc immobilier de l'Organisation constitue un patrimoine à forte valeur ajoutée, réparti dans le monde entier, et dont la superficie atteint aujourd'hui quelque 1,5 million de mètres carrés en locaux (bureaux et installations de conférence), soit 1 million de mètres carrés de plus qu'en 1990. Les 123 bâtiments appartenant à l'Organisation et les 35 locaux à usage de bureaux pris à bail accueillent 17 840 fonctionnaires du Secrétariat et 9 960 autres fonctionnaires des Nations Unies, répartis dans 30 villes dans le monde. Si, pendant longtemps, l'on n'a pas eu une connaissance parfaite du parc immobilier, certaines initiatives – qu'il s'agisse de l'examen stratégique des biens immobiliers ou de la mise en service du module Umoja de gestion de ces biens – ont toutefois permis de changer la donne. La figure II.VI fait apparaître que les trois quarts de la superficie totale occupée par l'Organisation sont monopolisés par les services et offices implantés à Genève, New York et Vienne, lesquels accueillent deux tiers des fonctionnaires de l'Organisation.

Figure II.VI
Superficie et répartition de l'ensemble du parc immobilier de l'Organisation



Source : Données de l'Administration.

Remarques :

1. La superficie totale est établie à partir des surfaces de plancher, déterminées en fonction des surfaces hors œuvre ou dans œuvre brutes.
2. Le nombre de fonctionnaires comprend le personnel du Secrétariat, des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies ainsi que des organismes affiliés à l'ONU.
3. Proportions établies en fonction de la superficie totale prise à bail (bail avec droits d'usage cédés sans contrepartie ou bail commercial) ou en propriété.

Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; ONUG : Office des Nations Unies à Genève; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; ONUV : Office des Nations Unies à Vienne.

114. La gestion stratégique du parc immobilier de l'ONU dans le monde est primordiale pour que l'Organisation puisse atteindre ses objectifs. En plus de garantir un rapport qualité-prix optimal pour un actif important, la bonne gestion de ce parc assure aux fonctionnaires et aux représentants des États Membres un environnement sécurisé, adapté aux besoins et propice à la productivité. À l'inverse, lorsque le parc immobilier est mal géré, l'on peut craindre :

a) Que les coûts immobiliers directs soient inutilement élevés du fait d'un faible taux d'occupation ou d'une implantation injustifiée dans une ville où le coût de la vie est élevé;

b) Que la marge de manœuvre soit réduite lorsqu'il s'agit de transférer le siège des activités pour répondre à des besoins naissants, l'Organisation étant alors contrainte de demeurer dans un lieu donné;

c) Que la productivité du personnel et des représentants soit affectée du fait que les locaux ne sont pas « adaptés à l'usage auquel ils sont destinés », l'aménagement de l'espace ne convenant pas pour les activités prévues;

d) Que le personnel et les représentants soient mis en danger du fait qu'ils se trouvent dans des locaux non sécurisés ou en piètre état, au point de constituer un environnement de travail malsain et pénible.

Précédents travaux du Comité

115. Les conclusions et recommandations que le Comité a formulées dans ses précédents rapports – rapports sur les états financiers relevant du Volume I, rapports annuels, document de synthèse des enseignements tirés de l'exécution plan-cadre d'équipement, ou encore examen de l'exécution du plan-cadre d'équipement et du plan stratégique patrimonial – ont trait à la gestion globale du parc immobilier. Les rapports pertinents indiquent l'état de l'application des recommandations qui n'ont pas été pleinement suivies d'effets; on se souviendra que le Comité a précédemment fait des recommandations concernant :

a) L'élaboration d'une stratégie mondiale de gestion du parc immobilier;

b) La présentation d'informations plus utiles sur l'état et la valeur du parc immobilier;

c) La définition de principes de gestion des biens sur le long terme;

d) L'exploitation optimale des bureaux au moyen de stratégies de gestion souple de l'espace de travail;

e) La mise en place d'un dispositif d'assurance indépendante pour les projets d'équipement;

f) La définition de principes de gestion des grands projets de l'Organisation.

116. Le Comité a examiné la mesure dans laquelle la gestion du parc immobilier a été renforcée et il a, pour ce faire, analysé les données relatives à la superficie et à la composition du parc, évalué l'action du Bureau des services centraux d'appui et passé en revue les gestionnaires du parc immobilier dans huit principaux lieux d'affectation : le Siège de l'Organisation à New York, trois offices – l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), et l'Office des Nations Unies à Vienne (ONUV) – et quatre commissions économiques

régionales – la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), la Commission économique pour l'Afrique (CEA), la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP).

Caractéristiques du parc immobilier

117. Les caractéristiques du parc immobilier varient d'un lieu d'affectation à l'autre et déterminent les priorités des gestionnaires, en fonction notamment des facteurs suivants :

a) **Propriété des locaux**. Les locaux soit appartiennent à l'Organisation, soit font l'objet de baux commerciaux, soit sont donnés par le pays hôte;

b) **Ancienneté et état des locaux**. Les locaux peuvent être neufs ou anciens, et parfois avoir été construits il y a plus de 50 ans; certains ont fait l'objet d'une rénovation complète, d'autres devraient être rénovés dans l'avenir;

c) **Soutien du pays hôte**. En plus du don pur et simple de biens, les pays hôtes peuvent apporter d'autres types d'appui, notamment accorder des prêts préférentiels pour financer des projets de construction, ou prendre à leur charge les baux commerciaux ou les frais d'exploitation.

118. Si les deux premiers facteurs touchent tout parc immobilier dans le monde, il arrive que les gestionnaires du patrimoine de l'Organisation soient tenus de prendre en compte d'autres facteurs en raison de l'implication des pays d'accueil. L'octroi de prêts sans intérêt ou le financement de projets d'équipement, la prise en charge des frais d'exploitation ou encore la mise à disposition de locaux à usage de bureaux, à titre gracieux ou à des conditions préférentielles, sont autant d'exemples récents de l'aide que ces pays apportent.

Valeur du parc immobilier

119. L'Administration estime qu'au 31 décembre 2015, le coût de remplacement à l'état neuf des bâtiments de l'Organisation s'élevait à 3,57 milliards de dollars, auxquels viennent s'ajouter 182 millions de dollars pour les infrastructures. Le tableau II.9 fait apparaître que les bâtiments dont la valeur est la plus élevée se trouvent au Siège de l'Organisation, à New York, récemment rénové (50 %) et à Genève (30 %).

Tableau II.9
Valeur des bâtiments, telle que communiquée par l'Administration
(En millions de dollars des États-Unis)

Lieu d'affectation	*Coût de remplacement à l'état neuf*
Siège de l'Organisation (New York)	1 768
Office des Nations Unies à Genève	1 079
Commission économique pour l'Afrique	277
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	142
Office des Nations Unies à Vienne	137
Office des Nations Unies à Nairobi	101

Lieu d'affectation	*Coût de remplacement à l'état neuf*
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	62
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	0,2
Total	**3 565**

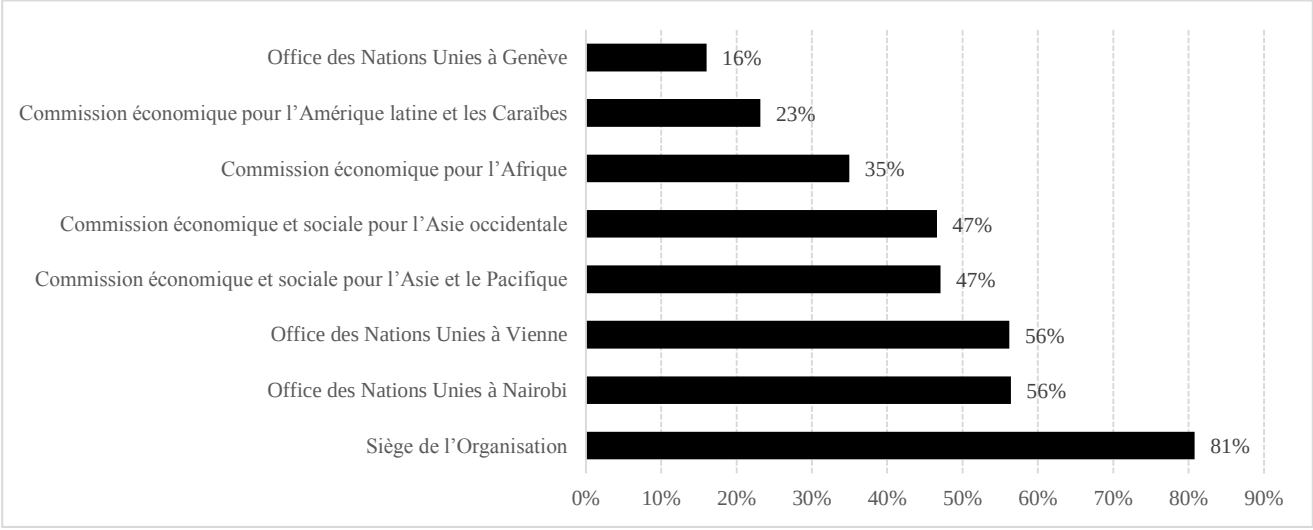
Source : Données communiquées par l'Administration.

Remarques :

1. Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas à la somme des composantes.
2. Le coût de remplacement à l'état neuf est celui arrêté au 31 décembre 2015.

120. La figure II.VII indique qu'au 31 décembre 2015, la valeur comptable (c'est-à-dire la valeur estimative minorée des amortissements cumulés) exprimée en pourcentage de la valeur des bâtiments appartenant à l'Organisation dans le monde, se situait entre 16 % et 81 %. Lorsque la valeur comptable est peu importante, cela signifie souvent que les coûts d'entretien sont élevés ou qu'il faut envisager des investissements considérables. Par contre, la valeur comptable nette élevée des locaux du Siège s'explique par les travaux de rénovation du complexe, en cours, pour lesquels 2,3 milliards de dollars ont été investis au titre du plan-cadre d'équipement.

Figure II.VII
Valeur comptable nette en pourcentage du coût de remplacement (au 31 décembre 2015)



Source : Analyse, par le Comité, des données de l'Administration.

Remarque : Les pourcentages rendent compte de la valeur comptable globale pour le lieu d'affectation; la valeur comptable des divers bâtiments d'un complexe peut varier fortement.

121. Dans certains lieux d'affectation, l'Organisation donne des locaux en bail à d'autres organismes des Nations Unies. L'Administration table par exemple sur des produits de location de l'ordre de 31 millions de dollars en 2016, dont 14 millions de dollars au Siège, 8,3 millions de dollars à Nairobi et 3,8 millions de dollars à la CESAP. En application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale, le loyer

doit correspondre aux prix du marché. À New York, le Secrétariat facture 96 dollars par mètre carré par an (75 dollars pour le loyer et 21 dollars pour l'entretien). Le Comité constate que ce montant est supérieur au coût moyen par mètre carré (53 dollars) que le Secrétariat verse aux propriétaires des locaux commerciaux qu'il a pris à bail. Toutefois, aucune pratique ni disposition n'oblige à ajuster les loyers en fonction des conditions du marché. En 2015, les loyers pratiqués à New York ont été ajustés pour la première fois en six ans.

122. **Le Comité recommande à l'Administration de s'assurer que, dans chaque lieu d'affectation, les loyers correspondent au plus près à ceux du marché.**

Interprétation des résultats

123. La bonne gestion du parc immobilier exige des données fiables et actualisées. On trouvera ci-dessous le bilan des avancées réalisées, ainsi que de nouvelles mesures qui pourraient être prises en vue de l'évaluation comparative des résultats entre les lieux d'affectation.

Qualité des informations

124. S'il est vrai que l'Administration peut désormais se faire une idée plus précise du parc immobilier, la qualité des données pourrait être améliorée. Umoja regroupe tous les biens immobiliers dans une base de données unique et centralisée, aisément consultable par le personnel des lieux d'affectation. Toutefois, la comparaison entre les données saisies dans Umoja et les renseignements communiqués au Comité à l'occasion de la vérification met en exergue des incohérences concernant la superficie renseignée du parc immobilier. L'Administration a ainsi informé le Comité que le bâtiment principal de la CEPALC avait une superficie de 14 650 mètres carrés, alors que le chiffre saisi dans Umoja était de 18 306 mètres carrés – soit une variation de 25 %. Le tableau II.10 fait ressortir que les données relatives aux bâtiments faisant partie du parc immobilier de l'Organisation souffrent d'un manque de cohérence et ne sont pas exhaustives.

Tableau II.10
Écarts entre les données relatives aux superficies consignées dans Umoja et celles figurant dans un document communiqué par l'Administration

(En pourcentage)

Lieu d'affectation	*Ensemble des bâtiments*	*Bâtiments appartenant à l'Organisation*	*Bâtiments pris à bail*
CEA	-1	–	-48
CEPALC	-4	15	-95
CESAP	208	447	-10
CESAO	–	–	–
UNOG	–6	–	–
ONUN	–	–	–
ONUV	–	–	–
Siège de l'Organisation	15	10	28

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau II.10)

Source : Analyse, par le Comité, des données communiquées par l'Administration.

Remarques :

1. Le document communiqué par l'Administration, intitulé « Global overview », est un document de gestion interne donnant un aperçu des bâtiments dont l'Organisation est propriétaire et de ceux qu'elle loue, avec indication des divers accords de location. Les versions précédentes de ce document ont alimenté les rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers.
2. Umoja ne contient pas de données sur les locaux loués par l'ONUG et l'ONUV.
3. Pour la CESAP, la forte variation constatée dans le cas des bâtiments appartenant à l'ONU donne à penser qu'il y a eu erreur dans la saisie des données.
4. Pour la CEPALC, la superficie des bâtiments appartenant à l'Organisation est, dans UMOJA, indiquée en surface hors œuvre et surface dans œuvre brutes.

125. Il peut arriver qu'après la mise en service d'un progiciel de gestion intégré des données présentent certaines incohérences; de plus, l'acquisition des compétences et aptitudes requises pour exploiter les nouvelles données peut prendre du temps. Le Comité s'inquiète de l'importance des écarts que font apparaître les données relatives au parc immobilier, lesquels pourraient dénoter des erreurs dans l'une des sources de données. Or, l'exactitude des données saisies dans Umoja est d'une importance primordiale : ces données doivent être considérées comme fiables et utiles pour les gestionnaires du parc immobilier.

126. **Le Conseil recommande que l'Administration s'assure que les données saisies dans le module de gestion d'Umoja relatif aux biens immobiliers sont exhaustives et qu'elle veille à la mise en place de dispositifs de contrôle adéquats pour en garantir la qualité.**

Taux d'utilisation

127. L'Administration n'évalue pas régulièrement l'utilisation de l'espace, à savoir le nombre de fonctionnaires qui occupe l'espace disponible dans chacun des lieux d'affectation à un moment donné. En l'absence de données en la matière, les gestionnaires peuvent difficilement déterminer dans quelle mesure la superficie du parc immobilier et les coûts correspondants sont adéquats, ou si les bâtiments sont efficacement exploités. Le module de gestion d'Umoja relatif aux biens immobiliers ne renseigne pas encore les taux d'utilisation et n'opère pas encore de distinction entre les bureaux et les espaces de conférence. Malgré le peu d'informations disponibles, l'analyse fait apparaître que l'espace occupé par un fonctionnaire de l'Organisation varie d'un lieu d'affectation à l'autre (voir tableau II.11). L'ampleur de ces différences laisse supposer que plusieurs lieux d'affectation pourraient mieux exploiter les locaux dont ils disposent. Les estimations indiquent par exemple que l'espace occupé par un fonctionnaire varie entre 32 m^2 à l'ONUN et 108 m^2 à l'ONUG. L'ONUN accueille autant de fonctionnaires que l'ONUG pour une superficie équivalant environ au tiers de celle occupée par ce dernier.

Tableau II.11
Superficie moyenne estimée de l'espace par fonctionnaire dans les différents lieux d'affectation

Lieu d'affectation	*Superficie totale (m^2)*	*Nombre de fonctionnaires*	*Espace par fonctionnaire (m^2)*
CEA	113 000	2 650	42,6
CEPALC	31 000	850	36,5
CESAP	120 000	2 000	60,0
CESAO	44 000	450	97,8
Siège de l'Organisation	334 000	8 850	37,7
ONUG	377 000	3 500	107,7
ONUN	112 000	3 500	32,0
ONUV	379 000	6 000	63,2

Source : Analyse, par le Comité, des informations données dans le chapitre 33 du budget-programme.

Remarques :
1. La superficie inclut les espaces de conférence et les installations destinées au public.
2. Les chiffres tiennent compte du personnel des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies.
3. Les locaux pris à bail par les commissions économiques incluent les antennes situées hors siège.

128. Le tableau II.12 fait également ressortir une variation des dépenses d'équipement estimées par fonctionnaire et par mètre carré entre les différents lieux d'affectation et d'un exercice biennal à l'autre.

Tableau II.12
Dépenses d'équipement par fonctionnaire et par mètre carré pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015

(En dollars des États-Unis)

	2012-2013		*2014-2015*	
	Dépenses par fonctionnaire	*Dépenses par m^2*	*Dépenses par fonctionnaire*	*Dépenses par m^2*
Siège de l'Organisation	2 600	70	1 900	49
ONUG	5 400	50	17 100	158
ONUV	600	10	600	9
ONUN	1 600	49	1 900	58
CEA	1 100	27	2 400	56
CEPALC	2 800	77	3 000	82
CESAP	1 600	27	1 300	22
CESAO	900	9	13 000	133

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau 11.12

Source : Analyse, par le Comité, des informations données dans le chapitre 33 du budget-programme.

Remarques :

1. Les projets de rénovation ou les dépenses d'équipement non inscrits au chapitre 33 ne sont pas pris en compte.
2. On part de l'hypothèse que le nombre de fonctionnaires et la superficie du parc immobilier n'ont pas changé d'un exercice à l'autre.
3. Les dépenses par fonctionnaire sont arrondies à la centaine de dollars la plus proche.

129. Aucune norme reconnue en matière d'espace n'ayant été instaurée concernant le parc immobilier, l'Administration recourt à des normes locales afin de déterminer si les locaux sont efficacement utilisés, ce qui explique les variations entre lieux d'affectation. Ainsi, au titre du plan-cadre d'équipement, les directives régissant l'utilisation des locaux à usage de bureaux qui ont été retenues font que l'espace de travail, dans le bâtiment du Secrétariat, s'établit en moyenne à 20,4 mètres carrés par fonctionnaire. Les données les plus récentes sur l'occupation de l'espace à Genève, datant de mai 2016, indiquent que le personnel y occupe en moyenne 22,4 mètres carrés, contre 20 mètres carrés à la CESAP. Ces normes n'ont rien à envier à celles retenues par certains organismes publics, auxquelles elles sont parfois supérieures.

130. L'Administration doit de toute urgence parfaire sa connaissance des taux d'utilisation. Seul les services compétents du Siège, à New York, ont entrepris une étude exhaustive et en temps réel de l'utilisation de l'espace au moyen de l'analyse du taux d'occupation des locaux à usage de bureaux aussi bien dans les bâtiments appartenant à l'Organisation que dans ceux pris à bail. Cette analyse a révélé que, pendant la journée, 38 % en moyenne des espaces de travail alloués étaient exploités, et que le taux d'occupation maximal n'atteignait que 48 %. Il apparaît donc que l'on pourrait tirer parti de la situation pour réduire le nombre des locations onéreuses à Manhattan. S'il en allait de même dans d'autres lieux d'affection, l'Organisation pourrait réaliser de substantielles économies à travers le monde.

131. **Le Comité recommande que l'Administration analyse l'utilisation qui est faite de l'espace dans les principaux lieux d'affectation afin de déterminer la superficie et la composition idéales du parc immobilier, l'objet étant d'étayer de futures demandes de financement.**

132. L'Administration a informé le Comité que la fonction de suivi des taux d'utilisation figurait dans le cahier des charges d'Umoja Extension 2. Le Comité note que, lorsque l'on disposera d'une base de données unique, il n'en faudra pas moins recueillir les données comme cela a été recommandé.

Gestion des coûts

133. Comme il l'a indiqué dans son précédent rapport, le Comité est parvenu à la conclusion que pour se faire une meilleure idée de ses dépenses, l'Administration devait mettre au point des outils appropriés d'analyse des données, ainsi que des méthodes de calcul des coûts. Il est d'avis que l'Administration doit se servir de ces informations pour étalonner et mesurer les coûts d'une manière qui favorise la réalisation d'économies, la recherche d'un meilleur rapport qualité-prix et l'instauration de comportements privilégiant le perfectionnement continu des

méthodes de gestion financière. La gestion des coûts immobiliers de l'Organisation ne repose sur aucun critère ni mesure de ce genre.

134. Aucune approche normalisée n'a été définie pour rendre compte des charges liées à l'exploitation du parc immobilier dans les différents lieux d'affectation. En conséquence, il est difficile pour les parties prenantes d'exploiter les données présentées aux fins d'une comparaison point par point. À titre d'exemple, pour New York, ces dépenses sont davantage ventilées que dans les autres lieux, puisque l'on y comptabilise séparément, entre autres, celles afférentes aux loyers, à l'entretien, aux petits travaux de réaménagement et au nettoyage. À l'ONUG et à l'ONUV, elles sont regroupées sous une rubrique, intitulée : « Frais généraux de fonctionnement ». Pour le Siège et les bureaux hors Siège, les services collectifs de distribution sont comptabilisés dans un poste de dépense distinct; les commissions économiques, pour leur part, n'ont pas l'habitude de ventiler ces coûts.

135. **Le Comité recommande que l'Administration établisse des catégories de coûts normalisées applicables dans tous les lieux d'affectation, de sorte à accentuer la transparence et rendre compte des coûts immobiliers par fonctionnaire propres à chacun des lieux d'affectation.**

136. Contrairement aux charges liées à l'exploitation du parc immobilier, un modèle unique a été établi pour comptabiliser les dépenses d'équipement. Le chapitre 33 du budget-programme donne des prévisions de dépenses pour les travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien, lesquels comprennent notamment la rénovation ou l'aménagement substantiels des installations et infrastructures, la réparation ou le remplacement d'équipements ou de systèmes, ainsi que l'entretien des installations et le maintien des services en état de marche. Toutefois, si, dans certains lieux d'affectation, les dépenses d'entretien sont comptabilisées au poste Dépenses d'équipement, dans d'autres elles figurent dans les budgets de fonctionnement. Pour le Siège, par exemple, les dépenses renouvelables relatives, entre autres, à la plomberie, à l'entretien, à la menuiserie et à la peinture figurent au chapitre 33. Par contre, les dépenses afférentes à la maintenance des installations électriques au Siège sont réparties entre le budget de fonctionnement (2,4 millions de dollars) et le chapitre 33 (1,8 million de dollars). Si, pour l'ONUN, l'entretien des parcs et jardins figure dans le budget de fonctionnement, il est, pour le Siège, inscrit au chapitre 33. L'Administration n'a pas donné d'explication justifiant ces approches différentes.

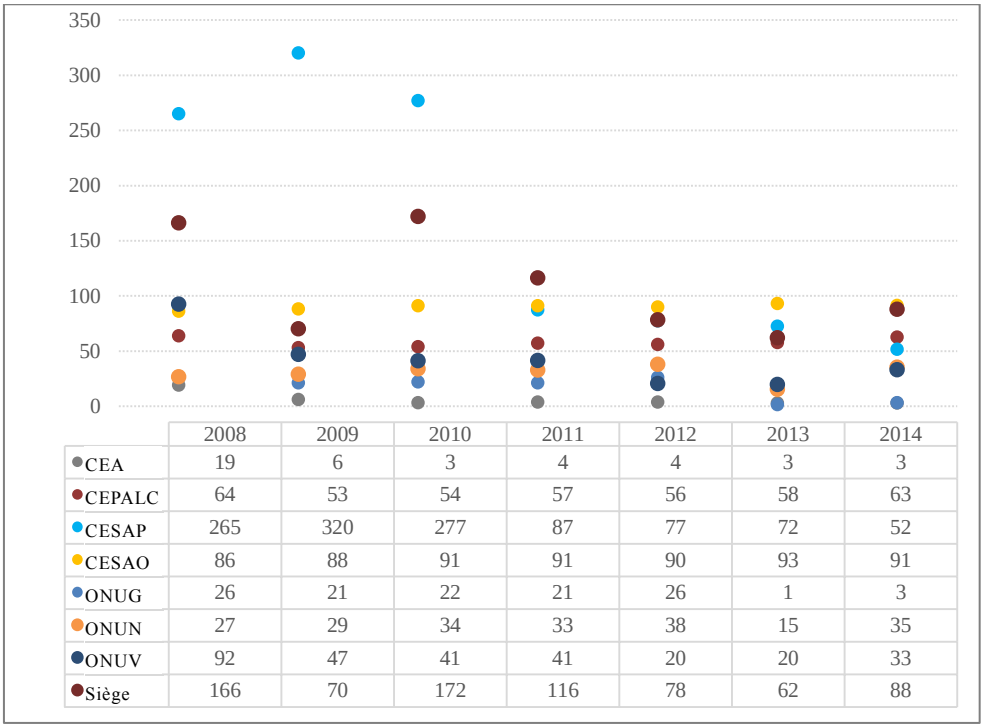
137. **Le Comité recommande que l'Administration établisse un modèle standard de présentation des prévisions de dépenses se rapportant à l'entretien afin d'améliorer la comparabilité entre les lieux d'affectation.**

Rendement énergétique

138. Il n'existe aucune obligation de faire rapport sur le rendement énergétique au niveau central, mais il s'agit d'un aspect habituellement abordé dans les propositions de projets d'équipement. Tous les lieux d'affectation ont entrepris ou prévoient d'entreprendre des travaux visant à améliorer le rendement énergétique et, dans le cadre de l'initiative de neutralité climatique de l'Organisation, collectent des données sur les émissions de gaz à effet de serre dans l'ensemble du parc immobilier. La figure II.VIII montre que, depuis 2008, les émissions de gaz à effet de serre ont connu une tendance générale à la baisse. Au cours des dernières années,

la CESAP et l'Office des Nations Unies à Genève ont signalé des réductions importantes des émissions. L'Office des Nations Unies à Nairobi et la CESAO ont au contraire indiqué des tendances à la hausse.

Figure II.VIII
Tendances des émissions des installations dans les lieux d'affectation par superficie, 2008-2014
(En kilogrammes d'équivalent CO_2 par mètre carré)



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CEA	19	6	3	4	4	3	3
CEPALC	64	53	54	57	56	58	63
CESAP	265	320	277	87	77	72	52
CESAO	86	88	91	91	90	93	91
ONUG	26	21	22	21	26	1	3
ONUN	27	29	34	33	38	15	35
ONUV	92	47	41	41	20	20	33
Siège	166	70	172	116	78	62	88

Source : Programme des Nations Unies pour l'environnement, *Moving towards a climate neutral UN* (éditions 2009 à 2015).

Abréviations : ONUG, Office des Nations Unies à Genève; ONUN, Office des Nations Unies à Nairobi; ONUV, Office des Nations Unies à Vienne.

Évaluation comparative

139. Dans l'ensemble, l'adoption des normes IPSAS, l'examen stratégique des biens immobiliers et l'introduction du module de gestion des biens immobiliers d'Umoja ont permis à l'Administration d'améliorer son appréciation de la taille, de la valeur et de la condition du parc immobilier. Toutefois, l'Administration doit élaborer un ensemble cohérent d'indicateurs clefs pour gérer la performance et permettre une analyse comparative. Bien que les caractéristiques particulières pourraient nécessiter qu'on l'adapte au niveau local, un tableau de bord commun regroupant les principaux indicateurs appliqué à l'échelle mondiale de façon systématique permettrait d'améliorer la transparence et la comparabilité des résultats obtenus dans tout le parc immobilier.

140. Les indicateurs de résultats communs utilisés par d'autres organisations comprennent : les taux d'utilisation; le rendement énergétique; le coût induit par le parc immobilier en pourcentage des coûts de fonctionnement; le coût de la fonction parc immobilier par équivalent temps plein dans chaque lieu d'affectation; le nombre de situations de crise; le nombre de gestionnaires qualifiés des biens immobiliers; la satisfaction des usagers. Seul l'Office des Nations Unies à Genève a fourni la preuve qu'il avait interrogé les utilisateurs sur l'apparence et la propreté des différents types de pièces et sur la qualité des réparations, des services d'entretien et de la gestion de l'espace. La CESAP a informé le Comité qu'elle travaillait sur une enquête concernant l'ensemble du complexe.

141. **Le Comité recommande à l'Administration d'élaborer un ensemble commun d'indicateurs de résultats pour aider à étalonner les résultats obtenus dans chaque lieu d'affectation.**

142. Les mesures des résultats communiquées aux États Membres ne sont pas cohérentes et ne permettent pas l'analyse comparative ou l'étalonnage des résultats entre les différents lieux d'affectation. Bien que le Siège et les bureaux hors Siège utilisent la même réalisation escomptée, à savoir « amélioration de la qualité et des délais d'intervention de services relatifs aux installations », elle n'est pas mesurée de façon harmonisée. L'Office des Nations Unies à Nairobi compte le nombre de défauts de fonctionnement, alors que tous les autres lieux d'affectation mesurent les délais d'exécution. En outre, l'objectif fixé pour les délais d'exécution varie entre le Siège (75 %), Genève (96 %) et Vienne (99 %). Il n'existe pas de dispositif formel de communication d'informations pour les commissions économiques régionales.

143. **Le Comité recommande à l'Administration d'élaborer un ensemble commun d'indicateurs de résultats pour améliorer la cohérence des informations communiquées aux États Membres.**

Renforcement de la gestion du parc immobilier

144. En 2011, le Secrétariat a engagé des consultants externes pour évaluer la gouvernance, les politiques et les procédures en matière de gestion du parc immobilier dans le cadre d'une évaluation de l'état de préparation à la mise en œuvre des normes IPSAS au Siège. Les consultants ont constaté que l'absence de politique uniforme avait eu pour résultats : l'incohérence des politiques et des processus entre les lieux d'affectation; la mauvaise qualité des données; l'inadéquation des systèmes; l'incohérence des définitions des fonctions de gestionnaire des biens.

145. Le Bureau des services centraux d'appui est chargé : a) de fournir des orientations et des conseils techniques aux fins de la planification et de l'exécution des projets de construction; b) d'élaborer des consignes, des lignes directrices et des procédures concernant la gestion des biens. Dans la pratique, les lieux d'affectation sont libres de s'organiser au mieux et de gérer la performance des biens immobiliers. Ces dernières années, le Bureau a collaboré efficacement avec les fonctions de gestion du parc immobilier dans les huit principaux lieux d'implantation de l'ONU afin d'améliorer la cohérence entre les différents lieux d'affectation. Il a créé un dispositif unique de gestion des biens, qui comprend des activités de formation et de certification concernant la communication d'évaluations sur les actifs fixes, dont les biens immobiliers. Il a également publié une nouvelle instruction administrative relative à la gestion des biens (ST/AI/2015/4) et créé le

réseau interorganisations des responsables de la gestion des installations, qui comprend d'autres organisations telles que la Banque mondiale. Le réseau organise chaque année une conférence pour débattre des préoccupations liées à la gestion des installations et a également procédé à une étude comparative limitée en 2012 et en 2016.

146. De manière plus générale, le Bureau des services centraux d'appui a fait avancer un certain nombre d'initiatives accueillies favorablement destinées à améliorer la gestion du parc immobilier, notamment :

a) Le développement de la réflexion sur la gestion des biens à long terme, notamment l'examen stratégique des biens immobiliers;

b) Le renforcement de la gestion des projets d'équipement grâce à l'élaboration de directives à cette fin et le lancement d'un dispositif indépendant d'assurance de projet.

Gestion à long terme des actifs et examen stratégique des biens immobiliers

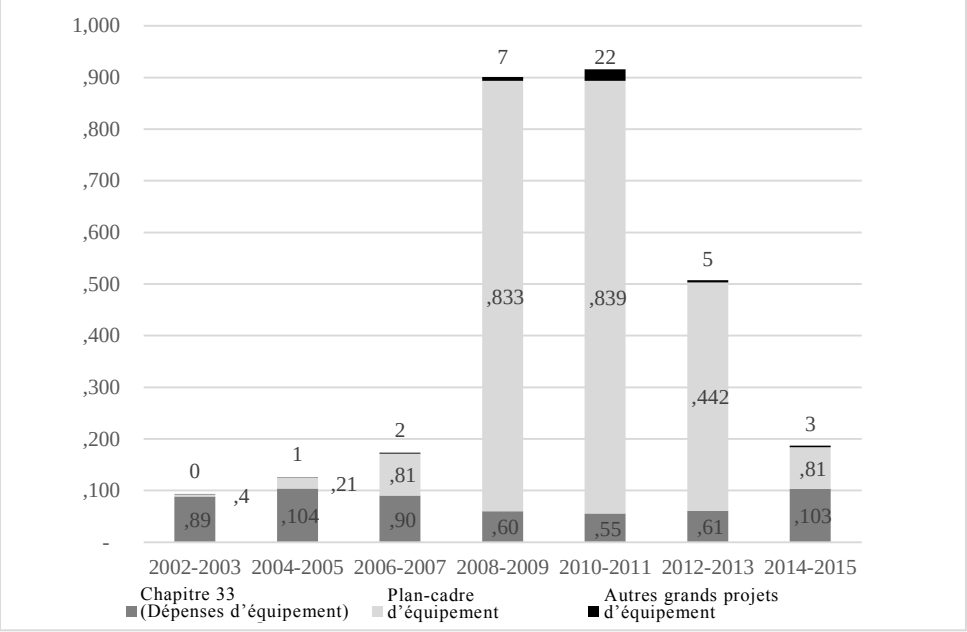
147. Jusqu'à présent, contrairement à la plupart des organisations qui possèdent un vaste parc immobilier, l'ONU n'a pas entretenu ses biens immobiliers selon une stratégie bien établie de gestion des actifs axée sur leur durée de vie. À la place, elle a appliqué une stratégie principalement réactive reposant sur « l'exploitation jusqu'à la défaillance » et a investi uniquement quand les bâtiments, les installations et les équipements nécessitaient des travaux d'entretien et de réparation essentiels. Un exemple notable est le Siège de New York, qui s'est détérioré et s'est retrouvé en décalage avec la législation, la pratique observée dans le secteur et les besoins des utilisateurs, à tel point qu'il a fallu investir 2,3 milliards de dollars dans le plan-cadre d'équipement.

148. L'examen stratégique des biens immobiliers a été la première étape vers l'élaboration d'un plan de gestion à long terme de l'ensemble du parc immobilier en donnant un tableau plus complet de son état et des dépenses d'entretien probables. Les lieux d'affectation interrogés par le Comité étaient favorables à l'examen et au rôle que joue à cet égard le Bureau des services centraux d'appui en matière de coordination, considérant l'examen comme un outil de planification fondamentale. Trois de ces lieux ont identifié l'examen comme le plan immobilier local de facto. L'Office des Nations Unies à Nairobi a profité du processus d'examen pour tenir des ateliers de consultation avec les clients et les départements en vue de déterminer les besoins opérationnels actuels et futurs. L'Administration a procédé à l'analyse du remplacement des biens fondée sur le cycle de vie et a proposé son premier programme d'investissement évolutif sur 20 ans se chiffrant à un coût moyen de 130 millions de dollars par exercice biennal. L'analyse du chapitre 33 du budget ordinaire[1] indique qu'il s'agit là d'une augmentation considérable par rapport à la moyenne historique de 80 millions de dollars par exercice biennal depuis 2002-2003 (voir fig. II.IX). La moyenne historique représente un taux de réinvestissement annuel de 1,4 % par rapport au coût total de remplacement à l'état neuf, contre un

[1] Le chapitre 33 prévoit deux catégories principales : a) les travaux de transformation et d'amélioration, c'est-à-dire des projets qui auraient pour effet de modifier ou d'améliorer notablement des installations ou des infrastructures (à l'exclusion des gros travaux); b) les gros travaux d'entretien, c'est-à-dire des projets visant à assurer l'entretien des installations et des infrastructures telles que le chauffage, la climatisation, la plomberie et la peinture.

taux de 2 à 3 % comme le veut la bonne pratique[2]. Par conséquent, des travaux d'entretien ont été repoussés, ce qui a entraîné la dégradation des bâtiments, le besoin de réparations d'urgence et la nécessité de prévoir périodiquement des projets de construction à grande échelle. Les dépenses d'équipement indiquées au chapitre 33 ne représentent pas le montant total du budget d'équipement étant donné qu'elles excluent les projets pluriannuels de grande ampleur tels que le plan stratégique patrimonial et la rénovation de l'Africa Hall. Lorsque ces coûts sont inclus, le total des dépenses d'équipement en 2014-2015 passe de 84 à 187 millions de dollars, bien que le coût de la préservation de la durée d'utilité pour ces bâtiments ait été inclus dans l'estimation s'élevant à 130 millions de dollars de l'examen stratégique des biens immobiliers.

Figure II.IX
Investissement en capital dans le parc immobilier
(En millions de dollars des États-Unis)



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

149. L'examen stratégique des biens immobiliers fournit à l'Administration une estimation étayée des besoins en capitaux probables à long terme, mais des modalités de financement à long terme ne sont pas encore en place pour couvrir ces besoins. Dans son document sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement, le Comité détaille des options allant d'un fonds d'amortissement, qui constitue une réserve pluriannuelle de capitaux distincte, à une stratégie reposant sur l'exploitation jusqu'à la défaillance [voir A/71/5 (Vol. V), annexe I]. En 2016, l'Administration a indiqué qu'elle abandonnait l'option d'un fonds de réserve à la lumière des résolutions de l'Assemblée générale stipulant que toute proposition

[2] Bonne pratique évoquée dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/69/760).

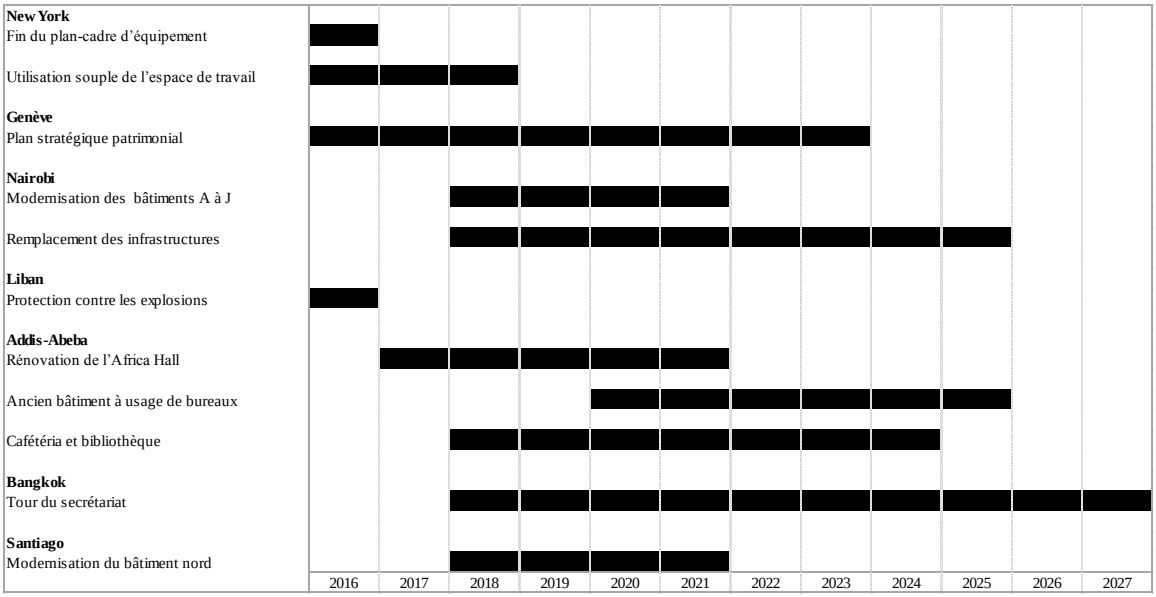
ayant des incidences budgétaires qui résulterait de l'examen stratégique des biens immobiliers devrait suivre les procédures énoncées dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. Le Règlement financier et les règles de gestion financière imposent à l'Administration de présenter des propositions ne dépassant pas deux ans dans le cadre du budget ordinaire ou de présenter des propositions indépendantes en dehors du cadre du budget-programme.

150. Il n'est pas rare que les organisations internationales disposent d'un fonds spécialisé pour la gestion des biens immobiliers; par exemple, l'Organisation mondiale de la Santé possède un fonds immobilier et l'Organisation météorologique mondiale gère des comptes spéciaux : le fonds pour la construction, destiné à financer les dépenses futures dans ce domaine, et la nouvelle réserve pour l'entretien des bâtiments, qui vient compléter les fonds alloués à l'entretien des bâtiments. Le Comité note que le Centre international de Vienne dispose d'un fonds commun consacré au financement des réparations et remplacements importants concernant les bâtiments, les infrastructures et les installations techniques. Le budget du fonds repose sur des prévisions sur cinq ans des besoins et est financé à 50 % par les contributions du Gouvernement du pays hôte et à 50 % par les contributions des quatre organisations installées sur le site.

Exécution des projets d'équipement

151. Il n'est pas inhabituel qu'un parc immobilier de l'ancienneté, de l'ampleur et de la composition de celui détenu par l'ONU exige un programme continu de travaux d'équipement visant à maintenir et à améliorer l'état des propriétés. La figure II.X montre que le Secrétariat a prévu nombre de travaux d'équipement dans tous les lieux d'affectation, notamment : le plan-cadre d'équipement; le plan stratégique patrimonial à Genève; la rénovation de l'Africa Hall à Addis-Abeba; les travaux de modernisation à Santiago, à Bangkok et à Nairobi.

Figure II.X
Travaux de construction futurs, par lieu d'affectation (à compter de 2016)



Source : Données fournies par l'Administration.

Note : Exclut les travaux de transformation et d'amélioration au titre du chapitre 33 (Dépenses d'équipement) du budget-programme.

152. Le rôle joué par le Siège dans la coordination et le soutien des projets de construction à l'étranger continue d'être renforcé. Dans sa résolution 63/263, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de définir clairement les interactions entre le Secrétariat à New York et les autres lieux d'affectation au sujet des projets de construction et de rénovation à long terme. En 2009, le Secrétaire général a proposé une ressource dédiée à fournir, à la demande des équipes locales de gestion de projets, des orientations et des conseils tout au long des phases de planification et de construction des grands projets concernant des installations de bureaux hors Siège [voir A/64/6 (Sect. 28D)/Add.1]. En réponse aux préoccupations sur les dépassements de coûts et de délais des projets d'équipement, l'Assemblée générale a maintes fois renforcé le rôle du Bureau des services centraux d'appui dans l'exécution des projets de construction dans l'ensemble du parc immobilier. Plus récemment, dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée a souligné que le Bureau devrait prendre une part active dans la supervision et le contrôle centraux des projets d'équipement, notamment pour ce qui est de la gestion des risques.

153. Le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs du Bureau des services centraux d'appui est chargé d'améliorer le contrôle des projets de construction. En 2010, le Groupe a participé à des travaux de construction en cours qui à l'époque représentaient un coût de 48 millions de dollars, passé à plus de 900 millions de dollars en 2016. Le Comité est préoccupé par le fait que le Groupe puisse ne plus disposer des ressources requises pour s'acquitter de son mandat. Seuls quatre postes sont prévus pour superviser et garantir l'exécution de la réserve de projets décrite ci-dessus.

154. **Le Comité recommande à l'Administration de revoir le modèle actuel des ressources allouées au Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs et de déterminer si celui-ci dispose des capacités et des compétences requises pour faire face aux des niveaux actuels et futurs de la demande.**

155. Le Comité a souligné précédemment que l'ONU ne disposait pas d'une stratégie définie pour exécuter les grands projets, notamment les projets d'équipement [voir A/68/5 (Vol. V)]. Pour y remédier, le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs a élaboré des directives relatives à la gestion des projets de construction à grande échelle. Le document de 130 pages contenant les directives a été publié en janvier 2016 pour aider les équipes à gérer efficacement leurs projets en définissant :

a) Les processus organisationnels de chaque phase du cycle de vie du projet;

b) Les rôles et les responsabilités, y compris hors ONU, tout au long des différentes phases;

c) Les meilleures pratiques et les enseignements tirés des précédents projets de construction.

156. De l'avis du Comité, les lignes directrices sont une étape positive. Si elles étaient adoptées par les équipes de projet, elles pourraient grandement contribuer à améliorer la gestion des projets d'équipement en répondant à certaines préoccupations de longue date mises en avant dans les rapports du Comité sur le plan-cadre d'équipement. Ces préoccupations portaient notamment sur la nécessité de maintenir des inventaires des risques comprenant les coûts associés et sur le recours à la réserve pour imprévus, qui doit inclure une procédure documentée et contrôlée prévoyant l'octroi d'une autorisation, le suivi de l'utilisation des fonds et la communication d'informations. Toutefois, au moment de l'audit, les lignes directrices n'étaient que des orientations et aucune instruction administrative n'imposait leur utilisation.

157. **Le Comité recommande à l'Administration d'officialiser l'utilisation des lignes directrices relatives à la gestion des grands projets de construction formulées par le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs.**

Stratégie mondiale concernant le parc immobilier

158. Le Comité a précédemment recommandé que l'Administration mette en œuvre une stratégie globale pour l'utilisation des locaux à usage de bureaux [voir A/63/5 (Vol. I), chap. II, par. 196 à 201]. En l'absence d'une stratégie mondiale, il a demandé à chaque lieu d'affectation de communiquer sa stratégie locale de gestion du parc immobilier. Aucun des lieux d'affectation n'a été en mesure de le faire. À la place, ils ont dit fonder leur approche locale de la gestion des biens immobiliers sur l'examen stratégique des biens immobiliers, les accords passés avec les pays hôtes ou les plans de rénovation, tels que le plan stratégique patrimonial.

159. Le Comité reste d'avis que l'élaboration d'une stratégie de gestion des biens immobiliers mérite un examen sérieux. Il importe de tenir compte des niveaux d'effectifs actuels, de comprendre les besoins du personnel sur le lieu de travail et de trouver l'équilibre approprié entre les espaces de travail et les espaces de réunion dans le cadre du modèle opérationnel actuel. L'Administration doit définir à l'avance la façon dont les initiatives plus larges de transformation des modes de

fonctionnement, en particulier celles prévoyant une refonte institutionnelle comme le dispositif de prestation de services centralisée, influenceront à l'avenir le modèle de dotation en effectif et les besoins du parc immobilier.

160. **Le Comité recommande à l'Administration d'étudier le meilleur moyen d'améliorer la cohérence de la gestion des biens immobiliers, que ce soit : a) en élaborant une stratégie mondiale en la matière; ou b) en définissant une approche normalisée pour l'élaboration de stratégies locales en la matière, tout en veillant à ce que les effets des initiatives plus larges de transformation des modes de fonctionnement sur les besoins futurs du parc immobilier soient pris en compte.**

F. Gestion du personnel

161. Une organisation ne peut atteindre ses objectifs si ses effectifs ne sont pas gérés correctement. En plus de disposer des compétences recherchées au moment opportun, les organisations devraient donner aux membres de leur personnel la possibilité de se former et de se perfectionner au cours de leur carrière pour s'adapter aux nouvelles priorités organisationnelles, et évaluer et stimuler leurs performances. Elles doivent également pouvoir déployer du personnel en faisant preuve de souplesse et mesurer l'efficacité avec laquelle il est géré.

162. Le Bureau de la gestion des ressources humaines assure des services d'appui en matière de ressources humaines pour les quelque 41 000 fonctionnaires du Secrétariat. Afin d'évaluer l'efficacité de la gestion des effectifs à l'ONU, le Comité a examiné la performance du Bureau au regard de ses objectifs, la gestion des affaires disciplinaires, la mise en œuvre du programme Jeunes administrateurs, la mobilité du personnel, les services médicaux fournis au personnel et la Section des systèmes d'information ressources humaines.

Performance et tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines

163. Le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines comprend des indicateurs de performance stratégiques et opérationnels. Il a remplacé le plan d'action Ressources humaines en tant que principal outil de suivi de la gestion des ressources humaines et établit des liens avec les contrats de mission des hauts fonctionnaires, dans lesquels les chefs de départements et de bureaux s'engagent à atteindre des objectifs organisationnels précis, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Le Comité de gestion mesure deux fois par an les indicateurs du tableau de bord, qui doit faciliter la surveillance de la délégation de pouvoir au niveau mondial et permettre d'évaluer l'effet produit par les initiatives d'amélioration, en particulier sur les questions transversales.

164. Lors de l'examen à mi-parcours du tableau de bord qu'il a réalisé en 2015, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le Comité de gestion ne contrôlait que 41 entités ne se trouvant pas sur le terrain et 39 entités déployées sur le terrain dans lesquelles les hauts fonctionnaires étaient liés par des contrats de mission. Les entités restantes, 10 hors terrain et 12 sur le terrain, ne faisaient l'objet d'aucun contrôle de la part du Comité de gestion. L'Administration a déclaré au Comité des commissaires aux comptes que chacune des 80 entités possédant un tableau de bord était surveillée, soit au niveau central, soit lors d'examens

semestriels menés par le Groupe d'évaluation de la performance, qui est présidé par la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines. Les participants à ces examens comprenaient également les professionnels des ressources humaines du Bureau de la gestion des ressources humaines et de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions, chargés de conseiller les entités au sujet des politiques et procédures à suivre pour chaque indicateur. L'Administration a également dit au Comité que le Groupe d'évaluation de la performance ne s'était plus réuni depuis la fin de 2013 en raison d'autres priorités urgentes, telles que la mise en service d'Umoja et l'introduction des nouveaux dispositifs de mobilité du personnel. Le Bureau est en train de revoir ses plans pour refaire du Groupe d'évaluation de la performance un mécanisme chargé du suivi des progrès accomplis au regard des indicateurs relatifs aux ressources humaines figurant dans les contrats et, plus généralement, dans la stratégie des ressources humaines.

165. À l'aide de données tirées de l'outil HR Insight, le Comité a examiné les résultats obtenus par les entités en 2015 par rapport aux indicateurs stratégiques et les a comparés avec ceux de périodes précédentes. Cet examen a révélé que la majorité des principaux objectifs examinés n'avaient pas été atteints (voir tableau II.13). Les résultats s'étaient également détériorés pour ce qui est de la durée du processus de recrutement. Même si le taux des processus d'évaluation et de notation des fonctionnaires terminés en temps voulu a augmenté, l'objectif, fixé à 100 %, n'a pas été atteint. Ces processus permettent aux fonctionnaires et à la direction d'obtenir des informations importantes sur l'évaluation des compétences des fonctionnaires et renforcent leur responsabilité pour ce qui est d'atteindre les buts qui leur sont fixés dans l'Organisation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas expliqué en détail les raisons pour lesquelles l'objectif de 100 % n'a pas été atteint, se contentant de dire que divers facteurs devaient être pris en considération, y compris le taux de renouvellement du personnel, les congés de maladie et les situations d'urgence, notamment les évacuations.

Tableau II.13
Résultats obtenus par les départements, les bureaux hors Siège et les commissions régionales, en fonction des indicateurs stratégiques[3]

Cible/indicateur	*Cible*	*2014*	*2015*
Durée moyenne du processus de recrutement (en jours)	143[a]	145	163
Aucune entité n'atteint l'objectif relatif à la durée du processus de recrutement.	31	10	6
Processus d'évaluation et de notation terminés avant le 30 juin de l'année suivante (hors terrain)[b]	100 %	68 %	79 %
Processus d'évaluation et de notation terminés avant le 30 juin de l'année suivante (terrain)[b]	100 %	88 %	90 %

Source : données de l'Administration tirées de HR Insight.

[a] L'Administration considère que davantage d'étapes sont comprises dans l'objectif de durée du processus de recrutement fixé à 143 jours que dans la cible fixée à 120 jours. Mais même une fois l'objectif ajusté, la moyenne annuelle de 2015, 163 jours, en est encore loin.

[b] Tous les membres du personnel (jusqu'aux D-2 inclus) engagés pour un an ou plus.

166. **Le Comité recommande que le Bureau de la gestion des ressources humaines consolide ses dispositifs de contrôle des résultats, ce qui pourrait passer par le rétablissement du Groupe d'évaluation de la performance comme cela a été proposé, de sorte à améliorer les résultats de services n'ayant pas atteint les objectifs en matière de délais de recrutement, de taux de vacance de postes, ainsi que d'évaluation et de notation des fonctionnaires.**

Gestion des affaires disciplinaires

167. Dans sa résolution 67/255, l'Assemblée générale a noté avec inquiétude que de nombreuses affaires disciplinaires n'avaient pas été réglées dans des délais raisonnables. Elle a instamment prié le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour régler les affaires disciplinaires dans les meilleurs délais et résorber l'arriéré dès que possible.

[3] Les entités concernées sont le Département des affaires économiques et sociales, le Département de l'appui aux missions, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département de la gestion, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques, le Département de l'information, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau des affaires de désarmement, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, le BSCI, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, la CNUCED, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies, la CEA, la Commission économique pour l'Europe, la CEPALC, la CESAP, la CESAO, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne (sauf les tribunaux). La période annuelle va du 1er janvier au 31 décembre.

168. Il n'existe pas d'indicateur permettant de savoir depuis combien de temps les affaires disciplinaires sont ouvertes. Cependant, à la fin de décembre 2015, 82 affaires disciplinaires étaient ouvertes, et 33 affaires supplémentaires étaient en attente d'une décision du Bureau de la gestion des ressources humaines concernant l'ouverture, ou non, d'une procédure. Sur les 82 affaires ouvertes, 27 l'étaient depuis plus de six mois. Aucune indication de temps n'était disponible pour les 33 affaires dans lesquelles le Bureau devait rendre une décision.

169. **Le Comité recommande que l'Administration définisse des indicateurs pour la gestion des affaires disciplinaires. Ces indicateurs devraient couvrir : a) la proportion des renvois menant à l'ouverture d'une affaire; b) le temps s'écoulant entre le renvoi et l'ouverture de l'affaire; c) la durée globale des affaires; d) l'issue des affaires. Ces indicateurs devraient contribuer à améliorer les processus de renvoi et de gestion des affaires.**

Programme Jeunes administrateurs

170. En mars 2011, l'Assemblée générale a approuvé un nouveau programme Jeunes administrateurs (voir résolution 65/247). Ce programme concerne le recrutement d'administrateurs qui débuteraient leur carrière en tant que fonctionnaire international au Secrétariat de l'ONU. L'âge limite est fixé à 32 ans. Les lauréats des examens sont placés sur une liste pendant une période maximale de deux ans et ils sont envisagés pour pourvoir les postes vacants.

171. Depuis le début du programme Jeunes administrateurs, en 2011, deux cycles d'examen ont été menés à bien, en 2011 et 2012, menant à l'inscription sur la liste de 70 et 59 candidats respectivement. Le placement des lauréats des examens de 2013 et 2014 était encore en cours au moment de l'audit. En mars 2016, 51 lauréats de 2013 et 23 lauréats de 2014 avaient été placés.

Représentation des États Membres

172. En 2014, 54 États Membres non représentés ou sous-représentés ont participé au programme Jeunes administrateurs. Des examens ont été organisés pour six groupes professionnels, et 107 lauréats ont été inscrits sur la liste. En 2015, 41 États Membres ont participé à l'examen, mais les résultats n'étaient pas encore disponibles au moment de l'audit.

173. Le Comité a analysé des données du Bureau de la gestion des ressources humaines sur le programme Jeunes administrateurs et a fait les constatations suivantes :

a) En tout, 265 candidats se sont présentés aux examens du programme Jeunes administrateurs entre 2011 et 2014. Les lauréats comprenaient un candidat d'un État Membre non représenté et 248 candidats d'États Membres sous-représentés;

b) Dans les opérations sur le terrain, 15 % des postes P-1 et P-2 peuvent être pourvus par des lauréats du programme. Les postes P-2, par exemple, étaient au nombre de 227 dans les lieux d'affectation sur le terrain au 30 juin 2015, ce qui signifie que 34 postes pourraient être pourvus par des participants au programme. Du 1er juillet 2014 au 30 juin 2015, 76 lauréats du programme ont été inscrits sur la liste de candidats présélectionnés pour des postes P-2 sur le terrain. Comme le

nombre de noms inscrits sur la liste est largement plus élevé que le nombre de postes vacants, cela signifie qu'un réservoir de candidats est en train d'être créé.

174. Les efforts déployés par le Bureau de la gestion des ressources humaines ces dernières années pour attirer davantage de candidats aux examens du programme Jeunes administrateurs n'ont pas encore porté leurs fruits. Il n'y a pas eu d'augmentation sensible du nombre de représentants de pays non représentés ou sous-représentés depuis 2013. Cependant, le Bureau a considéré que l'analyse devrait prendre en compte le fait que les chances de réussite étaient faibles pour l'ensemble des participants au programme. Le taux global de réussite et le ratio de lauréats (2013 et 2014) venant d'États Membres non représentés ou sous-représentés étaient très semblables (1:394 soit 0,25 %, contre 116:38 811 soit 0,3 %). Le Bureau a également déclaré que ses activités d'information ont permis d'augmenter le nombre de candidats des États Membres non représentés et sous-représentés, mais que le taux de réussite de ces candidats dépendait de facteurs sur lesquels il n'avait aucun contrôle.

175. En 2013 et au début de 2014, le Bureau de la gestion des ressources humaines a effectué des visites d'information dans 16 pays, dont une majorité de pays développés (Afrique du Sud, Barbade, Brésil, Canada, Chine, États-Unis d'Amérique, Jamaïque, Japon, Norvège, Oman, Pologne, République de Corée, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Tchéquie et Trinité-et-Tobago).

176. Le Bureau a déclaré que tous les gouvernements ne facilitaient pas les visites d'information et que les ressources humaines et financières affectées à ces activités étaient limitées. Il a tenté d'optimiser l'effet des activités d'information en se rendant dans des pays « relais » lui permettant également de toucher des candidats potentiels venant d'autres pays en développement, ce qui a été fait en Angola et en Gambie en 2015. Le Bureau a également noté que le nombre de postes P-1 et P-2 vacants était très faible. Dans la nouvelle politique relative au personnel introduite en 2010, aucune préférence n'était donnée aux personnes recrutées aux classes P-1 ou P-2 pour les nominations à des postes P-3, ce qui a entraîné une certaine stagnation au niveau P-2.

177. Le Bureau a en outre déclaré que le programme Jeunes administrateurs était l'un des moyens permettant au Secrétariat d'attirer des fonctionnaires assurant une représentation géographique aussi large que possible. Le nombre de postes pourvus par des participants au programme est bien plus faible que le nombre total de vacances de poste pour une période donnée.

178. Le Comité constate qu'il n'y a pas eu d'augmentation sensible du nombre de représentants de pays non représentés ou sous-représentés depuis 2013. Le Bureau de la gestion des ressources humaines doit donc examiner son approche actuelle pour déterminer comment améliorer son efficacité.

179. **Le Comité recommande que les activités d'information soient axées sur les pays non représentés ou sous-représentés afin d'accroître le nombre de candidatures de ces pays.**

Dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité

180. Le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières – dorénavant appelé « dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité » – vise à

créer un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables en mesure de remplir efficacement la mission de l'Organisation.

181. Dans ses deux premiers rapports annuels sur la mobilité (A/69/190/Add.1 et A/70/254), le Secrétaire général a informé l'Assemblée générale des progrès accomplis. Dans les deux rapports, il a noté que le SIG ne contenait pas d'informations sur le rôle et la fonction des membres du personnel. L'Administration a déclaré qu'il n'était pas possible d'obtenir des données de référence sur les changements de poste lorsqu'ils ne s'accompagnaient pas d'un changement de lieu d'affectation, mais que ce suivi des mouvements du personnel était prévu dans Umoja. Cependant, la fonctionnalité nécessaire était complexe et il faudrait du temps pour la mettre au point et la mettre en service. Au moment de l'audit, il n'était pas possible d'obtenir des données de référence sur les changements de poste qui ne s'accompagnaient pas d'un changement de lieu d'affectation[4].

182. Le Comité a déjà fait remarquer qu'il importait d'apporter à Umoja les modifications rendues nécessaires par le nouveau dispositif de mobilité encadrée. Cependant, lors de la mise en service du système en janvier 2016, l'Administration n'avait pas encore incorporé plusieurs fonctionnalités importantes liées au dispositif de mobilité. Par exemple, le Secrétaire général a indiqué dans son premier rapport d'activité que :

a) Les données sur le taux de vacance de postes par réseau d'emplois n'étaient pas disponibles. Le rapport à ce sujet n'était pas encore disponible au moment de l'audit, mais l'Administration a dit au Comité qu'elle travaillait à son élaboration avec l'équipe de gestion du projet Umoja;

b) Umoja faciliterait le suivi des dépenses relatives à la mobilité. Cependant, l'Administration n'a pas fait en sorte qu'il permette d'accéder à ces informations. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a déclaré au Comité que les modifications nécessaires du plan comptable seront incluses dans une liste de futurs changements à apporter à Umoja.

183. Le Comité est préoccupé par le fait que ces fonctionnalités n'aient pas été incluses dans la conception d'Umoja, en particulier au vu des longs délais de mise en service du dispositif de mobilité et d'Umoja.

Mouvements du personnel

184. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a déclaré au Comité que le dispositif de mobilité encadrée était mis en place afin de remédier à l'absence d'évolution des tendances en matière de mouvements entre lieux d'affectation. À ce sujet, le Comité note qu'il n'y a pas eu d'augmentation significative du pourcentage de mouvements entre catégories de lieux d'affectation entre 2010-2012 et 2014-2015.

[4] Au paragraphe 56 de sa résolution 67/255, l'Assemblée générale a décidé que la mobilité s'entendait « d'un changement de poste qui se [traduisait] par un changement d'attributions, de fonctions, de département ou de lieu d'affectation, ou une combinaison de tels changements, ou d'une mutation du Secrétariat vers un organisme, fonds ou programme des Nations Unies et inversement ».

185. Dans le cadre du dispositif de mobilité encadrée, les fonctionnaires sont encouragés à manifester leur intérêt pour un lieu d'affectation d'une catégorie différente de leur lieu d'affectation actuel, mais ils n'y sont pas obligés. Il n'est donc pas certain que le dispositif de mobilité tel que conçu actuellement entraîne une évolution marquée des mouvements entre catégories de lieux d'affectation. Il pourrait être difficile pour l'Administration de prendre pleinement conscience des bénéfices prévus. Ceux-ci contribueront notamment à améliorer la capacité de l'Organisation à s'acquitter de ses mandats, à garantir que les bonnes personnes soient placées au bon poste au bon moment, et à permettre aux fonctionnaires et à l'Organisation de bénéficier systématiquement des possibilités que la mobilité pourrait apporter.

186. **Le Comité recommande que le Bureau de la gestion des ressources humaines : a) analyse les capacités qu'il convient d'ajouter à Umoja pour mieux appliquer le dispositif de mobilité, notamment des fonctionnalités telles que la collecte de données de référence sur les mouvements, même en l'absence de changement de lieu d'affectation, le calcul du taux de vacance de postes par réseau d'emplois, un meilleur suivi des dépenses et la mise en place d'un système de contrôles et de validations afin de garantir que toutes les entités saisissent les informations de façon cohérente, dans un délai défini; b) assurer un suivi de la tendance des mouvements entre catégories de lieux d'affectation et essayer de les intensifier afin de faciliter la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de mobilité.**

187. Plus fondamentalement, comme noté à l'annexe I, l'Administration n'a pas progressé dans l'application de la précédente recommandation du Comité, à savoir élaborer une stratégie et des plans stratégiques de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à moyen et à long terme, fondés sur un examen de la stratégie de l'Organisation pour en identifier les éventuels besoins en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences (voir A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 164). Il est essentiel de comprendre dans quelles circonstances le personnel devrait être déplacé pour répondre aux besoins si l'on veut mettre efficacement en œuvre la mobilité du personnel.

Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des resssources humaines

188. Le Comité a examiné les résultats de la Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines au regard des objectifs fixés pour l'exercice biennal 2014-2015. La Division a atteint ou dépassé deux de ses six objectifs, à savoir l'augmentation du pourcentage de fonctionnaires bénéficiant de 5 jours de formation par an et l'amélioration de l'exécution des programmes de préparation du personnel aux situations d'urgence. Elle n'a cependant pas atteint les quatre autres objectifs, dont l'augmentation du nombre d'activités de formation et de perfectionnement suivies par les fonctionnaires (voir tableau II.14). Le Comité fait observer que faute de données, il n'a pu évaluer dans quelle mesure l'objectif de satisfaction des attentes des départements et bureaux a été atteint. La Division a fait savoir au Comité qu'elle mènerait une étude d'évaluation à ce sujet en 2016.

Tableau II.14
Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines

Indicateurs de succès	*Objectif*	*Cible*	*Résultat*
a) i)	Augmentation du nombre total d'activités de formation et de perfectionnement suivies par les fonctionnaires	59 460	58 030
a) ii)	Augmentation du pourcentage de fonctionnaires bénéficiant de 5 jours de formation par an, soit l'objectif minimum	60 %	89 %
b) i)	Augmentation du nombre de fonctionnaires participant aux programmes d'organisation des carrières et d'appui au personnel	4 500	2 762
b) ii)	Augmentation du pourcentage de fonctionnaires convaincus de l'intérêt des programmes d'organisation des carrières et d'appui au personnel	88 %	Services d'aide à l'organisation des carrières : 76 % (seules les données de 2014 seraient disponibles) Programme d'orientation associé au programme Jeunes administrateurs : 83 %
b) iii)	Augmentation du pourcentage de départements et de bureaux satisfaits des conseils et de l'appui fournis par la Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines	75 %	Information non disponible, car il n'existe aucun mécanisme d'évaluation du niveau de satisfaction.
c)	Amélioration de l'exécution des programmes de préparation du personnel aux situations d'urgence et des programmes de formation par les départements et bureaux	200 à 250 fonctionnaires par an	511

Source : Analyse par le Comité des données fournies par l'Administration.

189. S'agissant des produits escomptés en termes de nombre de personnes desservies pour l'exercice biennal 2014-2015, la Division a dépassé les objectifs fixés dans 11 des 31 programmes retenus. Toutefois, elle n'a pas atteint les objectifs s'agissant de plusieurs autres produits, dont :

a) Les programmes de perfectionnement des aptitudes d'organisation, tendant à renforcer les capacités de direction et de gestion des départements et des bureaux;

b) Les programmes tendant à permettre aux équipes de gagner en efficacité s'agissant d'organiser toute communication, de susciter la confiance et la solidarité dans le travail, de procéder à toute planification, de régler tous problèmes et de prendre toutes décisions;

c) Poursuite du développement de l'enseignement en ligne, notamment par l'intermédiaire du portail d'apprentissage en ligne de l'ONU.

190. Au total, la Division n'a pas atteint les objectifs fixés pour 17 des 31 programmes (55 %), ce qui s'expliquerait selon elle par divers facteurs dont les suivants :

a) Le but étant de mettre en œuvre la nouvelle stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières et d'aligner les programmes sur les priorités définies par l'Organisation, on a annulé les programmes jugés sans intérêt et privilégié la formation en ligne, et, par suite, supprimé certains programmes et suspendu tant d'autres;

b) Le projet de budget a été établi des années avant son exécution. La Division considère que si elle avait privilégié la réalisation des objectifs fixés trois ans auparavant, elle n'aurait pas été pleinement attentive à l'évolution des besoins de formation du personnel.

191. La Division a déclaré que, sans avoir atteint nombre des objectifs du budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015, elle s'était donné une nouvelle stratégie, de nouveaux programmes et outils, ainsi que des mécanismes de coordination propres à lui permettre de proposer, à court et à long terme, davantage d'actions de formation aux fonctionnaires. Le Comité ne disposait pas de données concernant la réalisation des objectifs de deux programmes au moment de l'audit. Les services administratifs sont chargés des éléments restants du programme.

192. Le Comité prend note des difficultés rencontrées par la Division et de ses réalisations au cours de l'exercice biennal. Il considère toutefois que la mise en œuvre de la nouvelle stratégie d'apprentissage et d'organisation des carrières ne vient pas expliquer la non-réalisation de certains objectifs. Le budget-programme de l'exercice biennal précisait que la Division se doterait d'une nouvelle stratégie allant même jusqu'à en définir les objectifs et produits. L'élaboration envisagée de cette nouvelle stratégie n'aurait donc pas dû compromettre la réalisation d'autres objectifs et produits.

193. La non-réalisation d'un si grand nombre d'objectifs ruine le principe des budgets-programmes. Elle nuit à l'efficacité de la budgétisation en tant que mécanisme de contrôle de la gestion. Les raisons invoquées pour justifier les mauvais résultats de la plupart des programmes renseignent sur les failles de la planification. En outre, les objectifs ayant également changé, il est impossible d'évaluer objectivement si la Division les a atteints. Tout en affirmant que la modification des objectifs ne l'a pas empêché d'en évaluer la réalisation, la Division admet qu'une meilleure planification lui aurait permis d'évaluer le degré de réalisation des objectifs nouveaux. Elle a ajouté que la planification avait souffert des changements de personnel en 2014-2015 au niveau des postes de Directeur et de Chef.

194. La Division n'a procédé à aucune analyse pour mesurer l'incidence de son incapacité d'atteindre nombre de ses objectifs ni les résultats de ses programmes. En l'absence d'analyse des résultats, il est impossible de mesurer objectivement l'impact des différents programmes de la Division ou de comprendre pourquoi celle-ci n'a pas atteint ses objectifs. La Division a informé le Comité que, ayant discuté des résultats atteints au regard des objectifs, des réalisations escomptées et des indicateurs de succès pour l'exercice 2014-2015, le Directeur et les responsables de la Division ont convenu que celle-ci devrait à l'avenir veiller à réunir suffisamment de données d'enquête à des fins d'analyse et d'établissement de rapports. Aucun compte rendu écrit de ces discussions n'a été présenté au Comité pour examen.

195. En 2014 et 2015, quelque 2 800 personnes ont participé à des programmes d'organisation des carrières et d'appui au personnel. En décembre 2014, des

questionnaires ont été envoyés à 263 participants, seuls 113 desquels (4 % de l'ensemble des participants) y ont répondu. La Division a conclu de cette enquête que 76 % des fonctionnaires interrogés étaient convaincus de l'intérêt des services d'organisation des carrières et d'appui au personnel.

196. La Division a informé le Comité que le nouveau système de gestion de la formation d'Inspira lui permettait de mieux suivre les fonctionnaires qui se prêtaient à des activités de formation. Elle lui a également dit avoir entrepris d'uniformiser et d'informatiser le traitement des enquêtes, le but étant de recueillir des données cohérentes concernant certains indicateurs, par exemple le niveau de satisfaction, pour tous les programmes. Toutefois, le Comité note que les enquêtes n'ont pas encore été uniformisées dans Inspira, et que la Division ne s'est fixée aucune échéance s'agissant de rationaliser les enquêtes dans le système de gestion de la formation.

197. L'un des objectifs résultant du budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 est de porter à 75 % le pourcentage de départements et bureaux satisfaits des conseils et de l'appui fournis par la Division. Celle-ci a cependant informé le Comité qu'elle ne disposait d'aucun mécanisme d'évaluation du niveau de satisfaction des fonctionnaires, mais qu'elle mènerait des enquêtes en 2016.

198. **Le Comité recommande à la Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines : a) de mieux cibler les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs en établissant son budget; b) de déterminer les causes de non-réalisation des objectifs et prendre les mesures appropriées pour y remédier, le but étant d'atteindre tous les objectifs et produits prévus par le budget-programme; c) d'entreprendre d'interroger davantage de personnes et de rationaliser rapidement les enquêtes, l'idée étant d'asseoir les conclusions de toutes enquêtes sur des données plus fiables; d) de mettre en place un mécanisme d'évaluation de l'impact des services fournis et de l'incidence de la non-réalisation des objectifs; e) de veiller à évaluer et analyser ses prestations au regard de tous les paramètres fixés dans le budget-programme et à en rendre compte.**

Division des services médicaux

199. Ayant examiné la prestation de la Division des services médicaux au regard de ses six objectifs pour l'exercice biennal 2014-2015, le Comité a constaté qu'elle n'en avait atteint aucun.

Enquête d'évaluation du taux de satisfaction à l'égard des services médicaux

200. La Division a mené trois enquêtes au cours de l'exercice biennal 2014-2015 pour mesurer le taux de satisfaction du personnel à l'égard des services médicaux de l'ONU, l'objectif visé en ce domaine étant 95 %.

201. Il ressort de ces enquêtes que 94,76 % des 1 431 fonctionnaires ayant sollicité les soins des services médicaux de la Division à New York se sont déclarés satisfaits de sa prestation, ainsi que 72,33 % des 67 fonctionnaires ayant reçu des soins au dispensaire des Nations Unies au Nigéria, contre seulement 47,62 % des 585 fonctionnaires affectés dans des lieux touchés par Ebola au Ghana, en Guinée, au Libéria, au Mali et en Sierra Leone. Le taux de satisfaction visé n'a donc été atteint que dans l'un des trois établissements. Le Comité souligne également que les

enquêtes étaient relativement générales et ne visaient pas à déterminer les causes de l'insatisfaction.

202. Le Comité note qu'il résulte de l'alinéa b) du paragraphe 7.5 de la circulaire du Secrétaire général portant organisation du Bureau de la gestion des ressources humaines (ST/SGB/2004/8) que l'une des attributions essentielles de la Division est de formuler et examiner les normes, politiques et directives médicales de l'ONU, et assurer la coordination et le suivi de leur application à l'échelle du système. Toutefois, la Division a fait savoir que la gestion des activités des services médicaux du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), auxquels les observations susmentionnées se rapportent, ne relevait pas de sa responsabilité, mais qu'elle s'efforçait d'aider le PNUD à améliorer ses services.

Certificat médical d'aptitude

203. Le Statut du personnel prescrit l'établissement d'un certificat médical d'aptitude à l'occasion du recrutement, du changement de lieu d'affectation et de l'affectation de fonctionnaires. Pour l'exercice 2014-2015, le délai de délivrance d'un tel certificat avait été fixé à cinq jours.

204. L'objectif n'a pas été atteint en 2014. En effet, s'agissant de près de 77 % des demandes (soit 3 780 sur 4 920), le délai a été dépassé, variant de 6 à 524 jours. En 2015, 64 % des demandes (soit 4 323 sur 6 785) ont été traitées en un laps de temps allant de 5 à 321 jours. Au cours de l'exercice 2014-2015, seuls 31 % des certificats ont été délivrés dans un délai de 5 jours.

205. La Division des services médicaux a informé le Comité que l'introduction d'une nouvelle méthode d'uniformisation et de rationalisation des certificats médicaux faisait partie des éléments clefs de sa modernisation. Elle a institué un mécanisme de visa rapide (en lieu et place de l'examen médical complet) permettant de distinguer les fonctionnaires en bonne santé et d'accélérer la délivrance des certificats. La Division a déclaré que cette formule lui avait permis de réduire les retards dans le recrutement et l'affectation des fonctionnaires. Malgré cette innovation, dans la majorité des cas les visas médicaux ne sont toujours pas délivrés dans le délai de cinq jours. Il est donc nécessaire de redoubler d'efforts pour atteindre cet objectif.

206. La Division a déclaré que les retards s'expliquent essentiellement par les dossiers incomplets qu'elle ne pouvait traiter en l'absence de complément d'informations. Elle a précisé qu'elle s'employait à simplifier la procédure de délivrance de certificats médicaux en en réduisant le coût et en simplifiant les pièces à fournir. Elle procède au réexamen complet de toute la procédure ayant chargé un groupe de l'amélioration du service de délivrance des certificats d'aptitude à l'emploi créé en 2015 de cette mission, notamment d'étudier les conditions de délivrance, les procédures et les modifications apportées aux logiciels de la Division. La mise en service des nouveaux systèmes était prévue pour septembre 2016.

Dossiers d'évacuation sanitaire

207. Aux termes de l'instruction administrative sur l'évacuation sanitaire (ST/AI/2000/10) en cas d'évacuation, le chef de département ou de bureau concerné doit consigner par écrit les informations relatives au fonctionnaire évacué ou à la personne à charge de ce dernier qui a été évacuée, et tous autres renseignements

concernant l'évacuation. Le chef de département ou de bureau transmet pour examen les données relatives aux évacuations sanitaires au Directeur des services médicaux, à charge pour celui-ci de faire part de ses observations et conseils aux autres chefs de département et de bureau en tant que de besoin. Le Directeur est tenu de communiquer aux services compétents au Siège des statistiques annuelles concernant les évacuations sanitaires assorties de toutes observations qu'il juge nécessaires.

208. Le Comité lui ayant demandé des informations au sujet des évacuations sanitaires conduites en 2014 et 2015, la Division l'a informé que les données demandées (date de réception de la demande d'évacuation, de son traitement et de l'évacuation proprement dite) étant consignées dans son système informatique au format texte libre il faudrait interroger manuellement chaque dossier pour les retrouver. La Division a pris note de cette lacune et a informé le Comité qu'elle s'employait à faciliter l'accès aux données afin d'améliorer la communication de l'information.

209. Faute de données fiables sur les évacuations sanitaires, le Comité n'a pu évaluer la prestation de la Division en la matière. Il n'a pu déterminer avec certitude si la Division respectait les prescriptions administratives gouvernant l'évacuation sanitaire, ni examiner les statistiques et observations concernant les évacuations communiquées aux services compétents du Siège.

210. La Division a reconnu ses défaillances en ce domaine et a informé le Comité avoir sollicité en 2015 un audit interne qui viendra confirmer ses propres conclusions et formuler des recommandations dans le sens de l'amélioration des procédures. En outre, la Division a créé un groupe chargé de l'amélioration du service d'évacuation sanitaire qui, à l'exemple de celui dit de l'amélioration du service des certificats médicaux, réexamine les procédures d'évacuation sanitaire à l'échelle du système, le but étant notamment de faire des recommandations de nature à permettre d'améliorer le système informatique de la Division afin de remédier aux problèmes de communication de l'information relevés par le Comité.

Résultats obtenus au regard des objectifs stratégiques

211. Il ressort du rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables », qu'en 2013, la Division des services médicaux avait mis au point un plan stratégique visant à atteindre les trois objectifs fondamentaux suivants : a) une réduction mesurable des dommages évitables à la personne des fonctionnaires; b) une réduction sensible des dépenses liées à la santé; et c) une amélioration tangible de la satisfaction du personnel (voir A/69/190, par. 87 et 88).

212. Le Comité a cherché à évaluer les prestations de la Division au regard de ces objectifs. La Division l'ayant informé qu'il s'agissait là d'objectifs ultimes chaque initiative stratégique concourant d'une manière ou d'une autre à les atteindre, le Comité a conclu ce qui suit :

a) La Division a pris plusieurs mesures en vue de réduire les dépenses, dont celles consistant à simplifier la procédure de délivrance de certificats médicaux d'aptitude; à instituer de strictes procédures d'autorisation de déplacement et de suivi dans le contexte d'Ebola; à mettre en place des programmes d'atténuation des risques sanitaires liés au virus Zika, toutes mesures qui ont permis de diminuer le

nombre des évacuations sanitaires et des demandes d'indemnisation introduites auprès de l'ONU. La Division a également établi un guide sur les soins de santé aux États-Unis et les activités de gestion du stress du Bureau du Conseiller du personnel;

b) La Division n'a pu fournir aucune information sur la réduction des dommages évitables à la personne des fonctionnaires ou encore sur l'augmentation du niveau de satisfaction du personnel. Elle a informé le Comité qu'elle entendait se donner les moyens d'évaluer les résultats, mais ne disposait pas encore des données nécessaires. Elle envisageait de se doter d'un logiciel qui permettrait aux fonctionnaires blessés ou à leurs responsables de signaler un accident de travail directement dans le système informatique (EarthMed), ce qui aiderait à constituer des données de référence sur les dommages évitables à la personne des fonctionnaires.

213. Au cours de l'exercice biennal, la Division devait également accroître le nombre de lieux d'affectation comprenant une composante médicale adaptée aux risques locaux en cas d'événement entraînant un lourd bilan humain. Toutefois, le Comité n'a pas été en mesure de formuler des observations sur les prestations de la Division en la matière, faute d'information d'audit requises à cette fin.

214. **Le Comité recommande à la Division des services médicaux : a) de mettre au point des questionnaires d'enquêtes venant spécialement inviter les participants à donner leur avis sur les services fournis en vue de leur amélioration; b) de mettre en place des protocoles précis et de former le personnel comme il se doit afin de réduire le plus possible les retards évitables dus à la présentation de dossiers incomplets et d'accélérer la délivrance des certificats médicaux; c) de définir des paramètres permettant d'évaluer la réalisation des objectifs liés à ses activités stratégiques.**

Section des systèmes d'information ressources humaines

215. Au mois de mai 2014, la Section des systèmes d'information ressources humaines a été fusionnée avec le Bureau de l'informatique et des communications. La composante 5 de la section 29C du budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 définit les objectifs et produits de la Section. Le Comité a examiné les résultats de la Section au regard de ses objectifs et produits. Il a constaté que le Centre d'assistance Inspira avait réduit son délai moyen de réponse aux demandes d'appui aux systèmes d'information concernant les ressources humaines à 15 heures, l'objectif ayant été fixé à 24 heures.

216. En outre, la Section a mis en service les modules Inspira de gestion de la mobilité, de sélection du personnel, de recrutement, de gestion de la performance, d'apprentissage, de communication de l'information et a amélioré la communication de l'information relative aux activités opérationnelles et à la gestion. L'Administration a souligné que le budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 prévoyait la mise en service de la totalité des modules, mais que celui de l'administration générale des ressources humaines n'était toujours pas fonctionnel.

G. Gestion des achats et des marchés

217. La gestion des achats est l'activité consistant à attribuer des marchés à des fournisseurs et à les amener à livrer les biens et services conformément aux besoins opérationnels. Son importance est vitale pour la réalisation des objectifs des organisations. Une bonne gestion des achats peut permettre d'augmenter la quantité ou d'améliorer la qualité des biens et des services, de mieux gérer le risque, d'éviter des interruptions de service et de réaliser des économies financières.

218. La Division des achats est responsable des opérations d'achats du Secrétariat de l'ONU au Siège et dans les missions et les bureaux hors Siège, ainsi que de ceux d'autres organisations sollicitant des services d'appui aux achats. Elle entre en jeu dès qu'une demande de fourniture de biens et services est reçue. Les procédures d'achat sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière, le Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies et les politiques et directives publiées par le Secrétaire général.

219. En 2015, la Division a traité 593 contrats en cours, d'un montant plafond total de 8,67 milliards de dollars, dont 106 contrats attribués en 2015, d'un montant plafond total de 723,58 millions de dollars. Le tableau II.15 présente la répartition des 593 contrats en cours par catégorie de biens et services, ainsi que leur montant plafond. Le Comité a vérifié 23 gros contrats, d'un montant plafond total de 1,29 milliard de dollars, et analysé les données se rapportant aux contrats et aux bons de commande pour évaluer les progrès physiques, le respect des délais et l'utilisation des ressources financières prévues.

Tableau II.15
Répartition des contrats en cours en 2015 entre catégories de biens et services

Catégorie de biens et services	*Nombre de contrats*	*Montant plafond total (millions de dollars É.-U.)*	*Montant plafond (pourcentage)*
Services dans les domaines de l'architecture, du génie et de la construction	48	2 037,71	23,51
Services de transport aérien	71	1 205,90	13,91
Matériel et services d'entretien pour le traitement électronique de l'information	46	897,65	10,35
Véhicules, pièces détachées et matériel de transport	38	636,05	7,34
Bâtiments préfabriqués	8	369,47	4,26
Services de gestion	31	157,92	1,82
Matériel et services de télécommunication	14	111,89	1,29
Autres	337	3 252,56	37,52
Total	**593**	**8 669,15**	**100,00**

Source : Base de données de l'ONU concernant les achats (au 11 février 2016).

Note : La catégorie « Autres » comprend le matériel et les services de sécurité, les voyages et services connexes, la formation, le matériel électrique, la gestion et l'entretien des bâtiments, les services informatiques, la publicité, la commercialisation et les réunions et services connexes.

Recours injustifié à des dérogations

220. Lors de son examen de l'attribution des contrats, le Comité a relevé un certain nombre de cas dans lesquels on a eu recours à une dérogation à l'exigence de mise en concurrence sans que cela semble justifié.

i) Solution de sécurité des points d'accès destinée au Bureau de l'informatique et des communications

221. En octobre 2015, le Bureau de l'informatique et des communications a demandé à la Division des achats de l'aider à acheter des logiciels brevetés, des services d'entretien et des services de mise en service connexes afin de mettre en place une solution de pointe pour la sécurité des points d'accès. Le Bureau a désigné le fournisseur privilégié. La solution devait initialement être déployée sur des ordinateurs (de bureau et portables) constituant des « points d'accès » pour les utilisateurs du Secrétariat au Siège ainsi que les bureaux traitant des données sensibles.

222. Le Bureau a jugé qu'il aurait besoin dans un premier temps de 3 000 licences pour un coût total estimé à environ 810 000 dollars sur cinq ans, entretien annuel compris. Il a établi un dossier de « normalisation » à l'intention du fournisseur. En novembre 2015, le Bureau a envisagé de passer un contrat-cadre mondial avec le fournisseur; le 13 novembre, la Division des achats a indiqué qu'elle avait l'intention de créer un accord cadre mondial permettant à d'autres organismes des Nations Unies de commander des licences pour les produits en question.

223. En décembre 2015, la Division des achats a demandé au Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui d'approuver une dérogation pour l'attribution de ce contrat. Elle l'a fait au motif qu'il était nécessaire de normaliser les biens et services requis [conformément à la règle de gestion financière 105.16 a) ii)][5] et que le fournisseur avait mis au point une technologie brevetée aux capacités uniques. Les besoins immédiats du Bureau de l'informatique et des communications ont été revus à la hausse, passant à 3 500 licences pour un coût total estimé à 900 500 dollars sur cinq ans. Le Bureau a en outre constaté que 46 500 licences additionnelles seraient nécessaires au cours de la période contractuelle de cinq ans, pour un coût supplémentaire estimé à 8,97 millions de dollars.

224. La Division des achats, s'associant au Bureau de l'informatique et des communications, a recommandé d'engager des négociations directes avec le fournisseur pour mettre en place un contrat-cadre courant jusqu'en décembre 2020. Le 17 décembre, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui a approuvé l'attribution du contrat, qui a été conclu le 30 décembre 2015 pour un montant plafond de 6,27 millions de dollars sur une période initiale de trois ans, avec la possibilité de le proroger pour une période de deux ans, jusqu'en 2020. De nombreux aspects de cette opération d'achat inquiètent le Conseil :

a) Ni le Bureau de l'informatique et des communications ni la Division des achats n'ont consigné les raisons pour lesquelles on a sélectionné un fournisseur plutôt que de publier une demande de manifestation d'intérêt. Cela est contraire à l'article 9.10 du Manuel des achats;

[5] Le Secrétaire général adjoint à la gestion peut décider que l'application des procédures formelles d'appel à la concurrence n'est pas dans l'intérêt de l'Organisation lorsqu'une décision a déjà été prise ou que les biens ou services requis doivent être normalisés.

b) Le cahier des charges que le Bureau a remis au Comité le 5 novembre 2015 indiquait que seules 3 000 licences étaient nécessaires. En un peu plus d'un mois, ce chiffre a été porté à 50 000 : 3 500 dans l'immédiat et 46 500 autres sur une période contractuelle de cinq ans;

c) Le chiffre de 46 500 licences à plus long terme semble avoir été calculé sans qu'aucune étude sur les utilisateurs chargés de traiter des données sensibles ni sur le nombre total d'utilisateurs du Secrétariat n'ait été réalisée. Alors qu'au 30 juin 2015, on comptait seulement 41 081 utilisateurs connus, 46 500 licences ont été prévues. Toute remise sur quantité éventuelle pourrait être contrebalancée par le coût qu'occasionnerait l'achat d'un nombre de licences supérieur aux besoins;

d) La possibilité que de nouvelles solutions répondant mieux aux besoins de l'ONU arrivent sur le marché n'a pas été prise en compte lors de la procédure d'achat.

225. La Division des achats a fait savoir au Comité que, selon les estimations du Bureau de l'informatique et des communications, qui ont été transmises à la Division, l'estimation du nombre d'utilisateurs futurs de cette solution correspond à l'ensemble du personnel du Secrétariat de l'ONU utilisant les TIC, soit 50 000 personnes. Les prévisions initiales ne couvraient que les utilisateurs principaux et critiques. Le contrat a été établi pour une période initiale de trois ans au moins, de façon à ce qu'il soit en phase avec la période de normalisation approuvée par le Comité d'étude de l'architecture. Selon le Bureau, et comme indiqué dans les minutes du Comité d'étude de l'architecture, un contrat à court terme ne permettrait pas d'obtenir un rendement optimal des investissements dans cette technologie. La procédure de normalisation est utilisée pour déterminer quelles sont les technologies qui servent au mieux les intérêts de l'Organisation. Elle nécessite une comparaison avec les autres technologies existantes et s'effectue en dehors de la procédure de passation des marchés. Le produit ayant été normalisé, une dérogation à la procédure d'appel d'offres a été accordée par le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui dans un mémorandum daté du 15 décembre 2015.

226. Tout en prenant note de la décision de normaliser ce produit, le Comité demeure préoccupé par le fait que l'opération d'achat n'ait pas fait intervenir de mise en concurrence ni d'études de marché. La très forte augmentation du nombre estimatif d'usagers en un temps très court a abouti à un nombre bien supérieur aux effectifs actuels. Le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/70/605) montre clairement que l'effectif est d'environ 41 000 personnes, donc moins de 50 000. La solution de sécurité étant un produit de série, sa mise au point, sa mise à l'essai et son déploiement ne demandent pas un gros travail; en outre, il n'existe pas de preuve indiquant un échange de correspondance avec d'autres fournisseurs proposant des solutions de sécurité similaires ou la prise en compte de produits similaires. Le recours à une dérogation en raison de la nécessité de normaliser la technologie relative au produit de ce fournisseur particulier a privé d'autres fournisseurs de la possibilité de proposer des technologies similaires et de concourir pour le contrat.

ii) Multiples prorogations de contrats

227. Au cours de son examen, le Comité a relevé plusieurs cas de multiples prorogations de contrats existants.

Services de planton

228. Un contrat attribué en 2009 pour la prestation de services de planton dans les bâtiments extérieurs au Siège ainsi que pour les voyages et le transport devait courir sur une période initiale de trois ans, avec une possibilité de prolongation pour deux périodes d'un an chacune. Dans la pratique, toutefois, le contrat avait été prolongé jusqu'en avril 2016 au moyen de 28 modifications distinctes, la dernière ayant été exécutée le 22 décembre 2015. Grâce à ces modifications, le contrat a été prolongé d'environ 18 mois au-delà de la période prévue dans le contrat initial. Le montant plafond a également augmenté, passant de 1,08 million à 3,4 millions de dollars.

Matériel de télécommunications et matériel informatique

229. Un contrat de 41,89 millions de dollars pour du matériel informatique, signé en décembre 2004 pour une période initiale de trois ans, avec possibilité de prorogation pour deux ans, a été modifié à plusieurs reprises afin de le prolonger jusqu'en 2017, sans nouvel appel d'offres. La dernière prorogation, d'une durée de trois ans, datait de décembre 2014 et portait la fin du contrat au 31 décembre 2017. Le montant plafond du contrat est passé de 41,89 millions à 192,31 millions de dollars (soit une augmentation de 360 %) au cours de cette période.

230. En juillet 2010, le Comité des marchés du Siège a demandé à la Division des achats de fournir un plan général et un calendrier pour le nouvel appel d'offres. La Division a répondu au Comité qu'il n'avait pas été établi qu'un nouvel appel d'offres serait lancé. Un consultant avait été chargé d'examiner les forces et les faiblesses du contrat actuel. Il devait dans un deuxième temps mener une étude de marché pour comparer l'offre du fournisseur retenu à celles de deux autres grands fournisseurs. En août 2010, le Comité a recommandé une prorogation du contrat pour une période de deux ans, avec une clause de résiliation à la fin de la première année, afin de disposer de suffisamment de temps pour organiser un nouvel appel d'offres.

231. En août 2012, la Division des achats a fait savoir au Comité des marchés du Siège qu'elle avait confirmé que le fournisseur avait fourni du matériel de haute qualité et solide en proposant des rabais très intéressants. La Division a estimé que les solutions proposées présentaient le meilleur rapport qualité-prix possible pour ce qui était du coût total de possession. Par conséquent, aucun nouvel appel d'offres n'a été lancé et le contrat existant a été prorogé pour huit années supplémentaires. Le contrat a en outre été étendu aux opérations de maintien de la paix, ce qui a conduit à l'achat de 30 000 pièces d'équipement supplémentaires au fournisseur.

232. La Division des achats a indiqué que le contrat était un accord direct avec le fabricant, que le fournisseur accordait les rabais les plus élevés possibles à l'Organisation lorsque des modifications étaient apportées au contrat et que les contrats n'étaient étendus que lorsque les besoins du Bureau de l'informatique et des communications et du Département de l'appui aux missions le justifiaient. Toutefois, le Comité note qu'en 2011 la stratégie adoptée par le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions était de remplacer progressivement les ordinateurs de bureau par une infrastructure de bureau virtuel, moins coûteuse, dans un délai de cinq ans, et que cette stratégie n'était pas conforme à l'accord à long terme qui avait été conclu.

233. La durée moyenne d'un accord à long terme au Secrétariat est de cinq ans. Le Comité s'inquiète de ce que, dans ce cas, un seul fournisseur ait reçu 190 millions de dollars de commandes sur une période de 13 ans sans que le marché n'ait été soumis à une mise en concurrence internationale. Si les accords à long terme offrent un certain nombre d'avantages tels que la réduction des frais d'administration, la fixité des prix et la possibilité d'obtenir des remises sur quantité, ils comportent aussi des risques qu'il convient de gérer. Des accords à long terme de cette nature pourraient entraîner une dépendance excessive à l'égard d'un seul fournisseur ou « enfermer » l'Organisation dans des contrats à long terme dont les prix ne sont pas compétitifs.

234. L'Administration a informé le Comité qu'en l'occurrence l'accord à long terme dont il est question relève de la politique de normalisation promulguée par le Secrétaire général adjoint à la gestion (voir ST/AI/2005/10) et n'est pas un exemple type d'accord à long terme.

235. **Le Comité recommande que la Division des achats examine les accords dont la durée dépasse cinq ans pour déterminer s'il convient de lancer un nouvel appel d'offres ou de conclure de nouveaux accords avec d'autres grands fournisseurs à des prix compétitifs.**

Prestation non satisfaisante

236. Le Comité a examiné un contrat portant sur la conception et la mise au point d'un site Web. Le Département de l'information a demandé à la Division des achats de choisir un prestataire et d'attribuer le contrat avant la fin de 2013. Une manifestation d'intérêt a été soumise en février 2013. L'appel d'offres a été lancé le 14 juin 2013 auprès de 36 entreprises de 14 pays, avec comme date limite le 13 août 2013. La Division des achats a constaté, en effectuant une comparaison sur la base du coût total des services requis, que toutes les offres de prix se valaient à l'exception de celle du prestataire retenu, qui était près de moitié moins chère. Le contrat avec ce prestataire a été signé le 15 avril 2014.

237. Au paragraphe 2.2, le contrat prévoyait une période de huit mois pour l'achèvement de la conception du site Web par le prestataire. Le prestataire devait également fournir des services de maintenance obligatoires pendant un an après la mise en service du site Web, avec la possibilité de prolonger ces services pour une durée maximale de quatre périodes supplémentaires d'un an chacune. Si le contrat prévoyait un calendrier détaillé pour le versement des paiements au prestataire, il ne comportait néanmoins aucune disposition quant aux éventuels retards de livraison par le prestataire.

238. Le montant restant à payer au titre du contrat inscrit dans Umoja, de 1,07 million de dollars, était incorrect. Cela était dû à la comptabilisation, par erreur, d'un bon de commande d'un montant de 962 500 dollars relevant d'un autre contrat. Il existait également des disparités entre les prix indiqués par le prestataire dans son offre et les prix prévus dans le contrat. Par exemple, le coût de conceptualisation et de mise au point d'un nouveau système de gestion des contenus sur le Web a été augmenté de 17 600 dollars, passant de 69 855 à 87 455 dollars. La Division des achats a convenu que le montant de 17 600 dollars avait été ajouté par inadvertance aux 69 855 dollars puis comptabilisé également comme une prestation à fournir distincte.

239. Il y a également eu des retards considérables dans l'achèvement des travaux de conception du site Web ainsi que des demandes visant à augmenter les prix pour achever le travail. Au total, 107 136 dollars ont été versés en vertu de ce contrat, sans que le travail n'ait été terminé. Aucune garantie de bonne fin n'a été demandée au prestataire, malgré le fait que le prix de l'offre était considérablement inférieur à celui d'autres prestataires. La Division des achats a indiqué qu'elle ne souscrivait normalement pas à une garantie de bonne fin pour ce type de contrat, qui prévoit que les paiements sont versés lors de l'acceptation de la prestation à fournir. Néanmoins, au vu de ce qui précède, la Division a informé le Comité qu'elle envisagerait de souscrire à des garanties de bonne fin à l'avenir.

240. Lorsque des offres très bon marché sont reçues, la Division des achats doit déterminer s'il existe un risque que le fournisseur l'ait soumise pour s'assurer de gagner l'appel d'offres et qu'il fasse par la suite des demandes visant à faire augmenter les coûts. Dans le cas de ce contrat, 107 136 dollars ont été versés, mais le travail n'a pas été achevé. En l'absence de dispositions prévoyant des dédommagements en cas de retard dans la fourniture de prestations, il pourrait être difficile pour l'Organisation d'être dédommagée des pertes essuyées sur ce contrat. Des dépenses supplémentaires devront en outre être engagées pour trouver un nouveau prestataire.

241. **Le Comité recommande que, dans les cas où des offres exceptionnellement compétitives sont acceptées, des clauses de garantie de bonne exécution et des indicateurs de résultat concernant le fournisseur soient automatiquement incorporés aux contrats pour protéger les intérêts de l'Organisation des Nations Unies. Le versement de paiements au titre de ces contrats devrait aussi faire l'objet d'une surveillance accrue afin de s'assurer que les produits livrés soient d'une valeur équivalente à ces paiements.**

Planification et suivi inadaptés des achats

242. Le Comité a examiné 513 contrats actifs en 2015. Il a relevé 71 contrats, d'un montant plafond total de 447,23 millions de dollars, dont le taux d'utilisation enregistré était inférieur à 50 % (la moyenne s'établissant à 25,8 %) à moins d'un an de leur date d'expiration. Aucun montant n'a été versé au titre de 22 de ces contrats, dont le montant plafond total était de 44,70 millions de dollars. S'agissant de 47 autres contrats attribués avant 2014 et arrivant à échéance en 2016, très peu de dépenses ont été engagées, le taux de financement des différents projets allant de zéro à 49,7 %, pour une moyenne générale de 24 %. Le faible taux d'utilisation des contrats a peut-être eu une incidence négative sur les progrès physiques, les délais de fourniture des produits et l'utilisation des ressources financières prévues. Cela peut indiquer une communication et une coordination insuffisante entre les services demandeurs et la Division des achats concernant l'élaboration de plans d'achat et de dépense.

243. La Division des achats a répondu que les fonctions de suivi de la planification des achats et des contrats relevaient de la responsabilité des services demandeurs. Elle a également informé le Comité que les contrats conclus avec des banques contenaient des montants plafonds permettant d'engager les fonds correspondant aux frais bancaires, qui étaient déduits directement des comptes tenus par ces organismes financiers. Les contrats pour des services juridiques et des services consultatifs en matière d'investissement n'étaient utilisés qu'en cas de besoin. Dans

le cas des contrats attribués en 2015, en particulier les contrats pluriannuels, il n'aurait pas été possible d'utiliser leur montant plafond au 31 décembre 2015.

244. Tout en prenant acte de la réponse de la Division des achats, le Comité rappelle qu'il n'a retenu que les contrats arrivant à expiration en 2016 et s'attendrait donc que le taux d'utilisation des 71 contrats concernés soit nettement plus élevé que la moyenne de 25,8 % enregistrée.

245. **Le Comité recommande que les départements demandeurs, en consultation avec la Division des achats, prennent des mesures pour améliorer le contrôle de l'exécution des contrats et veiller à ce que les contrats attribués soient entièrement exécutés avant leur date d'expiration.**

Carences dans les fonctions d'établissement de rapports d'Umoja

246. En mars 2016, le Comité a examiné un rapport établi grâce au progiciel Umoja qui a été mis en service dans les entités du groupe 4 au Siège de l'ONU en novembre 2015. Le rapport, intitulé « Listes de bons de commande (biens) et de leur état d'avancement (« commandé » ou « transaction terminée ») », comportait des lacunes, à savoir :

a) Des commandes effectivement livrées étaient inscrites dans le système comme étant « en souffrance » après la date prévue de livraison indiquée dans le bon de commande. Les retards allaient de 91 à 1 005 jours pour les biens et de 60 à 1 489 jours pour les services;

b) Pour 603 commandes, la date de livraison inscrite était « 31 déc. 9999 ».

247. La Division des achats a admis ces erreurs et déclaré que les dates prévues de livraison inscrites dans le rapport correspondaient au début des fourchettes de dates de livraison, alors qu'elles auraient dû correspondre à la fin de ces fourchettes. L'Administration a également informé le Comité que le rapport en question était en « mode essai » lorsqu'il avait été examiné par le Comité, que ce rapport avait par la suite été corrigé et que les « jours de retard » se situeraient en fait entre zéro et 162. Une anomalie a été constatée concernant une des commandes, pour laquelle la date de livraison inscrite était le « 01.07.0201 ». Des informations et des rapports de gestion fiables sont d'une importance critique pour gérer les fonctions d'achat. L'existence de ces problèmes de communication plusieurs mois après la mise en service d'Umoja est donc un sujet de préoccupation.

248. L'Administration a informé le Comité que les référents processus et le Bureau de l'informatique et des communications avaient entrepris d'examiner le mode d'administration et la taxinomie des rapports élaborés par les « utilisateurs privilégiés » pour s'assurer que les rapports prêts à l'emploi étaient clairement identifiés.

249. Le Comité a déjà souligné la nécessité de présenter les indicateurs relatifs au coût des achats et à la prestation des fournisseurs dans les tableaux de bord de gestion mensuels, et a passé en revue les indicateurs de résultats utilisés par la Division des achats, qui ont été élaborés pour donner suite au rapport du Secrétaire général sur l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2007 et son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année 2007 (A/63/327 et Add.1). La Division a informé le Comité que seul un petit nombre d'indicateurs de résultats hérités de l'ancien

système étaient actifs et qu'elle collaborait avec l'équipe de l'informatique décisionnelle d'Umoja pour intégrer les autres indicateurs à la nouvelle plateforme Umoja. Ces indicateurs se rapportaient principalement aux délais internes, plutôt qu'à la mesure de la qualité et du coût des opérations d'achat.

250. L'Administration a déclaré que les indicateurs de gestion des résultats faisaient partie du module d'Umoja relatif à la prestation des fournisseurs, qui devait être lancé lors d'Umoja-Extension 2. En outre, les rapports des indicateurs de résultats actifs n'étaient qu'une indication des rapports d'informatique décisionnelle en cours d'élaboration; ils faisaient l'objet d'une évaluation de la qualité et ne devraient pas être utilisés aux fins d'évaluations officielles à ce stade.

251. **Le Comité recommande que la Division des achats, en consultation avec l'équipe chargée du projet Umoja, mène un examen d'ensemble afin de garantir l'intégrité des données et de renforcer les contrôles de la saisie des données dans Umoja et étudie les moyens de renforcer les outils de mesure des résultats d'Umoja-Extension 2 concernant les fournisseurs, les coûts des processus de bout en bout et la qualité et la performance du personnel.**

H. Associés gérants

Historique et contexte

252. En 2014-2015, le Secrétariat a accordé 1,3 milliard de subventions aux utilisateurs finals et aux partenaires d'exécution, ce qui représente 23 % des dépenses totales comptabilisées dans le volume I des états financiers (voir la note 29 relative aux états financiers). Une gestion efficace des partenaires d'exécution est essentielle pour mener à bien de nombreux programmes, notamment dans des domaines tels que les affaires humanitaires, qui sont essentiellement financés par des ressources extrabudgétaires. Dans le cadre de ses travaux d'audit, le Comité a passé en revue les méthodes de gestion des partenaires d'exécution utilisées par diverses entités du Secrétariat. Il a notamment examiné :

a) Les accords juridiques régissant la collaboration avec les partenaires d'exécution;

b) Les dispositifs de gestion des partenaires d'exécution;

c) Les systèmes d'information mis en place pour assurer la gestion des partenaires d'exécution;

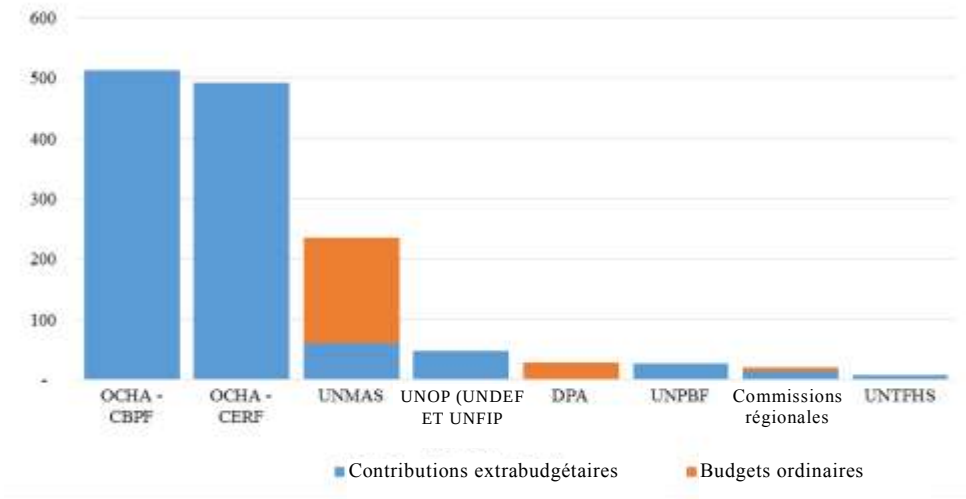
d) Les dispositifs de contrôle et de supervision des partenaires d'exécution;

e) Les progrès accomplis dans l'application des recommandations antérieures du Comité concernant la gestion des partenaires d'exécution.

253. Le Comité a axé son examen sur les dispositifs d'assurance mis en place dans un certain nombre de bureaux et départements, comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Fonds pour la consolidation de la paix, le Bureau des Nations Unies pour les partenariats et le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la sécurité humaine. Une petite proportion des subventions et transferts aux partenaires est financée par les contributions statutaires; c'est notamment le cas du Département des affaires économiques et sociales et du Département des affaires politiques. Le Service de la lutte antimines et les commissions régionales reçoivent

à la fois des contributions statutaires et des contributions volontaires, comme indiqué dans la figure II.XI.

Figure II.XI
Transferts et subventions aux partenaires, par source de financement
(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Analyse par le Comité des renseignements fournis par l'Administration, tirés des données (non vérifiées) communiquées par les bureaux pour l'ensemble des accords approuvés au cours de l'année.

Abréviations : CBPF, fonds de financement commun pour les pays; CERF, Fonds central pour les interventions d'urgence; DPA, Département des affaires politiques; OCHA, Bureau de la coordination des affaires humanitaires; UNDEF, Fonds des Nations Unies pour la démocratie; UNFIP, Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux; UNMAS, Service de la lutte antimines; UNOP, Bureau des Nations Unies pour les partenariats; UNPBF, Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix; UNTFHS, Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la sécurité humaine.

Autorité juridique pour l'octroi de subventions aux partenaires

254. Le cadre juridique mis en place pour travailler avec les partenaires d'exécution ne découle pas du Règlement financier et des règles de gestion financière. À cet égard, le Bureau des affaires juridiques a indiqué que, sauf autorisation expresse de l'Assemblée générale, les bureaux et départements du Secrétariat n'étaient pas habilités à accorder des subventions à des organismes extérieurs pour l'exécution de leurs propres projets. Le cadre en place a donc évolué au fil du temps et repose largement sur la coutume et la pratique.

255. En 1982, le Sous-Secrétaire général aux services financiers a arrêté la marche à suivre pour la certification et l'approbation des subventions octroyées à des organisations et à des particuliers. Selon ces règles, les subventions aux organisations devaient être autorisées par des résolutions de l'Assemblée générale. Celles non autorisées par l'Assemblée devaient être octroyées conformément aux procédures à suivre pour les subventions aux particuliers, qui prévoient notamment

la création d'un comité chargé d'examiner les subventions et d'en recommander l'approbation. Cependant, aucune autre disposition officielle ne régit la manière dont les subventions doivent être gérées et les organismes sont libres de définir leurs propres procédures. De même, le Règlement financier et les règles de gestion financière ne définissent pas expressément les « partenaires d'exécution » et restent muets sur la manière de les gérer.

256. **Le Comité recommande d'incorporer officiellement le cadre juridique concernant l'octroi de fonds aux partenaires dans le Règlement financier et les règles de gestion financière.**

257. L'Administration a informé le Comité qu'elle reconnaissait l'existence de lacunes dans le cadre juridique relatif à la gestion des subventions et des partenaires d'exécution et qu'elle en tiendrait compte dans la révision du Règlement financier et des règles de gestion financière.

Cadre de gestion des transferts et subventions aux partenaires

258. Selon le principe fondamental de la responsabilité, lorsque les ressources confiées par les donateurs sont transférées à une autre partie, il devrait exister des contrôles appropriés pour garantir que les fonds ont été utilisés aux fins prévues. Les donateurs s'attendent à ce que les fonds permettent d'obtenir les résultats escomptés sans gaspillage et qu'ils soient protégés contre les risques de fraude ou d'erreur.

259. En l'absence d'un cadre commun de gestion des partenaires à l'échelle du Secrétariat, chaque bureau ou département a adopté ses propres dispositifs, règles, documents d'orientation, modèles et systèmes d'information. Si les dispositifs en place variaient considérablement dans la forme et le fond, ils présentaient néanmoins certains points communs. Dans la plupart des cas, les partenaires devaient présenter des états financiers et des rapports périodiques et il y avait des règles à appliquer pour le suivi, l'évaluation et l'audit des projets. Cependant, même lorsque les dispositifs de contrôle semblaient similaires, ils ne fonctionnaient pas de la même façon. Pour l'examen et le contrôle des progrès signalés dans l'exécution des projets (suivi), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Fonds des Nations Unies pour la démocratie avaient mis en place des procédures de vérification, mais il n'existait pas de directives pratiques détaillées sur la manière de procéder aux vérifications. Par exemple, les propositions de projet prévoyaient souvent de multiples activités sur plusieurs sites mais ne décrivaient pas comment sélectionner les activités à vérifier, et les rapports de suivi n'indiquaient pas les critères de sélection ou la méthode de vérification appliqués. Lors de sa visite auprès du Bureau de la coordination des affaires humanitaires au Soudan, le Comité a constaté que les membres du personnel chargés du suivi des projets se contentaient parfois d'observer les progrès accomplis, sans vérifier les activités signalées.

260. Le Bureau a informé le Comité qu'il s'employait à mettre au point et perfectionner les procédures et les directives de vérification.

Cadre de gestion du Bureau de la coordination des affaires humanitaires

261. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a le plus grand nombre de partenaires d'exécution et accorde le plus de subventions. En réponse aux recommandations antérieures du Comité, le Bureau a élaboré des manuels mondiaux

et nationaux sur chaque étape du cycle de vie des projets pour le fonds de financement commun, le plus important fonds d'affectation spéciale du Secrétariat, avec 455 millions de dollars de dépenses comptabilisées en 2015.

262. Les directives mondiales du Bureau offrent un cadre détaillé couvrant le cycle de vie des projets, notamment :

a) Gouvernance du fonds, notamment rôles du Coordonnateur des secours d'urgence, des comités de pilotage et du Coordonnateur de l'action humanitaire;

b) Mécanismes de responsabilisation, y compris gestion des risques, gestion des subventions, dispositifs de contrôle (suivi, communication des résultats, évaluations et audits) et mise en conformité;

c) Dispositions administratives, notamment établissement du budget des projets, élaboration de directives sur les coûts admissibles et non admissibles et définition des coûts directs et indirects.

263. D'autres bureaux et départements avaient élaboré divers documents d'orientation qui portaient généralement sur les responsabilités des partenaires. Les dispositifs prévus variaient considérablement; certains omettaient des aspects essentiels des dispositions administratives et des mécanismes de responsabilisation. Par exemple, les dispositifs passés en revue n'obligeaient pas tous à examiner le coût-efficacité du budget des projets et à évaluer et valider les rapports soumis par les partenaires. Si les attentes des partenaires, les calendriers d'exécution, les produits et les réalisations étaient généralement consignés, les attentes correspondantes des bureaux, s'agissant d'examiner les propositions et de faire des observations, ne l'étaient pas. Cela est source d'incohérences dans les dispositifs de contrôle des différents bureaux et départements du Secrétariat.

264. **Le Comité recommande à l'Administration d'élaborer un cadre commun de gestion des partenaires, fondé sur des principes, qui précise les principales procédures à appliquer par toutes les entités du Secrétariat. Pour faciliter l'élaboration du cadre commun, le Secrétariat devrait procéder à un examen de toutes les étapes du cycle de gestion des projets qui comprend notamment des consultations avec les principaux intéressés et un examen de toutes les pratiques en vigueur.**

Accords types avec les donateurs et les partenaires d'exécution

265. Divers accords ont été conclus avec les donateurs et les partenaires d'exécution. En 2015, l'Administration a, sous la direction du Contrôleur, qui est chargé de gérer les risques institutionnels liés au financement au moyen de fonds extrabudgétaires et à la gestion de ces fonds, créé un groupe de travail qui a publié des directives préliminaires sur la rédaction d'accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution.

266. Le projet d'accord avec les partenaires d'exécution énonce les conditions générales à appliquer par tous les départements, bureaux, opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales du Secrétariat pour l'élaboration et l'approbation des accords financiers ou accords de subvention avec les partenaires d'exécution. Ces conditions sont notamment les suivantes :

a) Appliquer une stricte procédure de vérification, y compris une évaluation minutieuse des capacités et des qualifications;

b) Enregistrer les partenaires en recourant à une base de données locale jusqu'à la mise au point d'une plateforme d'enregistrement mondiale;

c) Effectuer des inspections périodiques des documents financiers des partenaires afin de contrôler l'utilisation des fonds de l'ONU;

d) Les partenaires et leur personnel doivent coopérer aux enquêtes menées par l'ONU et les partenaires doivent exhorter les membres de leur personnel à signaler toute irrégularité ou éventuel détournement des ressources de l'Organisation en utilisant la ligne téléphonique mise en place à cet effet par le BSCI;

e) Fixer les conditions concernant : l'utilisation des actifs à l'achèvement des projets; la divulgation des autres sources de financement; la notification des fonds non utilisés, des travaux confiés en sous-traitance et des achats effectués par le partenaire d'exécution; la notification par le partenaire d'exécution de toute enquête pour fraude; la résiliation d'un accord pour des raisons de force majeure; et la confidentialité. Les restrictions doivent être claires.

267. Les directives sont encore à l'état de projet, mais une fois mises en œuvre, elles devraient permettre de renforcer les accords avec les partenaires d'exécution, notamment dans des domaines importants tels que les politiques de lutte antifraude et de sanction, ainsi que les clauses concernant l'accès des auditeurs aux livres et documents comptables des partenaires d'exécution.

268. Ces clauses ne figuraient pas dans la version préliminaire des directives présentée au Comité, mais le groupe de travail s'emploie avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires à améliorer le projet de procédures de sanction pour fraude applicables aux partenaires d'exécution. Il s'agit notamment d'établir une liste d'exclusion centralisée et de diffuser plus largement ces renseignements aux organismes, fonds et programmes. Au moment de l'audit, la liste d'exclusion n'avait pas été établie et les procédures n'avaient pas été approuvées. Compte tenu de la recommandation antérieure du Comité (voir A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 114), il convient de mettre en place un dispositif de contrôle qui ne se limite pas à une simple liste d'exclusion afin de partager l'information sur les partenaires d'exécution.

269. **Le Comité recommande à l'Administration de finaliser son modèle d'accord type avec les partenaires d'exécution, qui devra comprendre notamment des dispositions appropriées en matière de lutte contre la fraude, de sanctions et d'audit, et de le faire publier par l'autorité compétente.**

270. **Le Comité recommande une nouvelle fois d'établir des mécanismes de partage de l'information sur les partenaires d'exécution qui couvrent les procédures de diligence raisonnable, les questions d'exécution et les évaluations de la performance des entités des Nations Unies et des partenaires avec lesquels elles ont travaillé.**

Systèmes intégrés de gestion

271. Très différents les uns des autres par leur taille et leur rôle, les partenaires peuvent aussi bien être des gouvernements hôtes que des entités des Nations Unies, des organisations caritatives multinationales de grande envergure que des organisations non gouvernementales locales de plus petite dimension. Les types de projets et de programmes qu'ils exécutent diffèrent également par leur taille, leur

durée et leur coût. Cependant, faute de bases de données intégrées, le Secrétariat n'a pas été en mesure d'établir un rapport de synthèse sur tous les transferts effectués et les subventions accordées aux partenaires d'exécution en 2015.

272. Umoja comporte une base de données sur les subventions, mais le système n'offre pas encore toutes les fonctionnalités nécessaires pour remplacer les différents systèmes « sur mesure » actuellement en place. Bien que le module de gestion des subventions permette le transfert de fonds aux partenaires d'exécution, la mise en service prévue d'un module sur les concédants et d'un système de gestion des projets dans le cadre d'Umoja-Extension 2 complétera ce dispositif en y incorporant la procédure de demande de subvention et de sélection, tout en offrant un répertoire des rapports techniques et financiers. Les nouveaux modules permettront également d'assurer le respect des règles pendant le cycle de vie complet des subventions, du stade de la planification et de l'affectation des ressources à la mise en œuvre et l'achèvement des projets.

273. En l'absence d'une application institutionnelle, les systèmes ont été mis au point séparément et sont très différents en termes de coût et de fonctionnalité. Par exemple, pour les fonds de financement commun, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a mis en place, pour 1 million de dollars, un système de gestion des subventions en 2014-2015 spécialement conçu à cette fin, alors que le Fonds des Nations Unies pour la démocratie, qui gère un programme de beaucoup moins grande envergure, a acquis un logiciel commercial pour 165 000 dollars. D'autres départements et bureaux utilisent à la fois des systèmes et des bases de données indépendantes, des espaces de travail qu'ils partagent avec d'autres et des tableurs pour gérer leurs programmes.

274. À la demande du Comité, chaque entité a rassemblé des données sur les subventions et les transferts aux partenaires d'exécution. Seul le Fonds des Nations Unies pour la démocratie a pu produire des données systématiques sur les aspects essentiels des programmes de ses partenaires d'exécution, tels que l'historique des approbations et des décaissements, le suivi, la communication des résultats et l'audit. Bien que le système de gestion des subventions du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ait été conçu pour gérer le cycle de vie complet des programmes, il n'a pas été possible d'obtenir des renseignements exacts sur la gestion car les données étaient incomplètes. La plupart des bureaux ont donc recueilli manuellement les informations requises au lieu de les extraire directement du système de gestion des subventions. Par conséquent, les bureaux et départements du Secrétariat ne tirent pas le meilleur parti des informations disponibles pour faciliter la prise de décisions. Le tableau II.16 ci-après résume l'évaluation de l'exhaustivité des données du Bureau concernant les fonds de financement commun.

Tableau II.16
Exhaustivité des données du système de gestion des subventions du Bureau de la coordination des affaires humanitaire pour les fonds de financement commun

Données sur la gestion	*Observations concernant l'exhaustivité des données*
Nombre de projets et de partenaires	Données incomplètes du fait que le système de gestion des subventions est mis en place progressivement, et données non disponibles lorsque le PNUD est l'agent du Bureau
Procédures de diligence raisonnable appliquées par les partenaires	En 2015, tous les partenaires ont effectué un audit du système de gestion des subventions avant l'approbation des projets.
Évaluations des capacités des partenaires menées à bien	Données non disponibles du fait que les pays utilisent des évaluations effectuées hors ligne, sans système de gestion de l'information qui permette de saisir les données
Ponctualité : délai écoulé entre la présentation d'un projet, son approbation et le décaissement des fonds	Données incomplètes du fait que le système de gestion des subventions est mis en place progressivement, et données non disponibles lorsque le PNUD est l'agent du Bureau
État d'avancement des rapports descriptifs et financiers	Données incomplètes du fait que le système de gestion des subventions est mis en place progressivement, et données non disponibles lorsque le PNUD est l'agent du Bureau
Audits menés à bien	Aucune information disponible. Le module d'audit du système de gestion des subventions est en place, mais les données issues des anciens systèmes doivent être nettoyées avant leur transfert.

Source : Analyse par le Comité des données fournies par l'Administration.

Assurer le respect du dispositif de contrôle

275. Le Secrétaire général est responsable en dernier ressort des transferts et des subventions aux partenaires. L'Assemblée générale a décidé que la définition du principe de responsabilité reposait, entre autres, sur les éléments suivants : atteindre les objectifs et produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles et de tous les règlements; et faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus. Pour s'acquitter de son obligation de gérer les fonds de manière responsable, l'Administration doit mettre en place de solides dispositifs d'assurance qui permettent de confirmer le bon fonctionnement des contrôles internes.

276. Les bureaux ont mis en place divers dispositifs de contrôle interne pour veiller au respect des règles et des procédures de gestion des subventions et transferts aux partenaires. Le Comité a constaté que la plupart de ces dispositifs étaient appliqués au niveau des projets ou des pays plutôt qu'au niveau global des programmes. En outre, il n'existait pas de données exhaustives, exactes et à jour pour montrer que les contrôles clefs fonctionnaient comme prévu dans tous les programmes. Les services du Siège ne suivaient pas de près les procédures d'approbation, de contrôle et de clôture des projets, et l'Administration recevait peu de renseignements sur l'application des procédures arrêtées.

277. Le Comité s'est rendu dans trois bureaux de pays en 2015, dont un couvrait deux pays, afin d'examiner les opérations du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. À l'occasion de ces visites, il a relevé certains exemples de bonnes pratiques concernant l'utilisation des nouveaux outils mis en place, tels que des listes de contrôle pour l'évaluation des capacités et l'utilisation de critères d'évaluation du budget des projets. Mais il a également constaté un manque de respect des règles dans des domaines importants, comme l'exercice des précautions voulues vis-à-vis des partenaires, le suivi des projets et le recours à des auditeurs externes. Par exemple :

a) Un bureau de pays attribuait les projets aux partenaires sans procéder à une évaluation formelle afin de s'assurer qu'ils avaient les capacités et les compétences requises pour exécuter les activités prévues;

b) Dans deux pays, le Bureau n'avait pas élaboré de plans de suivi détaillés. Dans un pays, aucune inspection physique n'avait eu lieu pendant un an parce que les contraintes géographiques et les problèmes de sécurité limitaient l'accès aux sites des projets. Le bureau de pays n'avait mis en place aucun système de télésurveillance et les partenaires avaient indiqué qu'il était trop tard pour installer ce type de dispositif de contrôle une fois que les projets étaient en cours ou achevés. Dans un autre pays, le Bureau n'avait pas systématiquement validé les réalisations signalées par les partenaires lors de ses visites d'inspection;

c) Dans un pays, 19 rapports financiers étaient en retard et les partenaires n'étaient pas régulièrement rappelés à l'ordre, bien que des mesures aient été prises peu de temps avant la visite du Comité. Un bureau de pays n'avait pas examiné les rapports descriptifs des partenaires en temps voulu, estimant à tort qu'il ne pouvait pas le faire avant l'audit des projets;

d) Dans deux pays, les contrats conclus avec des auditeurs externes étaient arrivés à expiration et des audits non couverts par un contrat avaient été sollicités et effectués. En outre, les résultats des audits faisaient l'objet d'un examen et d'un suivi limités.

Assurance que les fonds du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont été utilisés aux fins prévues

278. Pour déterminer dans quelle mesure l'Administration avait pu vérifier les dépenses du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Comité a examiné le fonctionnement du dispositif d'assurance dans quatre autres pays où aucun contrat n'avait apparemment été conclu avec des auditeurs externes indépendants. Les fonds de financement commun pour les quatre pays en question se chiffraient à 98,1 millions de dollars. Le Comité a demandé au Bureau de

présenter une analyse détaillée des résultats des dispositifs d'assurance appliqués par les bureaux de pays pour démontrer que les partenaires utilisaient les fonds aux fins prévues.

279. Le Bureau a indiqué que 69,9 millions de dollars (71,2 %) avaient été transférés à des organisations non gouvernementales, le reste (28,2 millions de dollars) étant allé à des projets exécutés par des organismes des Nations Unies. Suite à une demande de complément d'information sur ces projets, le Bureau a fourni des exemplaires des rapports financiers et descriptifs de ses partenaires expliquant en détail comment les fonds avaient été utilisés. Il a également communiqué les résultats de ses propres activités de suivi des projets. Le Comité a fait les constatations suivantes :

a) Dans le premier pays, les rapports financiers et descriptifs étaient à jour pour les quatre projets examinés. Deux projets avaient fait l'objet d'un suivi; cependant, les rapports de suivi offraient peu d'informations qualitatives sur les activités du projet et ne permettaient pas d'établir que les résultats avaient été vérifiés ou que les documents financiers du partenaire avaient été examinés;

b) Dans le second pays, les rapports financiers et descriptifs étaient à jour pour les quatre projets examinés. Deux projets avaient fait l'objet d'un suivi par une tierce partie au nom du Bureau;

c) Dans le troisième pays, les rapports financiers et descriptifs étaient à jour pour les trois projets examinés. Le personnel du Bureau n'avait effectué aucune visite d'inspection de ces projets en 2015 en raison de la détérioration des conditions de sécurité dans le pays;

d) Dans le quatrième pays, un rapport descriptif final avait été établi pour trois des quatre projets examinés, et dans deux cas le rapport indiquait que les activités étaient pratiquement achevées. Un seul des projets examinés avait été suivi par le personnel du Bureau; il y avait cependant peu d'informations bien documentées sur la vérification des résultats du projet.

280. Dans l'ensemble, les rapports des partenaires pour les pays examinés étaient à jour et le Bureau suivait activement les projets dans deux pays. Dans les deux autres pays, les problèmes de sécurité ne permettaient pas un suivi systématique. À la demande du Comité, les responsables de chaque bureau de pays ont fourni un complément d'information, y compris un rapport plus détaillé sur le dispositif de contrôle en place dans les pays concernés en 2015, ainsi que des précisions sur l'efficacité opérationnelle des contrôles. Le Bureau a informé le Comité que, le cas échéant, il avait demandé un complément d'information sur l'exécution des projets, notamment des photos et des vidéos des activités des projets et, lorsque c'était possible, il avait mis en place un système de suivi par téléphone pour confirmer que les bénéficiaires avaient reçu l'aide demandée.

281. Les renseignements complémentaires fournis par les bureaux de pays sont très utiles pour vérifier l'utilisation des fonds par les partenaires d'exécution du Bureau. Cependant, l'absence de moyens centralisés de contrôle et d'analyse de l'efficacité du dispositif d'assurance du Bureau est une lacune grave dans la mise en œuvre effective de ce dispositif. Du fait que les bureaux de pays du Bureau et les services du Siège ne peuvent pas télécharger toutes les informations utiles dans le système de gestion des subventions, à quoi s'ajoute l'absence d'un dispositif central de compilation et d'analyse des résultats des activités de suivi pour l'ensemble des

programmes du Bureau, il est difficile pour l'Administration de déterminer dans quelle mesure elle peut vérifier les dépenses du Bureau. Cependant, l'examen détaillé effectué par le Comité n'a révélé aucune erreur ou irrégularité grave dans les projets examinés en 2015, et ni l'Administration ni les auditeurs externes indépendants recrutés au niveau national en 2015 n'ont signalé d'irrégularités importantes.

282. Dans l'ensemble, les informations sur la gestion ne sont pas encore d'assez bonne qualité pour permettre de contrôler l'application des dispositions du Manuel opérationnel pour les fonds de financement commun. Les services du Bureau au Siège n'ont pas recueilli les informations nécessaires pour démontrer que des évaluations des capacités ont été régulièrement effectuées, que les rapports financiers et descriptifs ont été reçus à temps, ou que les activités de suivi et les audits indépendants des partenaires d'exécution ont été menés comme prévu.

283. **Le Comité recommande au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de veiller à ce que le nouveau dispositif d'assurance soit systématiquement appliqué et intégré dans tous les bureaux de pays. En particulier, le Bureau doit améliorer sans plus tarder la collecte et l'analyse des données concernant les résultats des activités de suivi menées pendant l'année pour confirmer que les fonds ont bien été utilisés aux fins prévues.**

284. Le Bureau a informé le Comité qu'il mettait au point des tableaux de bord qui présenteraient des informations utiles sur la gestion, notamment sur le respect des dispositions du Manuel opérationnel pour les fonds de financement commun par les bureaux de pays, ainsi que sur la qualité des données relatives au cycle de vie des subventions; des statistiques sur le système de gestion des subventions, notamment le montant des fonds alloués, l'état d'avancement des rapports financiers, les activités de suivi et les résultats des audits; ainsi que des indicateurs de résultats et des cibles liés aux objectifs stratégiques du Bureau, concernant notamment la rapidité des décaissements, la gestion des risques, la satisfaction des parties prenantes et le suivi. Ces tableaux de bord devraient faire mieux ressortir les problèmes de conformité et permettre à l'Administration de prendre plus rapidement les mesures correctives nécessaires.

Umoja-Extension 2

285. L'Administration a pris acte des lacunes des systèmes d'information disparates actuellement en place. Elle a informé le Comité que, bien qu'Umoja contienne déjà un module de gestion des subventions qui a permis d'harmoniser et de simplifier les transferts de fonds aux partenaires d'exécution, la fonctionnalité améliorée d'Umoja-Extension 2 aidera à combler les lacunes recensées.

286. **Afin de combler les lacunes recensées dans les systèmes existants, le Comité recommande à l'Administration de procéder à un examen complet des fonctionnalités des systèmes de gestion des subventions et des besoins d'information des utilisateurs et autres parties prenantes avant d'arrêter le champ d'application d'Umoja-Extension 2.**

Gestion des risques liés aux projets

287. Le risque est inhérent à tous les niveaux d'une organisation et de ses activités. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a souligné que la gestion des

risques doit être dynamique, que les fonctionnaires du Secrétariat en sont responsables quel que soit leur niveau et que chaque département doit répondre de l'évaluation des risques que comporte l'exécution de son mandat. En ce qui concerne la gestion des fonds d'affectation spéciale, les risques doivent être examinés au niveau non seulement de l'organisation, mais aussi des projets. Les risques liés aux projets doivent être évalués et suivis tout au long de l'exécution du projet, avec renvoi au niveau supérieur si nécessaire.

288. Pour déterminer si le niveau de risque est acceptable, le bureau de pays concerné doit procéder à une évaluation critique des risques liés aux projets avant que ceux-ci ne soient approuvés. Pour chaque programme ou projet, il faut donc recenser les restrictions stratégiques, financières et opérationnelles ou les événements susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs du projet.

289. S'étant enquis de savoir si les dispositifs de gestion des projets examinés comportaient des mesures de gestion des risques, le Comité a constaté que les pratiques variaient. Par exemple, le Fonds pour la consolidation de la paix et le Fonds des Nations Unies pour la démocratie exigeaient que les partenaires déterminent la probabilité et l'impact des risques recensés, ainsi que les mesures d'atténuation à prendre pour réduire ces risques. S'agissant des fonds de financement commun, les partenaires du Bureau de la coordination des affaires humanitaires étaient simplement tenus de recenser les risques liés aux projets, sans évaluer leur impact ou leur probabilité ni définir les responsables de ces risques et les mesures d'atténuation à prendre.

290. Pour rester utiles et aider les responsables à prendre des décisions, les évaluations des risques doivent être régulièrement revues et mises à jour. Le Comité a constaté que, à l'exception du Service de la lutte antimines, les risques recensés par les partenaires n'étaient pas suivis de près. Par exemple, les rapports descriptifs ne contenaient aucune mise à jour sur les risques et les activités de suivi menées par les bureaux ne couvraient expressément les risques.

291. L'Administration estime qu'il serait futile de déterminer le profil de risque de chaque projet car cela alourdirait considérablement la charge administrative sans apporter beaucoup. En outre, cela créerait un inventaire des risques impossible à gérer.

292. **Le Comité recommande à l'Administration d'élaborer des directives sur les risques liés aux projets qui facilitent la gestion des risques à l'échelle du Secrétariat.**

I. Gestion du risque institutionnel

293. La gestion du risque institutionnel est un processus global visant à recenser, évaluer et neutraliser les risques de nature à nuire à l'aptitude du Secrétariat à exécuter efficacement ses mandats et à atteindre ses objectifs. Le Comité a examiné l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel au sein du Secrétariat depuis son précédent rapport et l'institutionnalisation de cette gestion dans l'ensemble de l'Organisation, comme l'a demandé l'Assemblée générale.

Bilan de la gestion des six risques institutionnels

294. Le 25 juin 2015, le Comité de gestion a adopté les plans de gestion des risques approuvés par le Secrétaire général en septembre 2014 afin de neutraliser et d'atténuer les six risques institutionnels. En juin 2016, le Comité a examiné ces plans (à l'état de projet au moment de son dernier audit) notant que depuis leur approbation l'Administration demeurait d'avis que :

a) Les six risques critiques se produiront « très probablement » ou « certainement »;

b) Leur incidence serait « considérable » ou « critique »;

c) Les contrôles internes actuels sont « inefficaces » ou « d'importants aménagements sont requis », le risque résiduel, indicateur clef de l'efficacité de ces contrôles, devant rester « critique ».

Le Comité note que l'Administration n'a pas encore déterminé le niveau du risque résiduel dans l'hypothèse où les plans de gestion des risques seraient intégralement appliqués.

295. Ainsi que le Comité l'a recommandé, la gestion du risque institutionnel est désormais inscrite à titre permanent à l'ordre du jour du Comité de gestion, qui fait aussi office de comité de gestion du risque institutionnel. Les pilotes des six risques institutionnels rendent compte des progrès réalisés par les groupes de travail dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des risques, comme le décrit le Secrétaire général dans son dernier rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/70/668). Cette entreprise va de l'avant quoique plus lentement que prévu. La plupart des groupes de travail accusent du retard par rapport aux plans approuvés par le Comité de gestion en juin 2015. Par exemple, il ressort des bilans d'étape adressés au Comité de gestion après un an, en juin 2016, que les délais fixés n'avaient pas été respectés dans un certain nombre de cas :

a) Le plan de transformation organisationnel envisageait la mise en place d'un nouveau dispositif complet de fonctionnement d'ici à décembre 2015, les départements et bureaux devant également élaborer, d'ici à septembre 2016, un projet pluriannuel organisant la transition vers le nouveau mode de fonctionnement. Comme indiqué à la section K, les propositions concernant la prestation de services centralisée sont encore à l'étude, et les départements ont du mal à définir leurs nouvelles méthodes de travail;

b) L'échéance des activités prévues dans le cadre de la planification stratégique et de la ventilation des crédits budgétaires, y compris les travaux visant à renforcer les procédures d'établissement du budget-programme, était fixée à mars 2016, mais elle a été reportée à la date de l'établissement du budget ordinaire de l'exercice 2018-2019. L'examen en cours de la procédure d'établissement du budget dans le but de donner systématiquement aux organes intergouvernementaux en temps voulu des informations et analyses essentielles et davantage axées sur les résultats doit s'achever au mois de mars 2016. Le Comité note de plus que le respect de cette échéance est subordonné à la révision du calendrier de conception et de mise en service d'Umoja-Extension 2;

c) Les politiques et directives actualisées résultant du plan d'action relatif au financement au moyen des fonds extrabudgétaires et à la gestion de ces fonds n'ont pas encore été arrêtées. Les directives concernant les conditions préliminaires

(par exemple, les immunités et privilèges des Nations Unies, le principe de l'audit unique, les achats et les recrutements) qui devaient être publiées en décembre 2015, n'en sont qu'à l'état de projet. Les directives gouvernant les procédures normalisées de sélection des partenaires d'exécution qui devaient également voir le jour en mars 2016 sont toujours en chantier;

d) Un certain nombre d'activités intéressant les questions de responsabilité, de gestion et de stratégie relevant des ressources humaines étaient toujours en cours d'exécution, les échéances n'ayant pas été respectées. Par exemple, en mars 2016, le Bureau de la gestion des ressources humaines était censé avoir achevé une enquête mondiale auprès du personnel, le but étant d'évaluer son degré de satisfaction et d'établir un point de repère pour mesurer les progrès et tendances dans l'avenir. Toutefois, en juin 2016, le Comité de gestion a été informé que le Bureau avait commencé à en concevoir l'enquête, et à en définir le contenu.

296. **Vu les retards susévoqués, le Comité recommande à l'Administration de réévaluer le bien-fondé des échéances fixées dans les plans de gestion des risques approuvés en juin 2015.**

Bilan de l'institutionnalisation de la gestion du risque institutionnel

297. Dans son rapport sur les progrès réalisés dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation (A/66/692), le Secrétaire général se dit « fermement convaincu que la gestion globale des risques et le contrôle interne sont une responsabilité fondamentale de l'administration à tous les niveaux ». Étant donné la volonté affichée par le Secrétaire général et le Comité de gestion, et la ferme adhésion de l'Assemblée générale, la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel doit s'accélérer, cette gestion devant être institutionnalisée à tous les niveaux du Secrétariat.

298. Comme le Comité l'a déjà signalé, certains départements ont davantage utilisé les modèles et méthodes élaborés de manière centralisée pour faire cadrer leur inventaire des risques avec celui de la gestion du risque institutionnel du Secrétariat. Or, il semblerait que l'on ne soit guère allé de l'avant s'agissant d'institutionnaliser la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble de l'Organisation depuis le précédent rapport du Comité [voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 115 à 121). Le Comité n'a pu déterminer précisément le nombre de départements et bureaux qui tenaient à jour un inventaires des risques, car le Département de la gestion n'assure pas un suivi centralisé de l'adoption de dispositifs de gestion du risque institutionnel dans le Secrétariat.

299. Dans son cinquième rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/70/668), le Secrétaire général rend compte de la mise en œuvre d'un projet pilote de confection d'inventaires des risques dans les missions de maintien de la paix à la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo. L'Administration a indiqué au Comité que, depuis, cinq autres missions de maintien de la paix s'étaient inspirées des résultats de ce projet pour dresser ou entreprendre de dresser leur propre inventaire des risques.

300. L'Administration a commencé à mettre en œuvre les quatre mesures que le Comité lui avait recommandées pour institutionnaliser la gestion du risque institutionnel [voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 122 a) - d)], mais il reste encore beaucoup à faire, à savoir :

a) **Arrêter des politiques et procédures précises de gestion du risque institutionnel à l'intention du personnel des départements de l'Organisation qui viendront compléter les directives de gestion des risques essentiels en vigueur**. Certains départements obéissent à ces directives, dont l'observation n'est toutefois pas prescrite pour l'ensemble du Secrétariat. Le Département de la gestion a entrepris de simplifier les directives afin de les rendre plus conviviales, mais ne s'est fixé aucune échéance à cet égard;

b) **Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé de tous les éléments de la gestion du risque institutionnel, assorti d'un calendrier précis, spécifiant les étapes clefs, produits et prestations attendues et ressources nécessaires**. Aucun produit ou délai n'a été précisé. Le Département de la gestion affirme qu'il faut des « ressources supplémentaires », le montant n'en a nullement été évalué et rien ne permet de déterminer combien il faudra de ressources et pour quelle activité;

c) **Mieux sensibiliser et former le personnel aux politiques et procédures de gestion du risque institutionnel**. Sans s'être dotée de quelque stratégie générale d'information et de formation, l'Administration continue d'entreprendre de sensibiliser le personnel à la gestion du risque institutionnel en y consacrant spécialement des pages intranet et des articles sur iSeek. Le réseau des praticiens de la gestion du risque institutionnel en compte désormais plus de 190 dans le système des Nations Unies, contre 100 recensés dans le précédent rapport. Le Département de la gestion continue d'organiser chaque année une session de formation, le but en étant de faciliter la mise en commun des connaissances et les contacts avec des experts extérieurs, la dernière en date s'étant tenue en janvier 2016. Le cours en ligne actuellement hébergé dans Inspira est également dispensé par l'École des cadres du système des Nations Unies.

d) **Envisager d'acheter des outils adéquats, y compris des logiciels, pour appuyer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel**. On a entrepris à titre préliminaire de recenser les logiciels de gestion du risque institutionnel convenables, dont le système de gestion des risques mis au point par l'Office des Nations Unies à Genève. Umoja serait trop complexe pour convenir aux fins de la gestion du risque institutionnel, et selon une première évaluation de haut niveau des logiciels disponibles sur le marché cette solution coûterait environ 100 000 dollars. D'autres outils et méthodes connus sont envisagés dans les directives existantes.

301. Dans l'ensemble, sans méconnaître les progrès non négligeables accomplis et tenant compte des conclusions tirées de l'examen de la gestion des risques liés aux projets de ses partenaires (voir sect. H), le Comité s'inquiète de ceci qu'il n'existe ni projet ni volonté bien arrêtés d'institutionnaliser la gestion du risque institutionnel à tous les niveaux de l'Organisation, tel qu'envisagé au départ. En l'absence d'action concertée pour instituer la gestion du risque institutionnel à tous les niveaux de l'Organisation, l'initiative risque de piétiner, voire d'échouer.

302. L'Administration a indiqué au Comité qu'elle n'avait pas l'intention de prendre de nouvelles mesures pour instituer la gestion du risque institutionnel dans ses départements en l'absence de ressources supplémentaires. À cet égard, le Comité note que le Secrétariat s'est engagé à mettre en œuvre la gestion du risque institutionnel dans la limite des ressources existantes. Comme indiqué plus haut, l'Administration n'a pas établi de plan chiffré précisant les modalités de l'institutionnalisation de la gestion du risque institutionnel à tous les niveaux de l'Organisation, comme recommandé précédemment. En l'absence d'un tel plan, il

est difficile de définir le niveau et le type de ressources nécessaires et de déterminer si des ressources supplémentaires sont réellement nécessaires.

303. **Le Comité recommande de nouveau à l'Administration d'élaborer un plan de mise en œuvre détaillé de tous les éléments de la gestion du risque institutionnel, assorti d'un calendrier précis spécifiant les étapes clefs, produits et services rendus et ressources nécessaires.**

J. Gestion du risque de fraude

304. Ces dernières années, le Comité n'a cessé d'appeler l'attention sur les failles des méthodes employées par l'Administration pour gérer les risques de fraude et de corruption, et lui a recommandé de prendre des mesures bien ordonnées dans ce sens. L'Organisation est appelée à opérer dans des environnements à haut risque et s'expose à un large éventail de risques de fraude, internes et externes. Les actes de fraude et de corruption, qui sont parfois le fait de tentatives opportunistes par des individus, peuvent entraîner des pertes considérables s'ils ne sont pas neutralisés et si leurs auteurs s'en sortent avec des peines légères ou dérisoires suscitant un sentiment d'impunité. En raison des importantes sommes qu'elle dépense, l'Organisation s'expose également à des risques de fraude systématique, bien organisée et préméditée.

Bilan de l'application des recommandations du Comité

305. En 2014, le Comité a formulé huit recommandations tendant à donner à l'Administration les moyens de gérer le risque de fraude [voir A/69/5 (Vol. I)]. La réponse de l'Administration est présentée dans l'annexe I au présent rapport. On a avancé dans l'examen de la série de documents d'orientation et de directives en vigueur concernant la fraude, des projets de directives ayant vu le jour. Un projet d'instruction administrative portant sur des mesures disciplinaires a également été publié pour observations. Toutefois, ce ne sont là que de petits pas, l'exécution des principales recommandations étant au point mort ou presque. L'Administration n'a ni encore procédé à l'évaluation globale du risque de fraude, ni conçu de mécanisme central de réception pour dénoncer les cas de fraude ou mis au point un dispositif organisant l'exercice systématique de poursuites judiciaires en cas de fraude avérée.

Observations du Bureau des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection concernant la fraude

306. Le Comité note que, par le passé, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a critiqué les procédures de dénonciation des cas de fraude et conclu qu'il était probable que certains cas soient passés sous silence. Plus récemment, le Corps commun d'inspection a rédigé un rapport mettant en exergue les failles des dispositifs de dissuasion de la fraude dans l'ensemble des organismes des Nations Unies. Il a indiqué qu'il restait encore beaucoup à faire pour lutter contre la fraude dans ces organismes et a fait observer que certains continuaient de fermer les yeux face à ce problème. Le Comité fait siennes les conclusions du Corps commun d'inspection qui font apparaître une grave désinvolture chez les cadres supérieurs à propos de la gestion des risques de fraude.

Étude de cas

307. En 2016, le Comité s'est arrêté sur un cas avéré de fraude pour mesurer combien de temps a duré la procédure et quelle a été la sanction infligée à son auteur. Les informations à ce sujet sont protégées par l'anonymat, dans la mesure du possible, le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies ne s'étant toujours pas prononcé en l'espèce.

308. L'affaire porte sur une demande de subvention présentée par un membre du personnel. La chronologie des principaux faits est résumée ci-après :

- Au 1er mois, la fonctionnaire présente une demande qui éveille les soupçons du Bureau de la gestion des ressources humaines;
- Au 3e mois, l'affaire est renvoyée devant le département dont relève le fonctionnaire qui, au 4e mois, saisit le BSCI pour enquête;
- Au 20e mois, le BSCI conclut que la fonctionnaire a perçu près de 200 000 dollars au titre de demandes dont le bien-fondé n'avait pu être établi. Il considère que ces circonstances sont de nature à justifier la saisine des autorités locales chargées de l'application des lois et recommande que le Bureau des affaires juridiques de l'ONU prenne les mesures appropriées et procède, s'il y a lieu, au recouvrement de l'indu;
- Au 21e mois, l'affaire est renvoyée devant le Bureau de la gestion des ressources humaines pour suite disciplinaire. Ce dernier émet, au 24e mois, une « lettre d'accusation » formelle contre la fonctionnaire, qui produit sa réponse, accompagnée d'observations, au 26e mois;
- Le Bureau de la gestion des ressources humaines sollicite un complément d'information, notamment au BSCI, avant d'adresser sa réponse à la fonctionnaire au 32e mois;
- La fonctionnaire dépose de nouvelles observations aux 33e et 34e mois, mais reçoit un préavis de licenciement au 35e mois;
- La fonctionnaire perçoit l'intégralité de ses traitements jusqu'à son licenciement et est payée pour les jours de congé accumulés jusqu'à ce stade. Si elle avait droit à une prime de rapatriement, son vol de retour devrait être payé par l'Administration. Aucune action pénale n'a été engagée par l'Administration contre cette personne, ses droits à pension n'ont pas été modifiés et aucun montant indûment réclamé n'a été recouvré;
- Au 38e mois, la fonctionnaire introduit une requête auprès du Tribunal du contentieux administratif, qui est entendue au 51e mois. La décision du Tribunal est en instance.

309. Le Comité est préoccupé de voir que malgré le temps, les coûts et les efforts considérables consacrés à cette affaire, elle n'a toujours pas été conclue, et qu'aucune des pertes comptabilisées par le BSCI n'a été réparée. L'Administration a informé le Comité que, n'ayant pas les mêmes pouvoirs que les autorités locales chargées de l'application des lois, elle n'avait pu obtenir suffisamment d'éléments de preuve pour déterminer précisément le montant du préjudice. Il se peut qu'en formulant sa demande autrement, la personne en cause aurait eu droit à certaines subventions.

310. Le Comité a contesté les motifs pour lesquels l'Administration n'a pas saisi les autorités de poursuite locales habilitées à exiger la production des informations nécessaires et à exercer des poursuites pénales le cas échéant. Pour s'épargner ainsi les dépenses liées aux enquêtes et signifier également clairement au personnel que tous comportements suspects feraient l'objet d'enquête approfondie de la part des autorités de poursuite locales. En outre, lorsque des poursuites pénales aboutissent et que l'Organisation est victime de crime, les Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies envisagent la réparation de tout préjudice par recouvrement sur les droits à pension du fonctionnaire indélicat.

311. L'Administration estime que les procédures en vigueur pour informer les missions diplomatiques compétentes de l'issue des enquêtes sont suffisantes, la décision d'exercer, ou non, des poursuites pénales appartenant au pays concerné. Le Comité note que ce mode de fonctionnement donne lieu à très peu d'actions civiles ou pénales contre les coupables avérés de ces crimes et semble conférer aux fonctionnaires internationaux une certaine impunité par rapport aux agents des fonctions publiques nationales.

312. **Le Comité réitère ses recommandations antérieures sur la fraude et encourage vivement l'Administration à revoir sa politique, le but étant d'associer les autorités de poursuite locales d'exécuter la loi aux enquêtes sur des actes répréhensibles.**

K. Transformation organisationnelle

313. Ces dernières années, le Comité a salué la volonté de réforme et de changement de l'administration, notant que celle-ci avait accompli des progrès non négligeables dans certains domaines tels que l'application des normes IPSAS, la mise en service d'Umoja, la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions et l'actualisation des stratégies de gestion des activités essentielles au fonctionnement, comme les TIC. Toutefois, le Comité a observé à plusieurs reprises que les grands projets de transformation avaient mal commencé et qu'une intervention majeure de la part des cadres supérieurs et des équipes qualifiées s'imposait pour les remettre sur les rails. S'agissant d'autres domaines, comme les stratégies de lutte contre la fraude, la gestion axée sur les résultats et la gestion du risque institutionnel, l'absence de plan de mise en œuvre propre à servir de cadre de référence a ralenti les progrès. De manière générale, si on a enregistré d'importantes avancées, la plupart des initiatives de transformation accusent des retards, dépassent les budgets et voient leur portée telle qu'approuvée au départ par les États Membres être sensiblement remaniée.

314. La présente section rend brièvement compte des progrès accomplis dans a) la gestion des initiatives de transformation, b) la conception d'un dispositif de fonctionnement cible et c) la recherche constante d'améliorations.

1. Gestion des initiatives de transformation

315. Le Comité note que la transformation des modes de fonctionnement est désormais inscrite à titre permanent à l'ordre du jour au Comité de gestion. Toutefois, le temps alloué aux cadres supérieurs pour discuter des réformes à apporter, qui est actuellement de 15 minutes par mois, est relativement court. En outre, comme indiqué précédemment, les informations concernant les progrès

réalisés sont généralement communiquées par les cadres responsables de la mise en œuvre des initiatives, car il n'existe aucun rapport d'assurance indépendant sur lequel le Comité pourrait se fonder.

316. L'Administration se trouve à différents stades de la planification et de la mise en œuvre d'un grand nombre de réformes complexes et pointues, à savoir :

a) La refonte organisationnelle, par exemple le dispositif de prestation de services centralisée, la stratégie globale d'appui aux missions et la réponse au rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix;

b) La transformation des modes de fonctionnement favorisée par les TIC, par exemple a mise en service d'Umoja et la révision de la stratégie Informatique et communications;

c) La gestion financière, par exemple l'application des normes IPSAS et la professionnalisation des services financiers;

d) La gestion des biens immobiliers, par exemple la mise en place de stratégies de gestion souple de l'espace de travail et la mise en œuvre de grands projets, comme le plan-cadre d'équipement et le plan stratégique patrimonial;

e) Les ressources humaines, par exemple la mobilité, la planification de la main-d'œuvre et l'application des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale approuvées par l'Assemblée générale;

f) Les procédures de gestion stratégique, par exemple la gestion du risque institutionnel, les stratégies de lutte contre la fraude, la gestion axée sur les résultats et l'exécution des budgets axée sur les résultats.

317. Une telle gamme de programmes de réformes nécessite un effort supplémentaire de la part du personnel essentiel, une bonne planification centrale et une étroite coordination. Le Secrétaire général adjoint à la gestion, cadre responsable d'un grand nombre d'initiatives et pilote du risque institutionnel n°2 (transformation institutionnelle), a chargé un groupe de travail composé des responsables de certaines réformes et de plusieurs unités administratives de concevoir un plan de traitement des risques en juin 2015. Ce groupe de travail, qui a mis au point un tableau de bord commun et un plan intégré, a décidé de tenir, pour la première fois, des réunions bimensuelles, le but en étant de mieux apprécier l'état d'avancement actuel de chaque réforme et d'identifier toute interdépendance.

318. Même s'il est trop tôt pour dire si ces mesures adoptées par l'Administration permettront d'améliorer les modes de fonctionnement du point de vue des délais, des coûts et de l'exécution, elles vont dans le sens de la gestion globale des réformes.

2. Dispositif de fonctionnement cible

319. Le dispositif de fonctionnement cible définit la structure, les processus et les ressources dont toute organisation a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Il permet de déterminer les tâches à accomplir, le fonctionnaire affecté à celles-ci, le département compétent et le lieu d'exécution. Il permet aussi de définir comment les processus-métiers relatifs à l'exécution des programmes, les processus de gestion et les procédures d'appui administratif seront mis en œuvre dans le cadre d'un système de gestion efficace.

320. L'Administration, ayant pris note de la nécessité d'adopter un tel dispositif, a présenté, en septembre 2015, un cadre pour l'élaboration d'un dispositif de prestation de services centralisée ayant pour vocation d'apporter un soutien administratif à l'Assemblée générale. Cette dernière a demandé au Secrétaire général de la saisir d'une proposition détaillée durant la partie principale de sa soixante et onzième session, proposant des objectifs clairs et une analyse coût-bénéfice approfondie assortie d'informations relatives aux bénéfices qualitatifs et quantitatifs.

321. Au mois de juin 2016, cette proposition détaillée relative à la prestation de services centralisée était toujours à l'étude et n'était donc pas disponible pour l'audit. L'Administration a indiqué au Comité qu'elle avait l'intention de proposer des moyens de consolider certains processus administratifs dans des « centres de services partagés ». Ces centres sont des composantes de plusieurs modèles d'appui administratifs de l'ONU, notamment ceux du PNUD, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'Organisation mondiale de la Santé, et de bien d'autres organisations mondiales du secteur public et privé. Par conséquent, le Secrétariat pourrait tirer de nombreuses leçons de l'expérience d'autres, au nombre desquelles on citera la nécessité :

a) D'assurer un niveau clairement défini de services aux départements qui sont considérés comme des « clients »;

b) De recenser les services administratifs à regrouper en partant d'une analyse approfondie de ce qui peut être fait pour aider le « client », et non de ce qui est plus commode pour les « fournisseurs » de services d'appui administratif;

c) De mettre en place une gouvernance solide, le but étant que les services administratifs assurés par les centres de service partagés ne soient pas délivrés une seconde fois dans les départements;

d) De concevoir, gérer et mesurer les services de bout en bout pour faire en sorte que les résultats s'améliorent à tous les niveaux, pas seulement au niveau des processus mis en œuvre dans les centres.

322. L'Administration prévoit d'utiliser des informations tirées du progiciel Umoja pour élaborer sa proposition de prestation de services centralisée en se fondant sur les résultats des modes de fonctionnement au mois de février 2016 pour mesurer les changements à apporter au dispositif de service. Selon le dernier rapport du Comité concernant Umoja, il pourrait être difficile de le faire d'ici à juin 2016 : « l'Administration n'a toujours ni [...] ni fixé de points de référence clairs à partir desquels elle pourrait mesurer les avantages effectivement obtenus. [...] elle a peu progressé dans la mise en œuvre des recommandations du Comité visant à mieux tirer parti des avantages découlant d'Umoja et n'a toujours pas mis en place de procédure qui permettrait d'obtenir le maximum d'avantages quantitatifs (pécuniaires) et qualitatifs (prestations de services) possible. » (voir A/71/180, par. 101 et 104).

323. Depuis, l'Administration a indiqué au Comité qu'elle avait fait appel aux services d'une société professionnelle de conseil pour établir des points de référence en se fondant sur les données tirées d'Umoja.

3. Recherche constante d'améliorations

324. La recherche constante d'améliorations est une stratégie de gestion qui vise à améliorer les modes de fonctionnement en se fondant sur le principe que les membres du personnel à tous les niveaux de toute organisation sont les mieux placés pour détecter les améliorations à apporter à leur domaine d'activité. Un système d'amélioration continue, connu de la plupart des grandes organisations du secteur public et privé, prescrit :

a) D'encourager le personnel à constamment évaluer si les processus-métiers offrent des résultats optimaux;

b) De l'habiliter à cerner et résoudre les problèmes qui plombent les résultats;

c) De le former à la méthode normalisée d'amélioration des modes de fonctionnement, notamment les outils et techniques de résolution de problèmes;

d) De l'encourager à mettre en commun des méthodes de travail efficaces dans l'organisation, le but étant de répercuter les améliorations à apporter dans une partie de l'organisation partout au sein de celle-ci.

325. Une fois achevées, les réformes centralisées, telles qu'Umoja, offriront certains des outils et informations nécessaires pour améliorer la gestion des modes de fonctionnement dans l'ensemble du Secrétariat. La lettre de mission individuelle de chaque Secrétaire général adjoint lui prescrit de mettre en œuvre et d'appuyer les principales initiatives de réforme organisationnelle, comme Umoja, le dispositif de mobilité ou la gestion du risque institutionnel.

326. Conscient que la mise en œuvre d'un programme d'amélioration à une telle échelle représente un défi de taille, le Comité a recommandé au Comité de gestion de déterminer s'il a les outils et les capacités nécessaires pour gérer un programme d'amélioration organisationnelle, et d'établir un plan pour remédier aux lacunes [voir A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 36]. L'Administration a confirmé avoir les moyens d'exécuter ce programme, ne jugeant pas nécessaire de réaliser une évaluation formelle des outils et des ressources dont elle dispose.

327. Le Comité conclut de là que le Secrétariat n'a pas tous les moyens d'apporter le niveau d'amélioration nécessaire. Il a noté que le Secrétariat comptait sur des sociétés professionnelles pour mettre en œuvre la majorité des initiatives d'amélioration centralisées, notamment pour remédier au manque de compétences en matière de gestion des changements organisationnels pour des projets tels qu'Umoja ou le dispositif de prestation de services centralisée. En outre, peu de fonctionnaires participant aux programmes de transformation ont été formés aux méthodes reconnues d'amélioration continue des modes de fonctionnement, et le Comité reste préoccupé par le fait que les départements n'ont peut-être pas suffisamment accès aux compétences et aux formations requises pour mettre en œuvre les programmes d'amélioration en toute efficacité.

328. **Le Comité recommande à nouveau au Comité de gestion de déterminer s'il a les outils et les capacités nécessaires pour gérer un programme d'amélioration organisationnelle, et d'établir un plan pour remédier à toutes lacunes en ce domaine.**

329. **Le Comité recommande également de nouveau à l'Administration d'arrêter une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations dans le sens de la poursuite de l'entreprise de réforme et d'amélioration dans les départements.**

L. Bilan d'étape sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées

330. Des technologies de l'information et des communications (TIC) efficaces sont indispensables pour appuyer un large éventail d'activités administratives et opérationnelles essentielles de l'Organisation des Nations Unies, au Siège ou sur le terrain. Elles servent à administrer les activités primordiales de l'Organisation, y compris celles qui ont trait aux finances, à la gestion des ressources humaines, à la logistique et à l'appui aux missions.

331. Pour doter l'Organisation d'un Secrétariat intégré et lui permettre de gagner en efficacité, l'Assemblée générale s'est employée à réformer les TIC dans l'ensemble du Secrétariat. Elle a pris, depuis 2006, un certain nombre de mesures dans ce sens. Elle a notamment :

a) Créé le poste de directeur général de l'informatique et des communications, pour définir une vision stratégique et dynamiser la gestion de l'infrastructure informatique;

b) Cherché à mettre en œuvre une stratégie globale visant à maximiser la valeur des TIC dans tous les services du Secrétariat;

c) En créant le Bureau de l'informatique et des communications, chargé de superviser les programmes, les budgets et la prise de décisions dans le domaine, et de veiller à ce qu'ils soient conformes à la stratégie Informatique et communications du Secrétariat.

Précédents travaux du Comité

332. En 2012, le Comité a constaté que malgré ses efforts, l'Administration n'avait pas réussi à mettre en œuvre la stratégie Informatique et communications (voir A/67/651), ajoutant que cette stratégie ne pouvait pas être le fait d'un service informatique central, surtout si celui-ci n'avait pas l'autorité nécessaire pour procéder aux changements voulus. Il a conclu qu'une stratégie informatique institutionnelle avait peu de chances de réussir tant que les problèmes fondamentaux d'ordre administratif et structurel n'auraient pas été réglés. Le Comité a recommandé à l'Administration d'élaborer une nouvelle stratégie Informatique et communications et précise les mesures qu'elle entend prendre ainsi que le calendrier et le coût de leur mise en œuvre. Il a également relevé de graves lacunes dans la sécurité informatique de l'Organisation.

333. L'Administration a accepté les recommandations du Comité consultatif concernant la stratégie et la sécurité informatique. Après avoir nommé une nouvelle Directrice générale de l'informatique et des communications en mai 2013, le Secrétaire général a présenté sa stratégie informatique et communications révisée en 2014 (A/69/517). Les trois principaux objectifs de cette stratégie sont les suivants :

a) L'appui des technologies de l'information et des communications aux priorités de l'Organisation, comme Umoja;

b) L'harmonisation des infrastructures et des procédures existantes;

c) La nécessité d'accorder une plus grande place à l'innovation pour appuyer les activités de fond de l'Organisation.

334. En 2015, le Comité a passé en revue les progrès accomplis par l'Administration et indiqué que bien que des progrès aient été faits, le projet avançait plus lentement que ne l'avait prévu l'Administration dans le calendrier de mise en œuvre élaboré en 2013, et que ces retards étaient en partie dus aux problèmes de gouvernance et de direction qu'il avait mis en évidence dans son précédent rapport. Par exemple, le Bureau de l'informatique et des communications disposait de nouvelles structures et mesures institutionnelles, mais celles-ci n'avaient aucun caractère officiel, et la Directrice générale de l'informatique et des communications n'avait pas le pouvoir de faire exécuter les mesures nécessaires à l'application de la stratégie. Le Comité a de nouveau constaté que la fragmentation de la structure de gouvernance de l'Organisation des Nations Unies limitait considérablement les progrès possibles jusqu'à ce que les problèmes identifiés soient réglés.

335. Il a également relevé que :

a) Les prévisions sur cinq ans établies par l'Administration concernant les dépenses informatiques reposaient sur des données incomplètes, ce qui remettait largement en question la crédibilité et l'utilité de ces prévisions;

b) Le calendrier de mise en œuvre de la stratégie était ambitieux et traduisait un manque de compréhension de l'importance des obstacles à surmonter;

c) Bien que des progrès encourageants ont été accomplis sur de nombreux aspects de la stratégie, la manière dont l'Administration traitait le suivi et l'établissement des rapports n'était pas à la hauteur et devait être améliorée;

d) L'Administration avait pris des mesures pour améliorer la sécurité de l'information, mais qu'elle ne disposait ni d'une autorité désignée ni des moyens nécessaires pour faire appliquer les mesures et procédures adoptées.

Bilan de l'application des recommandations du Comité

336. Les deux rapports établis par le Comité sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/67/651 et A/70/581) contiennent 23 recommandations, dont 22 ont été acceptées dans leur intégralité. La recommandation restante, qui concerne la nécessité pour l'Administration de préciser le rôle et les pouvoirs du Directeur général de l'informatique et des communications dans les missions, n'a été que partiellement acceptée par l'Administration. Dans son précédent rapport, le Comité a estimé que deux de ses recommandations avaient été appliquées. Les 21 autres sont en cours d'application, et des progrès sont faits sur tous les fronts (voir tableau II.17). On trouvera plus de précisions à l'annexe II.

Tableau II.17
État d'avancement de l'application des recommandations antérieures

	Recommandations intégralement appliquées	*Recommandations en cours d'application*	*Recommandations non appliquées*	*Recommandations devenues caduques*	*Recommandations classées par le Comité*
Total	**0**	**21**	**0**	**0**	**0**
Pourcentage	0	100	0	0	0

Source : Comité des commissaires aux comptes.

337. De par leur nature, certaines des recommandations mettront du temps à être pleinement mises en œuvre, mais le Comité a constaté que l'Administration, et en particulier le Bureau de l'informatique et des communications, étaient déterminés à mettre en œuvre les recommandations et avaient pris des mesures pour répondre à ses préoccupations. Toutefois, la pleine mise en œuvre d'autres recommandations est moins certaine, car bien que le Bureau ait pris des mesures, elle exige l'engagement de l'ensemble des entités du Secrétariat. Par exemple, il incombe à chaque chef de département de veiller à ce que son personnel suive la session de formation obligatoire à la sécurité informatique, une mesure qui échappe donc au contrôle du Bureau.

338. Dans sa résolution 70/238 B, l'Assemblée générale a fait siennes les recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires qui avait demandé que le Comité des commissaires aux comptes présente chaque année un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications (voir A/70/755). Le Comité entreprendra un examen complet des progrès accomplis une fois que les politiques et procédures informatiques qu'il est prévu de mettre en œuvre auront été approuvées et intégrées au cadre institutionnel (éventuellement en 2017). À ce stade préliminaire, le Comité rend compte des mesures prises à ce jour par l'Administration dans les quatre grands domaines suivants :

a) Préciser et améliorer la qualité des données qui sous-tendent les prévisions quinquennales des dépenses informatiques;

b) La réévaluation du bien-fondé du calendrier d'exécution de la stratégie et l'amélioration du mode gestion de projets, notamment avec la mise en place de dispositifs d'assurance indépendants;

c) L'adoption de politiques et de procédures en matière d'informatique et de communications qui soient applicables dans toute l'Organisation, ainsi que des structures de gouvernance et de délégation de pouvoir appropriées, afin de faire en sorte que les attributions et responsabilités nécessaires à l'exécution de la stratégie Informatique et communications soient en place;

d) Le renforcement de la sécurité informatique.

Dépenses afférentes à l'informatique

339. Dans son rapport de 2015 (A/70/581), le Comité a constaté que l'Administration ne pouvait pas avoir une vue d'ensemble des différents coûts afférents aux activités informatiques, et, partant, n'était pas en mesure de prendre

des décisions éclairées sur les hypothèses à retenir aux fins de la planification des investissements informatiques. Cela était en grande partie dû au fait que le Département de l'appui aux missions, refusant l'autorité du Directeur général de l'informatique dans les opérations sur le terrain, n'avait communiqué aucune donnée sur les dépenses informatiques des opérations de maintien de la paix, ce qui signifie qu'environ 72 % du total des données n'ont pas pu être inclus dans l'analyse de l'Administration. Le Comité a recommandé à l'Administration d'affiner et d'améliorer encore la qualité des données retenues aux fins de l'établissement des prévisions quinquennales concernant les dépenses informatiques, en cernant mieux les dépenses effectives et les moyens informatiques dans l'ensemble du Secrétariat, y compris dans les opérations de maintien de la paix.

340. En août 2016, le Comité a passé en revue les progrès accomplis par l'Administration dans la révision de ses prévisions des dépenses informatiques sur cinq ans. Au moment de l'audit, les prévisions étaient encore en cours d'élaboration, et l'ensemble des données étaient à l'examen avant que le Bureau de l'informatique et des communications ne produise une version révisée des prévisions, pour inclusion dans le prochain rapport de l'Administration sur la stratégie Informatique et communications. Ces données n'ont donc pas pu être auditées. L'Administration avait pris les mesures suivantes pour favoriser l'amélioration des prévisions et accroître la cohérence des projets de budget dans le domaine de l'informatique :

a) Le Bureau de l'informatique et des communications avait publié des directives à l'intention de tous les services Informatique du Secrétariat, y compris celui du Département de l'appui aux missions, les invitant à fournir les données nécessaires à une révision des prévisions sur cinq ans. Au moment de l'audit, le Bureau avait reçu toutes les informations relatives aux dépenses informatiques, et notamment des informations détaillées fournies par le Département de l'appui aux missions;

b) Le Bureau avait commencé à utiliser Umoja à l'appui de l'analyse des postes et des budgets des services informatiques des opérations de maintien de la paix et de l'ensemble du Secrétariat;

c) Le Bureau a publié, à l'intention des départements, des instructions concernant une nouvelle procédure d'examen et de coordination des propositions d'investissements, de contrats, de recouvrement des coûts et d'acquisitions émanant des services informatiques pour 2018-2019.

341. L'Administration a ensuite informé le Comité qu'elle avait achevé les prévisions sur cinq ans et que les dépenses informatiques globales s'élevaient au total à quelque 366,4 millions de dollars, alors que les crédits révisés pour l'exercice biennal 2014-2015 s'élèvent à un total de 368,1 millions de dollars (99,5 %). D'autres détails figureront dans le prochain rapport du Secrétaire général sur la stratégie Informatique et communications.

342. Ne disposant pas de l'intégralité des informations, le Comité a tenté d'examiner les dépenses informatiques engagées par les services informatiques du Secrétariat en interrogeant les responsables compétents et en analysant les données budgétaires et celles du grand livre, mais n'a pas été en mesure de produire des résultats exhaustifs et significatifs, les dépenses informatiques n'ayant fait l'objet d'aucune convention de codage dans le Système intégré de gestion. Umoja, cependant, prévoit un cadre concerté et harmonisé pour le report des dépenses

informatiques, et le Comité procédera sur cette base à un examen approfondi des dépenses informatiques au cours de la soixante et onzième session de l'Assemblée générale, en s'appuyant sur l'approche adoptée pour l'examen des dépenses informatiques des opérations de maintien de la paix [voir A/69/5 (Vol. II) et A/70/5 (Vol. II)].

343. Le Comité a également demandé une comparaison détaillée des dépenses engagées et des crédits ouverts, comme indiqué dans le tableau 12 (Ressources informatiques) de l'introduction du budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 [A/70/6 (Introduction)]. L'Administration a fourni une ventilation détaillée des dépenses informatiques engagées par chapitre du budget, à la fois pour les postes et pour les autres objets de dépense[6], au titre du budget ordinaire pour l'exercice biennal 2014-2015. Les données relatives aux dépenses extrabudgétaires (9,5 % de la catégorie « autres objets de dépense ») et aux autres contributions (3,2 % de la même catégorie) n'étaient pas disponibles. Les dépenses de communication n'étant pas inscrites au tableau 12, les informations y afférentes n'ont initialement pas été communiquées.

344. D'après les informations fournies, le montant total des dépenses consacrées aux ressources informatiques pour l'exercice 2014-2015 s'élève à 255,3 millions de dollars, dont 136,2 millions de dollars pour les dépenses relatives aux postes, qui ne sont pas non plus inscrites au tableau 12. Les dépenses engagées au titre des autres objets de dépense s'élèvent, elles, à 119,0 millions de dollars pour 2014-2015, soit 123,1 millions de dollars de moins que les crédits ouverts pour la même période au titre du budget ordinaire (242,2 millions). Le Comité a également constaté d'importants écarts entre les chapitres dans l'utilisation du budget alloué aux ressources informatiques. Ainsi, le chapitre 12 (commerce et développement) utilise 14,4 % de son budget, alors que le chapitre 28 (aide humanitaire) en utilise 232 %. Ce sont les services de gestion et d'appui (Chap. 29), dont fait partie le Bureau de l'informatique et des communications, qui disposent du plus de crédits alloués aux autres objets de dépense. Ceux-ci s'élèvent en effet à quelque 115,2 millions de dollars (47,6 % du budget). Cependant, d'après les données fournies, seuls 30,1 millions de dollars ont été dépensés, soit un taux d'utilisation de 26,2 %.

345. L'Administration a informé le Comité que la conversion des systèmes financiers à Umoja rendait difficile l'extraction des données concernant les autres objets de dépense informatiques, puisque ces données sont réparties entre le SIG et Umoja. L'Administration a également informé le Comité que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de l'informatique et des communications avaient confirmé que les postes budgétaires relatifs aux dépenses informatiques figureraient bien dans Umoja, y compris ceux relatifs aux dépenses de personnel, afin de permettre un meilleur suivi de ces dépenses à l'avenir. De l'avis du Comité, cela pourrait améliorer le suivi en cours d'exercice, puisque s'agissant de l'exercice 2014-2015, il semblerait que la sous-utilisation des crédits n'ait été détectée qu'à la fin du cycle budgétaire.

[6] Sont compris dans les autres objets de dépense : a) les services contractuels; b) l'achat de mobilier et de matériel informatique (achat et remplacement de matériels et logiciels ainsi que les licences et les abonnements aux services en ligne); c) les fournitures informatiques (cartouches d'imprimante, toners, encre de couleur, pièces de rechange pour serveurs et ordinateurs personnels, abonnements Internet et fournitures pour matériel numérique); d) les services informatiques (services contractuels liés à l'informatique et experts ou consultants recrutés spécialement pour élaborer ou exécuter des projets informatiques).

Gestion de projets

346. Dans son rapport de décembre 2015 (A/70/581), le Comité a indiqué qu'il n'était pas en mesure de confirmer que le calendrier d'exécution de la stratégie informatique et communications révisée était respecté et qu'aucun dépassement budgétaire n'était à signaler. Malgré la création d'un bureau de la gestion des projets, l'information relative aux progrès réalisés était communiquée par les équipes de projet elles-mêmes et n'était pas vérifiée de manière indépendante. Le Comité craignait que les progrès n'aient été surestimés et que le calendrier du projet ne soit pas réaliste compte tenu de la complexité de l'environnement dans lequel la stratégie est mise en œuvre.

347. Pour améliorer la gestion des projets, l'Administration a pris les mesures suivantes :

a) Le Bureau de la gestion des projets suit les projets de plus près. Deux agents sont chargés de faire le bilan de l'avancement et du statut de chaque projet à intervalles réguliers. Si l'avancement n'est pas conforme aux projections, des plans de relèvement (communément appelés « plans get-to-green ») sont élaborés et convenus, et l'avancement du projet vis-à-vis de ce nouveau plan est contrôlé;

b) La méthode d'établissement de rapports sur l'état d'avancement des projets a été revue et remplacée par une méthode plus cohérente d'évaluation des progrès, qui prend notamment en compte les risques et les difficultés qui peuvent avoir une incidence sur l'avancement des projets;

c) Une nouvelle procédure de contrôle des changements a été introduite. Les changements apportés aux grandes étapes du projet ou à des dates de livraison doivent recevoir le feu vert du Bureau de la gestion des projets, afin que celui-ci puisse conserver une vue d'ensemble de l'avancement global;

d) On commence à évaluer l'incidence globale des changements apportés au calendrier de certains projets sur le plan global, afin de dégager un chemin critique. Un calendrier révisé était en cours d'élaboration, mais n'était pas disponible pour l'audit.

348. L'Administration a informé le Comité que 7 des 20 projets stratégiques initialement prévus étaient terminés et faisaient désormais partie des activités courantes, comme par exemple la création de centres technologiques régionaux, les analyses comparatives appliquées des TIC et la mise à niveau d'Inspira. Bien que l'Administration reconnaisse qu'il reste beaucoup à faire, les mesures prises lui ont permis d'améliorer le suivi et la surveillance des projets informatiques. Les changements qu'il a été proposé d'apporter à 10 projets entre décembre 2015 et août 2016 (découpage du projet en plusieurs phases, allongement du calendrier, révision de la portée du projet...) traduisent indubitablement un plus grand réalisme. Auparavant, les modifications apportées aux projets n'étaient pas concertées au niveau central, ce qui rendait difficiles l'évaluation de l'avancement global et la compréhension des incidences possibles sur d'autres projets.

349. Dans l'ensemble, le Comité estime que le Bureau de l'informatique et des communications a rendu plus rigoureuses les règles de gestion des projets mises en place pour mener à bien la stratégie Informatique et communications. Le Comité a précédemment souligné l'importance d'une évaluation réaliste et pragmatique du calendrier d'exécution de la stratégie, et réaffirme qu'à la lumière des difficultés

rencontrées, l'élaboration et la gestion de la stratégie doit être un processus itératif et continu (voir A/67/651, introduction).

Politiques et procédures

350. Dans son rapport de décembre 2015, le Comité a constaté que si les structures de gouvernance et de direction des questions relatives à l'informatique et aux communications avaient été révisées, les responsabilités et attributions correspondantes n'avaient pas été actualisées. Il a également relevé, dans le même rapport, qu'un dispositif de direction et de gouvernance solide, s'appuyant sur des politiques approuvées définissant clairement les rôles et responsabilités des entités administratives, serait la clef du progrès.

351. Toutefois, ces éléments importants n'avaient pas encore été mis en place, et aucun consensus n'avait été arrêté sur les activités qui doivent être fortement centralisées et celles pour lesquelles une certaine latitude est nécessaire ou préférable. Les délégations de pouvoir du Directeur général de l'informatique et des communications n'avaient pas non plus été définies. L'Administration comptait publier dans le courant du premier trimestre 2016 une circulaire actualisée du Secrétaire général.

352. Au moment de l'audit, en août 2016, la version actualisée de la circulaire du Secrétaire général n'avait pas encore été publiée. L'Administration a informé le Comité que, bien que la circulaire actualisée ait pris du retard par rapport aux dates communiquées en juin 2016 à l'Assemblée générale, elle était entrée en vigueur le 20 septembre 2016. Selon l'Administration, la délégation des pouvoirs viendra ensuite, puis, à l'issue des discussions avec le Département de l'appui aux missions, une matrice des rôles et des responsabilités en matière de contrôle au niveau central, régional et local. Le Comité tirera le bilan de l'efficacité de ces politiques et procédures actualisées une fois qu'elles auront été mises au point, appliquées et intégrées.

Sécurité de l'information

353. Le Bureau de l'informatique et des communications a indiqué que cinq des mesures inscrites au plan de sécurisation informatique en 10 points avaient été appliquées. Le Comité constate notamment que le dispositif de filtrage de la messagerie électronique a été renforcé et que de plus en plus de courriels indésirables, d'attaques de type « cheval de Troie » et de logiciels malveillants non identifiés sont détectés.

354. Le Bureau a informé le Comité que les cinq autres mesures étaient en cours d'application, mais qu'elles étaient désormais du ressort des centres technologiques régionaux et intégrées à leur programme de travail.

355. Le Comité constate que des difficultés de taille ont été surmontées grâce à la mise en place des mesures du plan de sécurisation, notamment dans les domaines suivants :

Formation à la sécurité informatique

356. Dans son rapport de décembre 2015, le Comité a constaté que seuls 7 946 membres du personnel (soit 19 %) avaient suivi la formation obligatoire consacrée à

la sécurité informatique[7]. Il s'inquiétait du fait qu'aucune entité n'ait officiellement le pouvoir ni les moyens de contrôler l'application des politiques et procédures, en particulier en dehors du Siège. Le Comité a recommandé à l'Administration d'établir un dispositif de contrôle de la conformité avec les autorités compétentes afin de veiller à ce que les politiques informatiques applicables à l'ensemble du Secrétariat, en particulier celles relatives à la sécurité informatique, soient respectées.

357. En août 2016, 31 578 membres du personnel (76 %) avaient suivi le cours de sensibilisation à la sécurité informatique. Cette progression est le fruit de campagnes de sensibilisation, de rappels envoyés au personnel par courrier électronique et d'articles et de manifestations consacrés au thème de la sécurité informatique. Le Bureau de l'informatique et des communications a également indiqué que d'autres entités des Nations Unies utilisent désormais ce cours pour former leur personnel. Le Comité prend note des progrès accomplis, mais demeure préoccupé par le fait que les unités administratives ne prennent pas suffisamment de mesures pour que tous leurs fonctionnaires suivent cette formation. Il incombe en effet à chaque chef de département de veiller à ce que son personnel suive la session de formation obligatoire à la sécurité informatique, et cette mesure échappe par conséquent au contrôle du Bureau.

Classification des actifs informatiques

358. Pour que les informations soient correctement protégées, que les ressources allouées à leur protection soient utilisées de manière optimale et que les mesures de sécurité supplémentaires, qui coûtent cher, ne soient appliquées que lorsqu'elles sont nécessaires, il est impératif que les données soient classées convenablement. Toutefois, la responsabilité de classer et de conserver correctement les actifs informatiques incombe aux unités administratives et n'est pas soumise à l'autorité du Bureau de l'informatique et des communications.

359. En décembre 2015, lors de la parution du précédent rapport du Comité, l'Administration n'avait pas encore déterminé la manière dont serait évaluée la mise en œuvre de cette initiative et indiquait donc par défaut 0 % d'avancement. Les travaux se poursuivent, mais ils ne peuvent aboutir que si une stratégie de classification des actifs informatique est arrêtée et appliquée dans l'ensemble du Secrétariat. En août 2016, l'Administration réfléchissait encore au moyen de contrôler si les unités administratives avaient ou non classé leurs actifs informatiques correctement et de veiller à ce qu'elles le fassent.

Respect obligatoire des conditions minimales pour les sites Web publics

360. Il a été décidé de procéder à un examen du niveau de sécurité informatique des applications afférentes aux sites Web de l'Organisation afin de déceler de potentielles faiblesses dans l'ensemble des sites du Secrétariat. Les évaluations sont en cours. Toutefois, le Bureau de l'informatique et des communications est d'avis que l'examen devrait être étendu à davantage de sites Web et qu'il faudrait mobiliser deux personnes pendant trois ans pour mener à bien toutes les évaluations. Il est à la recherche de prestataires externes capables de l'assister dans cette tâche.

[7] Calcul effectué sur un total de 41 426 membres du personnel au Secrétariat en 2014 (voir A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 66).

Un appel d'offres a été publié et un contrat d'appui dans le cadre de l'évaluation de la sécurité des sites Web devrait être passé d'ici à la fin de 2016.

Système de détection des intrusions

361. En 2013, l'Administration a déterminé qu'il était crucial d'installer un système de détection des intrusions couvrant l'ensemble de son réseau en vue d'être mieux à même de centraliser les activités de collecte, de mise en corrélation et d'analyse des alertes, notifications et données de journaux générées en interne. Un tel système serait à même de détecter un grand nombre d'attaques en temps réel, ce qui permettrait d'intervenir plus rapidement et donc de limiter les dégâts que causerait une atteinte à la sécurité. L'exploitation indépendante d'un tel système nécessitant des compétences et des connaissances spécialisées, l'Administration a chargé un prestataire de services extérieur de mettre en place et de gérer le système en question, et d'élaborer une stratégie à long terme destinée à assurer la surveillance de la sécurité du réseau et la détection et la prévention des intrusions.

362. En septembre 2015, l'Administration a indiqué que cette initiative était entièrement achevée. Les détecteurs avaient été installés à des points clefs du réseau, mais ne couvraient pas l'intégralité des activités de l'Organisation. Le Comité a été informé que l'Administration envisageait d'étendre l'initiative, ce qui exigerait cependant d'y consacrer d'importantes ressources et d'effectuer au préalable une analyse coût-avantage. En août 2016, le Comité a été informé que le système de détection des intrusions n'avait pas été étendu et que les coûts et avantages d'une extension étaient toujours à l'examen.

Conclusion générale concernant les progrès accomplis dans le traitement des questions relatives à l'informatique et aux communications

363. Depuis décembre 2015, date du dernier rapport du Comité, l'Administration a progressé dans un certain nombre de domaines. En particulier, le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions ont plus et mieux travaillé ensemble pour mettre en œuvre la stratégie Informatique et communications prescrite par l'Assemblée générale. Ils collaborent notamment à l'élaboration d'une version révisée des prévisions des dépenses informatiques sur cinq ans et ont pris des mesures visant à améliorer la coopération dans des domaines comme la sécurité informatique. La mise en œuvre de la stratégie repose davantage sur la collaboration que sur des règles de fonctionnement établies et convenues. Pour que la stratégie soit pleinement mise en œuvre, il demeure essentiel que les politiques et procédures révisées soient accompagnées des délégations de pouvoirs nécessaires. Une fois cette étape franchie, tous les chefs des unités administratives doivent soutenir l'initiative et collaborer pleinement, en particulier dans des domaines tels que la sécurité informatique et la consolidation des ressources. Par ailleurs, l'Office doit encore mener à bien sa réévaluation du calendrier d'exécution de la stratégie, en tenant compte de l'ampleur des défis qui restent à relever.

M. Informations communiquées par la direction

Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens

364. L'Administration a informé le Comité qu'elle avait formellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 224,6 millions de dollars, dont 42,4 millions au

titre des soldes débiteurs et 222,2 millions au titre des immobilisations corporelles. La comptabilisation en pertes d'immobilisations corporelles est principalement liée au coût du bâtiment temporaire de la pelouse Nord (188,5 millions de dollars; valeur comptable nette de 13,5 millions de dollars), qui a été sorti des comptes au 31 décembre 2015, les travaux de démolition ayant commencé, et aux actifs de la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola, dont la valeur s'élève à 11,0 millions de dollars.

Versements à titre gracieux

365. L'Administration n'a signalé aucun versement à titre gracieux en 2015.

Cas de fraude ou de présomption de fraude

366. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les erreurs et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur sa vérification pour relever toutes les erreurs ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

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

368. Pour 2015, d'après les informations communiquées au Contrôleur de l'ONU, l'Administration a signalé trois nouveaux cas de fraude et de trois cas de fraude présumée. La perte subie par l'Organisation n'a été estimée (40 000 dollars) que dans un seul de ces cas, qui concerne des encaissements de chèques frauduleux. En août 2016, l'Administration a signalé trois nouveaux cas remontant à 2015, dont un cas de fraude à l'assurance médicale pour un montant total de 171 000 dollars, un cas de suspicion d'irrégularités dans une passation de marché (1,7 million de dollars) et un cas de suspicion de fraude aux prestations (7 000 dollars). Au moment de l'audit, aucune de ces sommes n'avait été récupérée.

369. Le Comité a déjà indiqué par le passé que l'Administration ne disposait pas des systèmes et des procédures nécessaires pour assurer un signalement exhaustif et précis des cas de fraude. Aucun progrès n'ayant été fait aux fins du renforcement des procédures internes de signalement des fraudes, le Comité ne peut pas garantir que les montants communiqués par la direction et reportés ci-dessus sont exacts et exhaustifs.

N. Remerciements

370. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Secrétaire général adjoint à la gestion ainsi que l'administration et le personnel de l'Organisation des Nations Unies, dans tous les lieux qu'il a visités et contrôlés, de

l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*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**

17 octobre 2016

Annexe I

État d'avancement de l'application des recommandations (volume I)

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 21	En vue d'améliorer les procédures de préparation des comptes pour 2015, le Comité a recommandé au Secrétariat : a) d'adopter un calendrier détaillé et réaliste pour l'établissement des états financiers de 2015, en tenant compte des enseignements tirés de l'année 2014 et des étapes fixées pour la mise en service d'Umoja; b) de s'assurer qu'un nombre suffisant de spécialistes de la finance ayant les compétences requises est disponible pour effectuer les principales tâches de comptabilité dans les délais prévus; c) d'intégrer au calendrier de l'établissement des comptes les principales activités liées à Umoja, telles que le nettoyage et la conversion de données, la formation et l'aide aux utilisateurs, pour faire en sorte que les tâches soient exécutées de façon synchrone; d) de veiller à ce que la direction procède à un examen rigoureux du projet d'états financiers avant sa présentation au Comité.	Pour le volume I, les délais de clôture de certaines étapes des états financiers ont été repoussés, notamment pour les modules comptes débiteurs, comptes créditeurs et gestion des fonds, ainsi que pour l'ouverture de comptes de régularisation. Toutefois, l'Administration a revu et ajusté le plan d'action pour les états financiers, et elle reste confiante dans sa capacité de présenter les états financiers à la date règlementaire, à savoir le 31 mai 2016.	L'Administration a présenté les projets d'états financiers le 31 mai 2016; cependant, la direction a manqué de rigueur dans l'examen des états et du rapport financier. En outre, l'Administration était insuffisamment préparée à l'audit, les justificatifs accompagnant les états financiers étaient inexploitables et un certain nombre d'erreurs importantes ont été relevées. Le Comité a fait des observations à ce sujet dans son rapport.				X	

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 28	Le Comité a recommandé à l'Administration de transformer les services financiers en services plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée, et de faciliter cette transformation grâce à un programme élargi de formation à la gestion financière qui permette d'améliorer l'information financière et le niveau des compétences financières dans toute l'Organisation.	Dans le cadre du plan de durabilité des normes IPSAS, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité mène un projet pilote sur la formation professionnelle à la gestion financière, qui prévoit que des diplômes du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy seront accessibles au personnel du Bureau et que les formations de cet institut seront intégrées au programme de formation de l'Organisation. Ce projet pilote aidera l'Administration à déterminer les besoins futurs.	Suivant la démarche adoptée par six organismes, l'Administration a inscrit quatre membres du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité au programme de formation. Ce projet pilote permettra de fixer l'orientation d'un programme de formation plus vaste. Toutefois, rien n'indique que l'Administration ait commencé à transformer les services financiers en services plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée. Le Comité estime donc que cette recommandation est en cours d'application.		X			
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 40	Le Comité a recommandé à l'Administration de : a) mettre en place des approches et des méthodes normalisées pour mesurer le coût des services rendus aux utilisateurs internes et externes; b) déterminer comment Umoja peut aider à comptabiliser, analyser et présenter de manière plus transparente l'intégralité des coûts des activités.	Cette recommandation devra être appliquée progressivement, sur plusieurs années, car elle suppose une analyse approfondie et d'importants efforts, qui s'appuieront sur la normalisation des procédures mises en œuvre dans Umoja. Des mesures ont déjà été adoptées et exécutées : par exemple, toutes les activités de recouvrement des coûts pour les opérations autres que celles de maintien de la paix ont été mises en œuvre selon une procédure	L'élaboration d'un nouveau catalogue de services pour les activités de recouvrement des coûts est une étape positive; toutefois, on a relevé de nombreuses incohérences dans le calcul du coût des services rendus aux utilisateurs internes et externes. Le Comité a fait d'autres observations à ce sujet dans son rapport. L'Administration a certes indiqué que le bloc de codage d'Umoja avait été conçu pour aider à mieux mesurer le coût des		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		normalisée dans Umoja et on a élaboré un nouveau catalogue de services, une grille de tarifs et des plans de dépenses. L'Administration prévoit de revoir les catalogues de services afin d'y inclure plus de normes et la grille des tarifs, de manière à améliorer la cohérence des coûts et de la tarification. En outre, le bloc de codage d'Umoja a été conçu et mis en service dans tous les groupes en vue de favoriser une meilleure estimation du coût des services. Dans l'ensemble, l'Administration table sur des améliorations progressives à chaque cycle d'examen des services et de la grille de tarifs.	services, mais le Comité n'a reçu aucune information attestant de l'utilisation de cette fonctionnalité. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.					
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 55	Le Comité a recommandé à l'Administration de se doter des outils et des capacités nécessaires pour produire des données complètes et détaillées qui pourront servir à mieux comprendre, gérer et contrôler les dépenses de personnel et à fournir des informations de gestion plus exactes, plus à jour et plus complètes pour la prise de décisions.	L'Administration est disposée à expliquer les enjeux et les facteurs qui guident la gestion des dépenses de personnel. Aucun élément nouveau n'a été signalé.	L'utilisation des coûts standard pour gérer le budget ordinaire est l'un des aspects de la gestion et du contrôle des dépenses de personnel; cependant, l'Administration ne dispose pas de données exactes, actualisées et complètes pour la prise de décisions, comme l'indique la réponse à la recommandation précédente. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 60	Le Comité a recommandé à l'Administration d'examiner les causes sous-jacentes de la différence entre les coûts moyens des prestations au titre des différents régimes afin de déterminer s'il était possible de réduire les frais de gestion de ces régimes.	Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité assure le suivi des coûts moyens des prestations et une enquête sera menée si nécessaire. Le cas échéant, il sera également procédé à l'examen d'autres informations figurant dans les notes relatives aux états financiers. L'Administration demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité n'a reçu aucune information prouvant que l'Administration avait assuré un suivi actif des coûts moyens des prestations. Le Comité considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 64	Le Comité a recommandé que des dispositions soient prises pour donner libre accès aux documents comptables à des auditeurs chargés d'examiner les performances des administrateurs tiers en vue de vérifier l'exactitude des coûts qu'ils déclarent et des opérations qu'ils réalisent et de s'assurer qu'ils respectent leurs obligations contractuelles. À l'avenir, les inspections prévues dans les contrats devraient être réalisées régulièrement.	Une procédure a été lancée pour sélectionner un cabinet d'audit.	Aucun progrès n'a été accompli pour ce qui est de donner libre accès aux documents comptables à des auditeurs chargés d'examiner les performances des administrateurs tiers. Le Comité considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 74	Afin de combler les lacunes recensées, le Comité a réitéré la recommandation qu'il avait faite et encouragé le Secrétariat à accélérer les travaux visant à élaborer sans tarder une méthode de gestion	Une fois qu'Umoja sera intégralement mis en service, les procédures et la gestion de l'information seront mieux harmonisées entre les fonctions budgétaires et de ressources humaines. D'autres mesures	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	prévisionnelle des besoins en personnel.	d'harmonisation sont envisagées dans le cadre d'Umoja-Extension 2 et des programmes de mobilité.						
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 80	Le Comité a recommandé au Secrétariat de prendre les mesures suivantes : a) créer un mécanisme adapté pour veiller à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, qui assurent actuellement les fonctions budgétaires et de ressources humaines de manière compartimentée, coordonnent davantage leurs travaux afin d'améliorer la gestion prévisionnelle stratégique des ressources humaines; b) examiner les profils d'emploi pour s'assurer que chaque poste soit classé dans la bonne famille et le bon réseau d'emploi en utilisant un système de classification normalisé; c) étudier la possibilité d'intégrer un module de gestion prévisionnelle des besoins en personnel au système Umoja.	Le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité ont déjà engagé un dialogue préliminaire afin de mieux coordonner leurs travaux en ce qui concerne les incidences financières des arrangements contractuels relatifs aux ressources humaines. En outre, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité est en train de renforcer sa coordination avec le Bureau de la gestion des ressources humaines pour veiller à ce que les accords financiers ne nuisent pas aux politiques en matière de ressources humaines.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 83	Le Comité a recommandé à l'Administration d'examiner, de mettre à jour et de justifier les délégations de pouvoirs réalisées.	Les délégations de pouvoirs ont été examinées lors de l'attribution des fonctions dans Umoja, dans le cadre de laquelle on a détaillé les postes, les restrictions et limitations dans l'attribution des fonctions, la répartition des tâches et les formations devant obligatoirement être suivies pour se voir attribuer une fonction. Bien que cette activité ait permis une certaine simplification, il pourrait être nécessaire de procéder à une rationalisation plus poussée pour un futur dispositif de prestation de services centralisée.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 84	Le Comité a recommandé à l'Administration d'établir un document directif de synthèse énonçant clairement les pouvoirs qui ont été délégués. Il a recommandé en outre au Bureau de la gestion des ressources humaines d'élaborer un cadre de vérification et de contrôle afin de surveiller la façon dont les pouvoirs qui ont été délégués étaient exercés et de s'assurer que les directives approuvées en la matière soient respectées.	Les délégations de pouvoirs ont été examinées lors de l'attribution des fonctions dans Umoja, dans le cadre de laquelle on a détaillé les postes, les restrictions et limitations dans l'attribution des fonctions, la répartition des tâches et les formations devant obligatoirement être suivies pour se voir attribuer une fonction. Si cette activité a permis une certaine simplification, il pourrait être nécessaire de procéder à une rationalisation plus poussée pour un futur dispositif de prestation de services centralisée.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 92	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines assure le suivi de l'application de la circulaire du Secrétaire général sur l'emploi et l'accessibilité des fonctionnaires handicapés (ST/SGB/2014/3).	Un avant-projet d'instruction administrative concernant l'accessibilité des fonctionnaires handicapés a été achevé et sera prochainement distribué aux départements et aux bureaux pour consultation.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 93	Le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce de combler les lacunes dans l'accès aux données relatives aux congés de maladie pour permettre l'établissement de rapports complets en temps utile, et qu'elle se donne les moyens de recueillir des données sur les paramètres de santé déterminants de ses usagers dans l'ensemble du système des Nations Unies afin de permettre l'établissement de rapports plus complets sur les questions de statut et de politique générale.	La Division des services médicaux a mis au point un tableau de bord des congés de maladie dans Umoja.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 98	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines : a) envisage de collecter des données sur le nombre de fonctionnaires relevant de chaque premier et second notateur en vue de recenser les cas où le ratio dépasserait de manière déraisonnable les normes en vigueur; b) envisage	Les recommandations a) et b) sont considérées comme appliquées. Le système HR Insight comprend désormais un tableau de bord de gestion de la performance qui fournit des données sur les taux d'achèvement et sur le nombre de fonctionnaires attribué à chaque premier notateur, ce qui facilite les comparaisons entre	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	d'approfondir l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires qui faciliteraient l'analyse de la notation et de l'évaluation individuelles des fonctionnaires; c) envisage de perfectionner les applications statistiques du système afin de permettre l'agrégation des données concernant les plans de progression individuels et les activités de formation à entreprendre.	départements. Le tableau de bord comprend également un graphique sur la répartition des notes par département. En ce qui concerne la recommandation c), le Bureau attend que l'Assemblée générale examine la proposition d'ensemble sur la gestion de la performance, car il s'appuiera sur la décision de l'Assemblée pour définir les prochaines mesures à adopter.						
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 104	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines accélère le traitement et le règlement des affaires disciplinaires et mette en place un système de contrôle centralisé permettant de suivre le nombre d'enquêtes en cours sur les cas d'inconduite présumée à partir du moment où une plainte est officiellement déposée ou une enquête recommandée par le BSCI.	Le Bureau de la gestion des ressources humaines, le BSCI, le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion étudient actuellement la mise en place d'un système de contrôle centralisé des enquêtes, notamment durant les consultations entre le personnel et la direction concernant la nouvelle politique sur les enquêtes et la procédure disciplinaire. Dans le cadre de la nouvelle politique, prévue en 2016, le BSCI continuera de recevoir des informations sur les enquêtes menées à l'échelle du Secrétariat. Il n'est pas tenu d'assurer le suivi ou le contrôle les données. Pour ce faire, il faudrait instaurer un système centralisé en ligne permettant de signaler	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		les cas d'inconduite, et le BSCI examine actuellement une solution logicielle.						
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 122	Le Comité a recommandé que le Secrétariat : a) élabore des politiques et des procédures de gestion du risque institutionnel détaillées à l'intention du personnel des départements de l'Organisation, qui complèteraient les directives relatives à la gestion des risques essentiels actuellement en vigueur; b) élabore un plan de mise en œuvre détaillé sur tous les éléments de la gestion du risque institutionnel, contenant un calendrier précis et précisant les étapes clefs, les produits et services rendus et les ressources nécessaires; c) renforce la communication sur les politiques et les procédures de gestion du risque institutionnel applicables et la formation offerte au personnel; d) envisage d'acheter des outils adéquats, y compris des logiciels, pour appuyer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel; e) présente régulièrement des rapports d'activité pour tenir le Comité de gestion informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans	Comme indiqué précédemment, la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel au niveau des départements et des bureaux– et plus largement à tous les niveaux de l'Organisation – et l'acquisition d'outils permettant d'appuyer ce processus, exigeront la mise à disposition de ressources supplémentaires.	Comme indiqué à la section I de son rapport, le Comité estime que les progrès accomplis dans l'application de cette recommandation ont été limités. Il considérera cette recommandation comme appliquée une fois que des mesures concertées auront été instaurées pour prendre en compte systématiquement la gestion des risques à tous les niveaux du Secrétariat.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	toute l'Organisation et pour lui donner l'assurance que les risques sont gérés et atténués avec efficacité.							
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 128	Le Comité a renouvelé ses recommandations sur la fraude et encouragé vivement l'administration à prendre d'urgence des mesures concertées pour renforcer ses politiques et procédures de lutte contre la fraude.	Sous la direction du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, un groupe de travail composé de représentants de différents départements représentant les divers domaines d'activité du Secrétariat a établi un avant-projet de dispositif complet de lutte contre la fraude et la corruption pour l'Organisation. Ce document, qui sera présenté début mars dans le cadre de consultations officielles avec tous les organes de contrôle (Comité des commissaires aux comptes, BSCI, Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et Corps commun d'inspection), sera publié en avril 2016.	Le Comité constate qu'aucune mesure urgente ou concertée n'a été prise pour répondre à ses principales préoccupations sur la fraude.			X		
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 136	Le Comité a recommandé à l'Administration de réviser le Manuel des achats de l'ONU ainsi que les documents d'orientation y relatifs afin d'y préciser les circonstances dans lesquelles les pouvoirs délégués pouvaient être exercés et d'indiquer les critères permettant de déterminer quand il convenait de saisir un	L'Administration a établi qu'il était plus pertinent de consigner ces orientations dans le document sur l'autorité en matière de traitement de la documentation relatif à la délégation de pouvoir en matière d'achats accordée par le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui. Le 14 août 2015, le document	L'examen des pouvoirs délégués et la révision de la procédure visant à traiter les modifications aux contrats et aux bons de commande en tenant compte de la nature desdites modifications constitue une avancée, mais cela n'est pas suffisant. Le rôle des comités d'examen des marchés doit être clarifié et renforcé.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	organe supérieur d'une question.	sur l'autorité en matière de traitement de la documentation pour la Division des achats a été révisé afin de préciser qu'il fallait traiter les modifications aux contrats et aux bons de commandes en fonction de la nature desdites modifications. Le document sur l'autorité en matière de traitement de la documentation pour le Département de l'appui aux missions est toujours en cours d'actualisation.	En outre, une autre recommandation [voir A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 130] concernant l'examen des délégations de pouvoir accordées à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies à Genève n'a pas encore été mise en œuvre. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.					
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 138	Le Comité a recommandé que : a) des procédures soient arrêtées dans l'objectif de garantir une meilleure coordination entre le Département de l'appui aux missions et la Division des achats en ce qui concerne l'affrètement d'aéronefs, afin d'éviter d'engager des dépenses pour des aéronefs dont les caractéristiques techniques excèdent les besoins techniques ou n'y sont pas conformes; b) le processus d'évaluation technique des propositions soit renforcé; c) ce processus inclue une vérification technique, effectuée après la passation du marché, de la conformité de l'aéronef fourni aux spécifications figurant dans le dossier d'appel d'offres; d) qu'un mécanisme de	Le Département de l'appui aux missions est en charge de cette recommandation, car il lui appartient de planifier la demande aux fins de l'exécution des décisions relatives aux contrats. Suivant la passation d'un contrat et l'affrètement d'un avion, les services chargés des opérations aériennes et ceux responsables de la sécurité aérienne procèdent à une inspection complète de l'appareil et des documents de l'équipage, conformément aux dispositions et conditions prévues au contrat d'affrètement de longue durée. L'avion et son équipage ne sont autorisés à participer aux opérations que s'ils remplissent	L'Administration n'a fourni aucune information supplémentaire sur les dossiers de passation de marchés mentionnés par le Comité. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	responsabilisation soit mis en place afin que les décisions relatives aux contrats ne puissent être prises qu'après planification suffisante, compte tenu du mandat, de la stratégie et des spécifications techniques en vigueur.	pleinement les dispositions et conditions du contrat. Cependant, bien que la décision finale revienne au Département de l'appui aux missions, la Division des achats continue de veiller à ce que les décisions relatives aux contrats ne soient prises qu'après consultation avec le Département, afin de s'assurer que les contrats tiennent compte du mandat, de la stratégie et des spécifications techniques, et que les documents pertinents figurent dans les dossiers.					
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 142	Le Comité a recommandé que l'Administration continue de renforcer ses capacités dans le domaine des achats et de la gestion des contrats, en poursuivant ses efforts en faveur de l'ouverture de possibilités de carrière évolutives pour les spécialistes des achats. Les mesures prises devraient comprendre de nouvelles offres de formation et d'autres voies, comme les détachements à l'extérieur, et la poursuite du recrutement de spécialistes des achats.	En plus des quatre programmes de formation en ligne existants (aspects fondamentaux des pratiques d'achat, aperçu du Manuel des achats de l'ONU, recherche du meilleur rapport qualité-prix et éthique et l'intégrité dans le domaine des achats), la Division des achats a proposé trois modules supplémentaires en 2014, sur les thèmes suivants : gestion des contrats, planification des achats et aspects contractuels des pratiques d'achat.	Ces programmes de formation existaient déjà au moment de l'audit effectué par le Comité en 2015. Le Comité n'a reçu aucune information indiquant la mise en place de possibilités de carrière et d'activités visant à renforcer les compétences professionnelles. Cette recommandation concerne l'ensemble du Secrétariat. Si le Département de l'appui aux missions a essayé de répondre aux besoins de formation du personnel, il n'a pas indiqué au Comité le nombre de fonctionnaires du Secrétariat ayant bénéficié			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
			d'une formation comparativement au nombre de fonctionnaires ayant besoin d'une formation. La recommandation est donc toujours en cours d'application.					
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 163	Pour permettre aux parties prenantes d'évaluer plus facilement les résultats obtenus, le Comité a recommandé que l'Administration révise le cadre de mesure et de présentation des résultats afin que les rapports annuels sur l'exécution des budgets fournissent une comparaison explicite des résultats effectifs et des résultats escomptés des missions.	Le Département de l'appui est conscient qu'il faut améliorer le cadre de présentation des résultats et considère qu'il incombe au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité de publier les rapports du Secrétaire général sur l'exécution du budget. Le Bureau réitère la réponse qu'il avait faite à cette recommandation.	Le cadre de présentation révisé offre désormais une comparaison entre les réalisations escomptées et les résultats réels pour la période antérieure. Par conséquent, le Comité considère que la présente recommandation a été appliquée.	X				
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 169	Le Comité a recommandé que le Département des affaires politiques s'emploie, en coopération avec toutes les entités concernées, à mettre au point un modèle opérationnel cible pour l'apport d'appui à toutes les missions politiques spéciales, qui définisse clairement les rôles et les responsabilités, les ressources nécessaires et les modalités d'évaluation des résultats obtenus.	Le Département des affaires politiques a déjà passé un accord de prestation de services avec le Département de l'appui aux missions, qui définit clairement le modèle d'appui que ce dernier apporte aux missions politiques spéciales. Les résultats sont évalués dans le cadre des lettres de mission de chaque chef de mission. Les enquêtes menées par les différents centres de services contribuent à l'évaluation des résultats.	Les mesures prises par l'Administration n'ont pas répondu à la recommandation du Comité, qu'il a formulée en conclusion des paragraphes 164 à 168 du chapitre II de son précédent rapport. Au moment de l'audit précédent, il n'existait aucun projet récent, officiel ou documenté visant à mettre au point le modèle opérationnel aux fins de l'apport d'appui aux missions politiques			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
			spéciales, quel que soit le groupe (sans se limiter aux entités de terrain). Le Comité a conclu que l'accord de prestation de services passé avec le Département de l'appui aux missions ne prenait pas suffisamment en compte ses préoccupations, et ne permettait donc pas de satisfaire à sa recommandation. Le Comité n'a reçu aucune information indiquant que la situation s'était améliorée, et conclut donc que la présente recommandation n'a pas été appliquée.					
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 178	Le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce davantage de faire respecter la règle relative à l'achat des billets d'avion 16 jours à l'avance et d'en surveiller l'application dans les missions politiques spéciales, notamment en mettant au point une série de rapports de gestion qui fourniraient des informations essentielles sur la date d'achat, la classe et le coût des billets.	Le respect de la règle relative à l'achat des billets 16 jours à l'avance est vérifié tous les trimestres. Le rapport de veille stratégique d'Umoja, actuellement en cours d'élaboration et de mise à l'essai, devrait inclure les renseignements essentiels demandés (date d'achat, classe et coût des billets). Par ailleurs, le Département de l'appui aux missions est en train d'achever un cadre de mesure et de suivi des résultats, qui prévoit l'indicateur suivant : « Respect des règles relatives aux voyages : pourcentage de billets émis	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		au moins 16 jours avant le voyage ». Le Département des affaires politiques met tout en œuvre pour respecter les règles relatives aux voyages. Le Service administratif du Département examine toutes les demandes de voyage afin de veiller au respect des règles ou d'obtenir des explications détaillées dans des situations inévitables où les règles ont été enfreintes, compte tenu de la nature imprévisible des activités du Département.						
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 184	Le Comité a recommandé que l'Administration mette au point une série d'indicateurs de résultats financiers qui permette d'évaluer les frais de voyage et le respect de la règle relative à l'achat de billets d'avion 16 jours à l'avance et d'en rendre compte, ce qui favoriserait le souci d'économie et le respect des directives applicables en matière de voyages.	La mise en service intégrale du module voyages d'Umoja (groupe 5) a été reportée d'avril à septembre 2016.	Le Comité note que : a) le lancement du module voyages d'Umoja ne permettra pas à lui seul de donner entièrement suite à la recommandation, sauf s'il donne lieu à une meilleure gestion; b) la mise en service du groupe 5 a de nouveau été reportée à novembre 2016. Le Comité considère donc quw cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 192	Le Comité a recommandé que l'Administration prenne en compte des aspects plus larges des opérations de l'Organisation dans les prochaines phases du dispositif de prestation de services centralisée, de manière que les	Dans la section XIX de sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante et onzième session une proposition détaillée de dispositif de prestation de services centralisée, et elle a	Le Comité considère cette recommandation comme classée.					X

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	programmes bénéficient d'un appui efficace.	souligné que l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée devait se limiter à la fourniture de services d'appui administratifs.						
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 197	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre dans les départements.	L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée étant donné que de nombreuses unités ont été engagées dans la gestion et l'amélioration des opérations de l'Organisation. L'une des principales missions du Comité de gestion est d'examiner « toutes questions et initiatives liées à la réforme et à la gestion du Secrétariat, y compris la gestion du changement, qui appellent une orientation stratégique de la part du Secrétaire général » (voir ST/SGB/2011/3). En parallèle, le Secrétaire général mène son programme de réformes et d'améliorations à l'aide des moyens suivants : a) Comités de direction (par exemple, pour le pilotage d'Umoja, l'informatique et les communications, le dispositif de prestation de services centralisée et les normes IPSAS); b) Groupes d'experts et groupes de travail;	Comme indiqué dans la section K du présent rapport, la réponse de l'Administration montre qu'elle possède une connaissance limitée de la recherche constante d'améliorations, bien que cette stratégie de gestion, examinée par le Comité pour la première fois en 2012, soit connue de nombreuses grandes organisations du secteur public et privé. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation n'a pas été appliquée et a peu de chances de l'être sans une importante remise à plat.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		c) Contrats de mission des hauts fonctionnaires; d) Gestion du risque institutionnel; e) Plans de carrière pour le personnel						
A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 199	Le Comité a recommandé que l'Administration améliore de toute urgence sa capacité à coordonner les projets de transformation en cours.	L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée. Sous la direction du Secrétaire général adjoint à la gestion, responsable du risque institutionnel, un groupe de travail composé de représentants de toutes les initiatives de transformation et des différents domaines d'activité a conçu un plan global de gestion du risque, qui a été officiellement approuvé par le Comité de gestion en juillet 2015.	Dans la section K de son rapport, le Comité note que l'Administration a réalisé des progrès en ce qui concerne sa capacité de coordonner les différentes initiatives de transformation. Cependant, il estime qu'il faut aller plus loin. Cette recommandation est donc en cours d'application.		X			
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 29	Le Comité a recommandé à l'Administration de définir les moyens et les délais requis pour être en mesure de lier plus étroitement l'utilisation du budget aux produits et résultats déjà obtenus; et d'énoncer, en gardant cet objectif à l'esprit, un plan détaillé pour intégrer la gestion axée sur les résultats aux procédures habituelles, en définissant clairement les responsabilités respectives de chacun et les ressources nécessaires.	Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité réitère la réponse qu'il avait faite à cette recommandation.	Dans la section D du rapport du Comité, il est confirmé que l'Administration n'a pas l'intention d'établir un plan détaillé avant 2017 au plus tôt. Par conséquent, cette recommandation est considérée comme non appliquée.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 36	Le Comité a recommandé au Comité de gestion de déterminer s'il avait les outils et les capacités nécessaires pour gérer un programme d'amélioration organisationnelle, et d'établir un plan pour remédier aux lacunes.	L'une des missions du Comité de gestion est d'examiner « toutes questions et initiatives liées à la réforme et à la gestion du Secrétariat, y compris la gestion du changement, qui appellent une orientation stratégique de la part du Secrétaire général » (voir ST/SGB/2011/3). Sous les auspices du Comité de gestion, le secrétariat de ce dernier et les représentants des départements examinent et évaluent constamment les outils et les capacités disponibles pour gérer un programme d'amélioration organisationnelle et remédier aux lacunes. Des propositions sont présentées au Comité de gestion pour examen et application. L'Administration demande cordialement au Comité des commissaires aux comptes de considérer cette recommandation comme appliquée.	Ainsi qu'il est indiqué à la section I, le Comité n'a reçu aucune information prouvant qu'une telle évaluation avait eu lieu. Le Comité note également que l'Organisation des Nations Unies dépend des consultants en gestion pour la mise en œuvre ses initiatives de transformation organisationnelle (par exemple, Umoja et le dispositif de prestation de services centralisée), ce qui suggère que l'Organisation ne dispose pas des outils et des moyens en interne. Compte tenu de ce qui précède, le Comité considère que la présente recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 44	Le Comité a recommandé à l'Administration d'élaborer des plans pour produire des rapports de gestion mensuels et des rapports financiers améliorés destinés à la direction, en tirant parti des possibilités offertes par les normes IPSAS et le nouveau progiciel de gestion intégré.	L'Administration continue de fournir régulièrement au Comité de gestion des rapports de gestion financière actualisés, et elle continuera d'améliorer le contenu de ces rapports à mesure que de nouvelles informations seront mises à sa disposition et que d'autres fonctionnalités d'Umoja seront déployées.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Toutefois, le Comité n'a reçu aucune information faisant état de plans définitifs visant à produire des rapports de gestion mensuels. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 48	Le Comité a recommandé à l'Administration de mettre au point, dans le cadre de ses travaux sur la gestion du risque, une stratégie propre à améliorer le dispositif de responsabilité et de contrôle interne, grâce notamment à l'élaboration d'une « déclaration sur le contrôle interne » ou d'un document équivalent. Cette recommandation remplace la précédente concernant le contrôle interne (A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 171).	Sous la direction du Contrôleur, le Secrétariat s'appuiera sur les normes du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway pour établir sa future déclaration relative au contrôle interne, qui devrait être mise en place pour l'année financière 2018. Cette procédure sera pleinement intégrée et conforme au cadre de gestion des risques du Secrétariat.	Le Comité prend note des projets de l'Administration, notant qu'aucun progrès n'a été accompli à ce jour. Par conséquent, cette recommandation est considérée comme non appliquée.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 56	Le Comité a recommandé à l'Administration de s'employer à avoir une compréhension plus poussée de ses coûts et par conséquent de renforcer sa capacité de comparer et d'étalonner ses frais généraux et l'exécution de ses fonctions afin d'obtenir un meilleur rapport coût-efficacité. Elle devra peut-être pour ce faire créer un registre des codes d'analyse des dépenses d'administration et de programmes (et classer chaque opération selon le code approprié).	Umoja permet déjà de mieux comprendre les coûts des services d'appui de l'Organisation. L'application de cette recommandation s'inscrit dans le cadre des mesures prises par l'Administration en réponse à des recommandations plus récentes sur les questions de coût.	Tout en prenant acte de la réponse de l'Administration à cette recommandation, le Comité n'a reçu aucune information prouvant que celle-ci utilise les données disponibles dans Umoja pour comparer et étalonner ses frais généraux et l'exécution de ses fonctions afin d'obtenir un meilleur rapport coût-efficacité. Le Comité considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 60	Le Comité a recommandé à l'Administration de faire des mises à jour annuelles des tendances et des options de financement des charges à prévoir au titre des	À la première reprise de sa session (voir A/70/590), la Cinquième Commission a été saisie d'une analyse financière approfondie sur les derniers calculs du	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration concernant cette recommandation. Il considère que cette		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	prestations dues à la cessation de service et de tenir l'Assemblée générale pleinement informée des besoins de financement à plus long terme associés au système par répartition.	montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Le rapport a également été soumis au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.	recommandation a été appliquée.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 77	Le Comité a recommandé à l'Administration d'examiner le processus d'élaboration du budget dans le but de l'améliorer du début à la fin et de se pencher notamment sur les éléments d'Umoja-Extension 2 relatifs aux technologies de l'information et des communications.	Le projet de budget est en train d'être établi dans le cadre d'Umoja-Extension 2. L'Administration examine en outre actuellement les procédures budgétaires à la recherche d'améliorations possibles, conformément aux recommandations formulées dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X			
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 100	Le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de procéder à une évaluation des besoins en perfectionnement du personnel correspondant aux processus standard de gestion des fonds décrits dans les dernières directives et d'établir un plan chiffré de formation du personnel à tous les niveaux, y compris le développement des capacités de gestion, aussi bien sur le terrain qu'au Siège.	L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée. En novembre 2015, le Bureau a mis en place un dispositif complet de formation pour les fonds de financement commun, afin d'aider les professionnels à mettre en œuvre les nouvelles Directives mondiales sur les fonds de financement commun. Des sessions de formation ont été menées pendant toute l'année 2015 et se poursuivront tout au long de 2016 (conformément au plan de formation).	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration et du dispositif de formation mis en place pour les fonds de financement commun. Bien que les activités de formation soient en cours, le Comité note avec satisfaction que le Bureau a élaboré un plan de formation et considère donc que cette recommandation a été appliquée.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		Le dispositif comprend trois volets principaux : politique, gestion et supervision des fonds de financement commun. Chaque volet est composé de modules portant notamment sur les domaines suivants : stratégie de répartition des fonds, mobilisation des ressources, responsabilisation et gestion des subventions axée sur le risque, et sensibilisation à la fraude et lutte antifraude. Le personnel est également formé à l'utilisation du système de gestion des subventions.						
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 103	Le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires d'exiger des groupes et des comités d'examen technique qu'ils s'emploient davantage à examiner les résultats des projets et des partenaires de réalisation précédents lorsqu'ils recommandent l'approbation d'un projet par le coordonnateur humanitaire et, pour cela, procéder à une évaluation des éléments suivants : • Les organisations non gouvernementales concernées, notamment leur bilan en matière d'exécution des projets dans différentes entités et	Lors de la procédure d'allocation, il est procédé à une évaluation de l'organisation non gouvernementale et du projet (type activité et zone géographique) au regard des critères à satisfaire en matière de suivi. Le Bureau se prépare à utiliser l'indice de performance pour évaluer les résultats obtenus par les partenaires et signaler aux responsables chargés de la gestion des fonds lorsque le niveau de risque d'un partenaire doit être modifié. Comme indiqué dans le Manuel d'instructions opérationnelles pour les fonds de financement	Le Comité prend note de la réponse du Bureau. Il a constaté, lorsqu'il a procédé à l'examen des opérations du Bureau en Jordanie et au Yémen, que les projets et les partenaires avaient fait l'objet d'évaluations préalables. Toutefois, peu d'éléments permettent d'établir que le Bureau vérifie réellement qu'il est bien en mesure de suivre les projets et d'élaborer des plans de suivi adapté avant l'approbation des projets. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	le devoir de diligence concernant l'entreprise et ses principaux responsables; • Le type de projet, notamment la probabilité d'une bonne réalisation des avantages qui en sont escomptés, par exemple la distribution de bons d'espèces (risque élevé) ou la construction (risque faible); • L'emplacement du projet et la possibilité d'en suivre la progression.	commun, les comités d'examen stratégique et technique examinent la viabilité des projets (au regard notamment du type d'activité et de la zone géographique) lors de la procédure d'allocation, ce qui permet de faire remonter l'information et de procéder à des améliorations lorsque les groupes et le Bureau considèrent que les projets présentés ne sont pas viables. Quand le projet concerne une zone difficile d'accès en raison de l'insécurité, les partenaires doivent proposer un plan de suivi et de présentation de rapports viable. Le Bureau soumet ce plan au Coordonnateur des opérations humanitaires et au Conseil consultatif, en indiquant non seulement les vérifications physiques auxquelles il sera procédé mais également les autres moyens de suivi (consultation de pairs ou de tierces parties, appels téléphoniques, recherches sur Internet).						
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 114	Le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de s'employer avec d'autres entités des Nations Unies à établir des obligations formelles de	En mai 2015, le Groupe des Nations Unies pour le développement a adopté un dispositif de gestion des risques liés aux programmes visant à mettre en commun les ressources dans les pays	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Néanmoins, celle-ci n'a pas établi d'obligations formelles de partage de l'information sur les			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	partage de l'information sur les résultats des partenaires de réalisation dans chaque bureau de pays.	fragiles. Le Comité de haut niveau sur la gestion a demandé la création d'une équipe spéciale chargée d'examiner s'il était possible d'utiliser le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies afin de présenter des informations sur les cas de fraude impliquant des partenaires d'exécution.	résultats des partenaires de réalisation. Le Comité considère donc que la recommandation n'est pas appliquée.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 125	Le Comité a recommandé que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires accélère la mise en place des contrôles améliorés institués par les directives globales et le cadre de responsabilisation, et ce, dans le cadre d'une approche davantage axée sur les risques et plus flexible en ce qui concerne la gestion des partenaires de réalisation dans les opérations de pays. Ceci suppose : a) des évaluations des risques pour faire le tri dans les partenaires de réalisation et constituer une réserve de fournisseurs sûrs; b) une révision des arrangements de financement pour faire en sorte que les partenaires de réalisation à haut risque perçoivent un versement initial inférieur au taux de 80 % actuel; c) un renforcement des arrangements en matière de	Les contrôles renforcés décrits dans le Manuel d'instructions opérationnelles ont été mis en place progressivement à partir de février 2015. Les fonds appliquent désormais l'approche ci-après en matière de risques : a) Les bureaux de pays procèdent à une évaluation des capacités des partenaires en leur assignant un niveau de risque (élevé, moyen ou faible). Les partenaires qui satisfont aux critères sont « pré-approuvés » et peuvent présenter leur demande de fonds aux fonds de financement commun; b) Les fonds n'allouent plus de ressources suivant la méthode du 80 %-20 %; c) Les fonds définissent désormais des « modalités opérationnelles » (prévues dans le Manuel d'instructions opérationnelles), à savoir	Le Comité prend note des progrès accomplis par le Bureau dans le renforcement du cadre dans lequel opèrent les fonds de financement commun. En 2015, le Comité a examiné les opérations du Bureau au Soudan, en Jordanie et au Yémen et constaté que, si les nouvelles procédures avaient permis l'adoption de certaines bonnes pratiques, il subsistait encore des carences dans certains domaines importants tels que l'application du principe de due diligence, le suivi des projets et l'audit externe. Au moment de l'audit, le manque de qualité de l'information de gestion n'a pas permis de vérifier que les prescriptions du Manuel d'instructions opérationnelles étaient respectées. Le Comité		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	suivi, pour faire en sorte que, par exemple, les projets à haut risque fassent l'objet d'audits/inspections intérimaires en exercice des droits d'accès pour audit, alors que le suivi des projets à risque plus faible pourrait se limiter aux visites par des membres du personnel régional; d) une collaboration avec le Bureau des affaires juridiques afin de renforcer le mémorandum d'accord actuellement conclu entre le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les partenaires de réalisation.	des modalités de versement des fonds, de suivi, de présentation de rapports et de contrôle, qui sont établies suivant le niveau de risque du partenaire. Afin d'atténuer les risques, les partenaires à haut risque font rapport plus souvent. Cette nouvelle procédure est à divers stades de mise en œuvre dans les différents bureaux extérieurs, qui devront cependant tous l'appliquer pleinement d'ici à la fin de 2016; d) L'accord de subvention (mémorandum d'accord) passé avec les partenaires d'exécution consacre le renforcement des dispositifs de contrôle et l'approche fondée sur les risques. Tous les fonds utilisent cet accord.	considère donc que cette recommandation est toujours en cours d'application.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 136	Le Comité a recommandé que l'Administration fasse mieux connaître les risques de fraude par la mise en place d'un code de conduite clair (étant entendu qu'un code de conduite englobera des questions plus larges que la seule fraude), renforcée par une communication interne à intervalles réguliers sur les questions relatives à la fraude et par des cours obligatoires pour l'ensemble du personnel.	Les principes généraux régissant la conduite des fonctionnaires au sein de l'Organisation, les normes auxquelles ils doivent aspirer et les règles et règlements applicables en la matière figurent dans la Charte des Nations Unies, les Normes de conduite de la fonction publique internationale et les circulaires du Secrétaire général, qui sont dûment portées à la connaissance de chaque fonctionnaire, y compris en ce qui concerne	Tout en prenant note des initiatives prévues, le Comité constate que peu de progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre de la recommandation. Il n'a eu connaissance d'aucune formation obligatoire de sensibilisation à la fraude et rien ne montre que l'Administration communique régulièrement à ce sujet. Aucune modification n'a été apportée au code de conduite en vue d'en préciser les dispositions à			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		des questions particulières comme la fraude. En complément, le Département de la gestion et le Bureau de la déontologie procèdent à la mise à jour du texte consacré au dispositif de lutte contre la fraude et au document intitulé « Travailler ensemble, mettre l'éthique en pratique : Guide des valeurs fondamentales et normes de conduite de l'ONU ». Ces documents seront diffusés dans le cadre d'initiatives de sensibilisation à la fraude, notamment lors des formations à la déontologie.	cet égard. Le dispositif de lutte contre la fraude n'ayant pas de statut officiel et n'ayant pas encore été adopté, le Comité considère donc que cette recommandation n'est pas appliquée.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 142	Le Comité a recommandé que l'Administration réalise une évaluation complète des risques de fraude, en s'appuyant sur des recherches approfondies dans les domaines à haut risque pour déterminer l'étendue des vulnérabilités de l'Organisation et son degré d'exposition aux risques de fraude tant internes qu'externes.	L'Administration entend toujours mener une évaluation complète des risques de fraude d'ici à décembre 2017.	Aucun progrès n'ayant été accompli dans la mise en œuvre de la recommandation, le Comité considère donc qu'elle n'est pas appliquée.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 143	Le Comité a recommandé que l'Administration soutienne les efforts que mène le Bureau des services de contrôle interne en vue de se doter d'experts capables de fournir un appui aux différents départements et de	Le Département de la gestion devrait avoir bientôt achevé l'élaboration de son dispositif de lutte contre la fraude. Une fois qu'il aura été adopté, le Département examinera avec le Bureau des services de contrôle interne comment celui-ci	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Toutefois, aucun progrès important n'ayant été accompli et le Bureau des services de contrôle interne n'ayant formulé aucune observations eu égard à la			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	collaborer avec eux pour évaluer et analyser tous les risques de fraude significatifs et prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier.	pourra s'acquitter de sa tâche et se doter d'experts chargés de remédier aux risques de fraude.	recommandation, le Comité considère que celle-ci n'est pas appliquée.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 147	Le Comité a recommandé que l'Administration passe en revue et rationalise la série de documents d'orientation et de directives actuellement en vigueur concernant la fraude et les autres comportements répréhensibles, afin de définir clairement à l'attention du personnel et d'autres parties concernées la marche à suivre lorsqu'on découvre une fraude.	Sous l'égide du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, un groupe de travail composé de représentants des différents départements du Secrétariat a établi un avant-projet détaillé du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. Le texte, qui sera présenté début mars à tous les organes de contrôle pour des consultations officielles (Comité des commissaires aux comptes, Bureau des services de contrôle interne, Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, Corps commun d'inspection), sera publié en avril 2016. Le Bureau de la déontologie se consacre actuellement à l'intégration des questions de fraude dans la formation générale à la déontologie. En collaboration avec le Bureau des services de contrôle interne, il met également au point un programme obligatoire de sensibilisation et de formation en ligne sur la fraude et la prévention, où seront abordés des sujets tels que la corruption et les	Le Comité note que l'Administration a commencé d'appliquer la recommandation en compilant les documents d'orientation et les directives actuellement en vigueur et en publiant l'avant-projet de dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. Elle a également publié une nouvelle version de l'instruction administrative ST/AI/371, intitulée « Enquêtes, procédures disciplinaires et mesures administratives ». Toutefois, le dispositif n'a pas de statut officiel et ne fait que reprendre la multitude de directives existantes, sans simplifier, préciser et renforcer les procédures en vigueur de façon cohérente ainsi que l'escomptait le Comité quand il a formulé sa recommandation. Le Comité prend note de l'intention de renforcer la formation à la lutte contre la fraude, notamment d'élaborer un programme obligatoire de formation et		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		moyens de la reconnaître et de la dénoncer, la protection contre les représailles et les moyens de faire en sorte que les fonctionnaires des Nations Unies respectent davantage le Statut et le Règlement du personnel et les Normes de conduite de la fonction publique internationale. Le programme s'inspirera grandement du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption (qui doit être achevé en mars 2016). Dans la perspective du dialogue en cascade annuel de 2016, le Bureau de la déontologie et le Bureau des services de contrôle interne élaborent des supports de formation ciblés portant sur la lutte contre la fraude, où sera souligné combien il importe de dénoncer et de combattre les fraudes. Le lancement des programmes de formation est prévu pour le troisième trimestre de 2016. Les guides du dialogue en cascade élaborés ultérieurement pourront prévoir un rappel des dispositions en matière de prévention et de dénonciation des fraudes.	de sensibilisation en ligne sur la fraude et la prévention, mais constate que ces initiatives n'ont pas encore été mises en œuvre. Au vu des mesures prises, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.					

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 148	Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un mécanisme central de réception pour toutes les plaintes de fonctionnaires et toutes les notifications relatives à une présomption de fraude, ce qui permettrait d'effectuer un tri et une évaluation appropriés et de transmettre les dossiers à l'unité administrative la mieux à même d'y donner suite, et améliorerait aussi la collecte de données.	La plateforme de gestion des enquêtes Go-Case a été mise en service avec succès le 1er septembre 2015, mais le projet de création d'un mécanisme central de réception des plaintes et des dénonciations n'a pas progressé, du fait du peu d'intérêt des clients et des autres parties intéressées et du manque de ressources et de moyens de financement alloués à la mise au point d'une application basée sur Go-Case. Parallèlement, le Bureau des services de contrôle interne estime que, suite à l'adoption prochaine de la nouvelle politique de lutte contre la fraude et la corruption, il deviendra *de facto* le seul organe à recueillir les dénonciations de fraude. En outre, l'instruction administrative révisée ST/AI/371 obligera les directeurs de programmes à rendre compte de leurs investigations au Bureau.	Constatant que le projet de création d'un mécanisme central de réception des plaintes et des dénonciations n'a pas dépassé le stade de la conception, le Comité considère que la recommandation n'est pas appliquée.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 151	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un plan directeur et des dispositifs nécessaires à l'engagement systématique de poursuites judiciaires dans les cas de fraude avérée.	L'Administration dispose déjà d'un cadre d'action et de mécanismes lui permettant d'engager systématiquement des poursuites en cas de fraude et estime donc que cette recommandation est déjà appliquée.	Le Comité ne pense pas que la recommandation a été appliquée. Aucune mesure n'a été prise pour modifier le cadre existant et garantir que tous les cas de fraude avérée donnent systématiquement lieu à des poursuites judiciaires.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		L'Administration donne systématiquement suite aux allégations crédibles de fraude en appliquant les règles de droit de l'Organisation. Ne pouvant instruire ces affaires de sa seule autorité, elle est tributaire des procédures qu'engagent les États Membres. L'Administration signale systématiquement les allégations de fraude crédibles aux États Membres concernés et s'enquiert régulièrement auprès d'eux de la suite qu'ils leur donnent.	Le Comité note que l'Administration considère qu'il incombe aux États Membres d'engager des poursuites pénales et qu'il est de leur seule compétence d'apprécier l'opportunité de poursuivre la procédure. Le Comité reconnaît qu'il importe de respecter les résolutions de l'Assemblée générale en ce qui concerne le rôle des États Membres. Il estime toutefois que l'Administration, lorsqu'elle est victime d'une fraude, pourrait agir plus énergiquement, en consultation avec les États Membres, pour porter à la connaissance des autorités de police locales les preuves de l'activité délictueuse.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 155	Le Comité a recommandé à l'Administration de mettre à jour et de renforcer ses politiques et procédures concernant le signalement d'irrégularités pour qu'elles portent sur les risques d'infraction à la fois internes et externes.	Le Bureau de la déontologie a proposé de profondes modifications à la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2005/21, et un projet de politique révisée a été présenté au Comité Administration-personnel lors de sa réunion d'avril 2015. Un groupe de travail spécial continue d'examiner ce projet et fera des recommandations au Comité Administration-personnel à l'issue de ses travaux.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Toutefois, aucun progrès n'ayant été accompli dans la mise à jour et le renforcement des politiques de protection des fonctionnaires dénonçant des irrégularités, le Comité considère que la recommandation n'a pas été appliquée.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		En vue de recentrer la politique sur les allégations faisant état de fautes graves préjudiciables aux intérêts de l'Organisation, les modifications proposées s'appliquent aux dénonciations de faute et non pas aux plaintes et griefs personnels. Les nouvelles dispositions précisent le champ des activités protégées et les moyens d'obtenir réparation et prévoient, pour la première fois, une obligation de prévention. Elles accordent une grande place aux procédures internes et externes de dénonciation des irrégularités. Le Bureau de la déontologie fait connaître la politique de protection contre les représailles en publiant des informations sur son site Web (à la fois sur l'intranet et le site Web de l'ONU), en menant des activités de sensibilisation et de formation, en dispensant un programme d'apprentissage en ligne sur l'intégrité et en se déplaçant fréquemment dans les missions. Il sera chargé de regrouper, de préciser et de diffuser de nouvelles informations sur la protection des fonctionnaires dénonçant des irrégularités une fois que le Comité						

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		Administration-personnel aura arrêté ses recommandations au sujet de la politique révisée et que celle-ci aura été adoptée par l'Organisation.						
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 159	Le Comité a recommandé à l'Administration d'élaborer une approche stratégique intégrée de lutte contre la fraude, s'inspirant des nombreux exemples de bonnes pratiques adoptés dans le monde, et de l'adapter aux spécificités de l'Organisation. La première étape consistera à évaluer et à comprendre la nature et la portée des risques de fraude auxquels l'ONU est exposée.	Sous l'égide du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, un groupe de travail composé de représentants du Bureau des affaires juridiques et des différents départements du Secrétariat a établi un avant-projet détaillé du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. Le texte, qui sera présenté début mars à tous les organes de contrôle pour des consultations officielles (Comité des commissaires aux comptes, Bureau des services de contrôle interne, Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, Corps commun d'inspection), sera publié en avril 2016.	Le Comité n'a eu connaissance d'aucun élément montrant que l'Administration a élaboré une approche stratégique intégrée de lutte contre la fraude. Le Comité considère que la recommandation n'a pas été appliquée.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 164	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une stratégie et des plans stratégiques de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à moyen et à long terme, fondés sur un examen de la stratégie de l'Organisation pour en identifier les éventuels besoins en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences.	Le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a mené aucun nouveau projet pilote, ayant consacré l'essentiel de ses efforts à la mise en service d'Umoja et à la mise en œuvre de la politique de mobilité. Toutefois, plusieurs projets pilotes ont été lancés dans les missions, en s'inspirant de la méthode arrêtée à un niveau élevé par le Bureau et	La recommandation n'a pas été appliquée. De l'avis du Comité, l'Administration n'a pas procédé, à l'échelle du Secrétariat, à un examen de la stratégie et des besoins en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		le Département de l'appui aux missions en 2014. La mise en service d'Umoja et la mise en œuvre de la politique de mobilité devraient permettre de mieux harmoniser les intitulés de poste et les procédures de gestion des postes. En outre, le Bureau envisage de mener un nouveau projet pilote en 2016.						
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 169	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse des critères qui serviront à mesurer l'efficacité de la procédure visant à recruter la bonne personne possédant les compétences voulues pour un poste spécifique au moment opportun et pour un coût juste.	Des critères de mesure de l'efficacité ont été définis [voir le projet de cadre stratégique pour la période 2016-2017 [A/69/6 (Prog. 25)].	La recommandation n'a pas été appliquée. Les critères figurant dans le document A/69/6 (Prog. 25), sous-programme 3, composante 2, ne sont pas les critères de mesure de l'efficacité visés dans la recommandation.			X		
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 170	Le Comité a recommandé également que l'Administration réalise une étude de l'ensemble de la procédure de recrutement pour voir s'il est possible de réduire les délais entre le moment où un poste devient vacant et celui où il est pourvu.	Après examen de la procédure actuelle, une nouvelle procédure de recrutement a été élaborée dans le cadre du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité. La procédure a été simplifiée, y compris par l'adoption d'une méthode d'évaluation harmonisée, et il faudra désormais compter environ 180 jours environ entre le moment où un avis est publié et le moment où la décision finale de	La recommandation n'a pas été appliquée. L'Administration n'a toujours pas procédé à une étude de l'ensemble de la procédure de recrutement et de longs délais continuent d'être constatés. Le Comité note également que les bornes retenues par l'Administration pour marquer le début et la fin de la procédure de recrutement ne sont pas celles qu'il a définies dans sa recommandation.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		recrutement est prise. En outre, l'Assemblée générale est saisie d'une proposition visant à réduire de 60 à 30 jours la période de publication des vacances de poste dans le cadre du nouveau dispositif; si cette proposition était adoptée, les délais de recrutement seraient encore réduits.	La recommandation n'est pas appliquée.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 177	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une stratégie de renforcement des compétences du personnel fondée sur une meilleure compréhension des lacunes en matière de capacités et de compétences, telles que les compétences commerciales pour les grands projets. Pour cela, elle devra tenir compte des besoins résultant de la mise en œuvre des normes IPSAS et du progiciel de gestion intégré Umoja, comme le renforcement des compétences en gestion financière afin d'apporter des améliorations et de fournir des services consultatifs globaux plus stratégiques.	Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité estime que cette recommandation a été remplacée par la recommandation figurant au paragraphe 28 du chapitre II du document A/70/5 (Vol. I). À l'heure actuelle, le Bureau de la gestion des ressources humaines poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de formation et d'accompagnement des carrières qui, compte tenu des besoins, prévoit davantage de formations transversales (encadrement, communication, gestion de projet), dans les domaines où il incombe au Bureau d'offrir des formations à l'ensemble du Secrétariat. Il n'incombe pas au Bureau de dispenser les formations techniques ou spécialisées demandées dans les différents départements, lesquels reçoivent des fonds	De l'avis du Comité, le projet de budget pour l'exercice biennal 2014-2015 indique clairement que le Bureau doit assurer des formations aux fins du renforcement des compétences. Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		à cette fin. Toutefois, en ce qui concerne Umoja, le Bureau sera de plus en plus amené à collaborer avec l'équipe chargée du projet afin de répondre aux besoins de formation.						
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 184	Le Comité a recommandé à l'Administration d'examiner et d'améliorer les systèmes d'évaluation et de notation pour permettre un meilleur suivi du comportement professionnel et l'application de mesures correctives ou de gratification à l'issue des évaluations.	L'Assemblée générale ne s'est toujours pas prononcée sur ces propositions par voie de résolution, la question devant être de nouveau examinée en mars 2016. L'Administration ne peut pas aller de l'avant sans l'approbation de l'Assemblée.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.			X		
A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 80	Le Comité a recommandé à l'Administration de passer en revue les éléments présentés dans les futurs états financiers afin de formuler des observations plus détaillées sur les raisons de l'augmentation des placements et liquidités détenus en commun.	L'analyse demandée figure dans les états financiers.	Des informations complémentaires figurent désormais dans les états financiers et le rapport financier correspondant. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.					
A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 95	Le Comité a recommandé à l'Administration d'exiger que tout fonctionnaire chargé de la gestion des marchés ait suivi au préalable une formation dans ce domaine. Cette formation devrait couvrir les principaux aspects de la gestion des marchés, comme l'administration des contrats, les relations avec les fournisseurs, la gestion	Pour appliquer pleinement cette recommandation, il faudrait que la formation envisagée soit obligatoire, ainsi que l'a demandé la Division des achats. Cette dernière a élaboré et mis en ligne une formation à la gestion des marchés, que peuvent suivre tous les responsables des marchés en poste dans les bureaux du Secrétariat à travers le	Le Comité prend acte des progrès accomplis, notant toutefois que l'Administration n'a fourni aucun élément montrant a) que la formation est obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés de la gestion des marchés, ou b) que ces derniers suivent les directives données.			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	du risque, ainsi que l'évaluation et la gestion des résultats.	monde. La Division n'est pas habilitée à donner des directives aux responsables des marchés ou à les obliger de suivre la formation. Elle a demandé au Département de la gestion d'apporter son appui à la poursuite de la mise en œuvre de la recommandation, la question restant à l'étude.	Comme le Comité l'a déjà fait observer, il incombe aux chefs d'unité administrative de faire en sorte que leurs subordonnés suivent les formations obligatoires. Cela n'ayant pas encore été fait, la recommandation est toujours en cours d'application.					
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 130	Le Comité a recommandé que le Département de la gestion examine les délégations de pouvoir accordées à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies à Genève, pour s'assurer que les pouvoirs qui leur sont délégués dans le domaine des achats soient suffisamment clairs.	En cours d'application.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration.				X	
A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 145	Le Comité a recommandé à l'Administration : a) d'établir des objectifs et des indicateurs de succès davantage axés sur les résultats; b) de faire en sorte qu'il existe un rapport logique entre les activités, les indicateurs d'utilisation des ressources, les produits et la réalisation des objectifs de haut niveau; c) d'inclure l'exécution des objectifs énoncés aux points a) et b) ci-dessus dans la mission du Secrétaire général adjoint responsable de l'entité concernée.	Le Comité du programme et de la coordination a fait siennes les propositions de l'Administration à cet égard. Voir le rapport du Comité sur les travaux de sa cinquante-cinquième session (A/70/16) et la résolution 70/8 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a fait siennes les recommandations du Comité.	Dans la section D de son rapport, le Comité prend acte des progrès accomplis, les cadres stratégiques ayant été améliorés, tout en notant qu'il reste encore beaucoup à faire. Cinq départements suivront la nouvelle démarche adoptée au cours de l'exercice biennal 2018-2019, mais il faudra plusieurs exercices biennaux pour que les autres départements du Secrétariat l'appliquent pleinement (voir A/70/668, par. 18).		X			

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 176	Le Comité a recommandé que, à l'appui des efforts déployés pour améliorer la gestion des risques, le Comité de gestion : a) identifie régulièrement les risques les plus importants courus par l'Organisation et en fasse part à tous les responsables; b) fasse régulièrement rapport (tous les mois), de manière approfondie, sur les risques en présence et les stratégies d'atténuation correspondantes.	Des plans détaillés de prévention et de gestion des risques ont été élaborés par les responsables du risque de l'Organisation et officiellement adoptés par le Comité de gestion. Il est rendu compte chaque trimestre au Comité des progrès accomplis dans leur mise en œuvre.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée mais, comme il l'a déjà fait observer dans la section I de son rapport, des progrès doivent encore être faits pour mettre pleinement en œuvre la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat, ainsi que l'a demandé l'Assemblée générale.					
A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 183	Le Comité a recommandé que la direction de l'ONU établisse un plan d'action tenant compte des principaux enseignements dégagés par le Comité en ce qui concerne la transformation des modes de fonctionnement, qui l'aiderait à aborder de façon plus stratégique et globale l'élaboration et l'exécution des grands programmes.	Le plan d'action comprenant les mesures à prendre pour atténuer l'impact des changements organisationnels a été approuvé en juillet 2015 par le Comité de gestion et le comité de la gestion du risque institutionnel. Les mesures prévues sont en cours d'application. L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée.	Le plan de gestion des risques ne renvoie pas clairement et directement aux principaux enseignements dégagés par le Comité dans son précédent rapport. Toutefois, en raison du temps écoulé depuis qu'il a fait cette recommandation, le Comité estime que les recommandations qu'il a formulées récemment au sujet de la gestion des changements organisationnels présentent un plus grand intérêt. En conséquence, le Comité considère que la présente recommandation, bien que non appliquée, est classée.					X
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 25.	Le Comité a recommandé à l'Administration : a) de prendre des mesures pour que l'établissement des	Les états financiers (volume II) pour la période 2015/16 seront publiés à l'aide du module d'établissement	Tout en prenant note de la réponse de l'Administration, le Comité considère que, en ce qui concerne 2015, la			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	états financiers soit automatisé dans Umoja; b) d'améliorer la documentation interne relative à l'établissement des états financiers et, d'une manière générale, à toutes les procédures financières, sans attendre la mise en service d'Umoja, notamment en mettant à jour le Manuel de gestion financière.	d'états financiers d'Umoja. Il est prévu également que d'autres volumes des états financiers pour 2016, dont le volume I, soient établis au moyen d'Umoja.	recommandation n'a pas été appliquée.					
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 62	Le Comité a recommandé à l'Administration de définir une stratégie permettant de rationaliser et d'automatiser la gestion des contributions volontaires, sur le modèle des nouvelles procédures de traitement des contributions statutaires.	Le module de gestion des subventions d'Umoja a été mis en service en novembre 2015. L'Administration compte que les ajustements nécessaires seront apportés d'ici à la fin 2016, ce qui devrait permettre d'automatiser et d'harmoniser, dans une large mesure, les procédures de gestion des contributions volontaires.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Toutefois, il a été malaisé d'établir la piste d'audit relative aux soldes 2015 des contributions volontaires et des sommes à recevoir. Le Comité considère donc que la recommandation n'est pas appliquée.			X		
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 66	Le Comité a recommandé à l'Administration de se doter d'indicateurs permettant de calculer les délais de traitement des contributions.	L'Administration procède à l'élaboration des principaux indicateurs qui seront intégrés dans les tableaux de bord d'Umoja afin de mesurer les délais de traitement des contributions et leurs montants.	L'Administration n'est toujours pas dotée d'indicateurs permettant de calculer les délais de traitement des contributions. La Comité considère donc que la recommandation n'est pas appliquée.			X		
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 160	Le Comité a recommandé à l'Administration de renforcer ses mécanismes de contrôle interne de façon à garantir l'exactitude des soldes débiteurs et créditeurs qui la lient à	Les tableaux de bord sont en cours d'élaboration et permettront de connaître les soldes débiteurs et créditeurs des clients.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Le Comité avait fait initialement cette recommandation eu égard aux soldes			X		

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	d'autres entités à la fin de l'exercice.		interorganisations; toutefois, l'Administration n'a pas pu fournir une image détaillée des soldes débiteurs et créditeurs directement à partir d'Umoja, en raison du très grand nombre de modifications apportées directement au grand livre. Le Comité considère donc que la recommandation n'est pas appliquée.					
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 164	Le Comité a recommandé à l'Administration de certifier plus rapidement les factures de façon à se conformer au principe de la comptabilité en droits constatés.	La mise en service d'Umoja dans les groupes 3 et 4 permettra de réduire davantage le temps de certification des factures.	Le Comité avait fait initialement cette recommandation eu égard au remboursement des entités des Nations Unies qui font des paiements au nom du Secrétariat, compte tenu du risque que les opérations ne soient pas consignées sur la bonne période. N'ayant pas rencontré de nouveau ce problème lors des derniers audits qu'il a effectués, le Comité considère que la recommandation est appliquée.	X				
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 387	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse un calendrier selon lequel quiconque n'aura pas suivi les programmes de formation obligatoires soit tenu de le faire dans un délai précis (12 ou 18 mois), et que la mise en œuvre effective de	Le Bureau de la gestion des ressources humaines aura achevé d'ici à décembre 2016 de mettre en service sur Inspira le système de gestion de la formation pour les missions. Cela permettra à l'Organisation de savoir combien de fonctionnaires ont suivi les formations	Cette recommandation, qui ne doit pas être appliquée uniquement dans les missions, exige des chefs d'unité administrative qu'ils veillent à ce que tous les fonctionnaires sous leur responsabilité suivent les formations obligatoires. De l'avis du Comité,				X	

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	cette disposition soit dûment vérifiée.	obligatoires et de mieux suivre les progrès qui seront accomplis à cet égard. En 2015, le groupe de travail chargé de la formation et de l'accompagnement des carrières a créé un sous-groupe chargé de déterminer quelles étaient les formations obligatoires. Celui-ci a présenté ses recommandations au Comité de gestion, qui les a fait siennes. Une circulaire présentant toutes les formations obligatoires, y compris celles récemment adoptées, sera publiée dans les prochains mois, assortie de délais. Cette circulaire sera publiée au moins une fois par an afin que tous les fonctionnaires sachent parfaitement quelles formations obligatoires ils sont tenus de suivre selon le poste qu'ils occupent dans l'Organisation.	« obligatoire » veut dire « obligatoire » : or, dans ses rapports précédents, il a fait état de formations qui n'avaient d'obligatoire que le nom, par exemple des formations consacrées à la gestion des marchés ou à la sécurité informatique. Le Comité estime que cette recommandation n'est pas appliquée.					
A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 437	Le Comité a recommandé à l'Administration de prendre les mesures voulues pour que le projet « Carbon » fonctionne en interface avec Umoja.	Le système gMeets [composé du système de gestion en ligne des réunions (eMeets) et du système de gestion des services d'interprète (eAPG)] est pleinement opérationnel. Au tout début de la phase de conception, il avait été envisagé d'intégrer ce système à SIG/Umoja, mais	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation ne sera pas appliquée tant que des mesures concrètes n'auront pas été prises pour concevoir et mettre en service l'interface telle qu'elle a été définie.					

Rapport	*Condensé de la recommandation*	*Observations de l'Administration – mars 2016*	*Observations du Comité – juin 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		cela ne s'est pas avéré nécessaire. Lors d'une réunion avec l'équipe chargée d'Umoja et le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences qui s'est tenue le 16 octobre 2015, la question de l'interface a été soulevée. Le Sous-Secrétaire général chargé du progiciel de gestion intégré a indiqué que l'examen de la question était reporté à 2016 et que l'équipe technique chargée d'Umoja rendrait compte à nouveau au Département; à ce jour, toutefois, aucune mesure n'a été prise.				X		
	Total			6	22	32	1	2
	En pourcentage			9	35	51	2	3

Annexe II

État de l'application des recommandations (questions relatives à l'informatique et aux communications)

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/70/581, résumé, recommandation a)	Préciser le rôle et les pouvoirs du Directeur général de l'informatique et des communications dans les missions en énonçant clairement les activités qui doivent être fortement centralisées et celles pour lesquelles une certaine latitude est nécessaire ou préférable.	En ce qui concerne les missions, l'Administration s'attache actuellement à déterminer les activités informatiques et de communications qui doivent être centralisées et celles qui doivent exécutées au niveau local ou régional. La structure qui sera ainsi définie permettra aux missions d'avoir la latitude voulue sur le plan opérationnel, tout en assurant que les dispositifs de contrôle nécessaires sont en place de façon à garantir la cohérence des opérations et leur contrôle par le Directeur général de l'informatique. Les pouvoirs qui seront délégués aux missions leur assureront une liberté opérationnelle qui ira de pair avec un contrôle centralisé, une utilisation efficace des ressources et la responsabilisation des gestionnaires.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/70/581, résumé, recommandation b)	Réévaluer le bien-fondé du calendrier d'exécution de la stratégie, et améliorer le mode de gestion de projets, notamment par la mise en place de dispositifs d'assurance indépendants.	Des mesures ont été prises au cours de l'année écoulée, et continueront de l'être pendant toute la durée de la mise en place de la stratégie informatique, pour donner suite à cette recommandation. Le calendrier d'exécution de la stratégie sera revu compte tenu du fait que 25 % seulement du programme quinquennal est exécuté à ce jour. Les modalités de gestion des projets continueront d'être améliorées et des dispositifs internes d'assurance indépendants seront mis en place avant la	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		présentation du prochain rapport sur l'état de l'application de la stratégie informatique. Le calendrier sera mis à jour chaque année aux fins de la présentation à l'Assemblée générale du rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie. Tous les directeurs de projets présentent des rapports sur l'état d'avancement des projets et les progrès réalisés au Bureau de la gestion des grands projets. Un mécanisme de présentation de rapports a été mis en place et est respecté.						
A/70/581, résumé, recommandation c)	Adopter d'urgence des politiques et procédures en matière d'informatique et de communications qui soient applicables dans toute l'Organisation, ainsi que des structures de gouvernance et délégations de pouvoir appropriés, afin de faire en sorte que les attributions et responsabilités nécessaires à l'application de la stratégie informatique et communications soient en place.	Les circulaires du Secrétaire général sur le Bureau de l'informatique et des communications, la délégation de pouvoirs et les structures de gouvernance sont actuellement à l'examen. Les attributions et responsabilités des différentes entités doivent être précisées dans les dispositions relatives à la délégation de pouvoirs. Il existe déjà un ensemble complet de politiques et de procédures en matière d'informatique et de communications, et un dispositif de contrôle de la conformité a été mis en place.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.					
A/70/581, résumé, recommandation d)	Établir un dispositif de contrôle de la conformité avec les autorités compétentes afin de veiller à ce que les politiques informatiques applicables à l'ensemble du Secrétariat, en particulier celles relatives à la sécurité	Un ensemble complet de politiques et de procédures en matière d'informatique et de communications est en place. Un dispositif de contrôle de la conformité a été mis au point a commencé à assurer la coordination des autoévaluations des politiques informatiques à l'échelle du Secrétariat et à produire des	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	informatique, soient respectées.	évaluations détaillées concernant un certain nombre de contrôles. Les résultats obtenus par chaque département et bureau seront consignés dans les contrats de mission des hauts responsables.						
A/70/581, résumé, recommandation e)	Affiner et améliorer encore la qualité des données retenues aux fins de l'établissement d'une projection à cinq ans des dépenses informatiques, grâce à une visibilité accrue des dépenses effectives et de la situation des actifs informatiques dans l'ensemble du Secrétariat, y compris dans les opérations de maintien de la paix.	Le Bureau de l'informatique et des communications a publié des directives à l'intention de tous les services informatiques du Secrétariat, y compris le Département de l'appui aux missions, leur demandant de fournir les données nécessaires à l'établissement d'une projection à cinq ans. Le Département a confirmé qu'il avait commencé à analyser les données à retenir aux fins de l'établissement d'une projection à cinq ans, et que ces données seraient présentées dans le rapport du Secrétaire général sur l'état de l'application de la stratégie qui sera soumis aux États Membres à la soixante et onzième session de l'Assemblée générale.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/70/581, résumé, recommandation f)	Établir un état des coûts prévus et des avantages attendus de la stratégie informatique et communications révisée, afin de permettre une hiérarchisation des activités stratégiques et d'assurer que celles-ci bénéficient d'un financement adéquat.	Il est donné suite à cette recommandation dans le cadre de la collecte de données et de l'analyse des coûts et avantages effectuées aux fins de l'établissement du deuxième rapport sur l'exécution du budget de la stratégie informatique. Les données pertinentes figureront également dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie qui sera soumis aux États Membres à la soixante et onzième session de l'Assemblée générale. Le Département de l'appui aux missions confirme qu'il a commencé	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		à formuler des hypothèses de planification aux fins de l'établissement de projections budgétaires pour les besoins informatiques des missions de maintien de la paix pour les trois à cinq prochaines années. Les données pertinentes seront incluses dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie qui sera soumis aux États Membres à la soixante et onzième session de l'Assemblée générale.						
A/70/581, résumé, recommandation g)	Mieux faire connaître le rôle que jouent les hauts responsables qui pilotent l'application de la stratégie informatique et communications révisée, afin de faire en sorte que tous les départements s'engagent à appliquer la stratégie informatique et communications révisée prescrite par l'Assemblée générale, et que tout désaccord ou toute entrave à l'application de la stratégie soient examinés et réglés dans les meilleurs délais.	L'Administration a pris des mesures à cet effet en incorporant la stratégie informatique et communications dans les contrats de mission des hauts responsables. Les organes directeurs des questions d'informatique et de communications, notamment le Comité exécutif de l'informatique et des communications et le Comité de direction, offrent un cadre propice à l'examen et au règlement d'éventuels désaccords ou entraves à l'application de la stratégie. En outre, d'importants efforts de communication et de gestion du changement visant à faire mieux connaître la stratégie ont été déployés et continueront de l'être car ils constituent un moyen efficace de mobiliser les hauts responsables. Il est prévu de tenir des réunions bilatérales en vue de mobiliser les hauts responsables et de mieux intégrer l'informatique et les communications dans les orientations stratégiques des bureaux et départements.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/67/651, par. 20	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une nouvelle stratégie informatique qui comprenne une stratégie institutionnelle de gestion de l'information et une architecture intégrée, et qui décrive la manière dont les TIC faciliteront le travail de l'Organisation. Cette stratégie devra servir les objectifs et les ambitions réalistes que l'Organisation s'est fixés pour la transformation de son modèle d'activité. L'Administration devra ensuite mener en parallèle la mise en œuvre de cette stratégie informatique et toute réforme qu'elle aura adoptée pour refonder son modèle d'activité, sa culture et son cadre conceptuel.	Le Bureau de l'informatique et des communications fait actuellement le point de sa stratégie informatique et communications afin de présenter à l'Assemblée générale, à sa soixante et onzième session, un exposé de haut niveau sur la manière dont la stratégie permet à l'Organisation de mieux exécuter ses mandats et de mettre celle-ci en conformité avec les réformes qu'elle a engagées. En outre, le Bureau compte mener les activités suivantes en collaboration avec les bureaux et départements concernés : a) Évaluer, justificatifs à l'appui, la conformité des projets informatiques et de communications relevant de la stratégie aux mandats des bureaux et départements; b) Établir une matrice indiquant les liens entre la stratégie informatique et communications et les grandes réformes en cours telles que le programme de mobilité, le dispositif de prestation de services centralisé, la mise en service des normes IPSAS et la stratégie globale d'appui aux missions.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/67/651, par. 29	Le Comité a recommandé que l'Administration revoie ses mécanismes de centralisation des informations sur les dépenses informatiques afin d'exercer un contrôle plus efficace des dépenses et d'éclairer ses décisions à venir.	L'Administration considère que cette recommandation est appliquée. Le Bureau de l'informatique et des communications a créé 29 centres de coûts et de recettes dans Umoja afin de prendre en compte les différentes fonctions du Bureau et d'améliorer la structure des chapitres 29 E et 33 du budget-programme et des autres sources de financement telles que le compte d'appui ou les ressources	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		extrabudgétaires. Le Bureau a également aligné ses centres de coûts du module de gestion des fonds sur la structure organisationnelle dans le module de gestion organisationnelle, afin de rationaliser la répartition des postes et des emplois de temporaires et de suivre l'utilisation des ressources financières allouées à chaque centre de coûts. Cette mesure permet de vérifier que les ressources au titre des postes et des emplois de temporaire sont bien affectées aux fonctions clés qui doivent être exercées pour appliquer la stratégie informatique et communications. En outre, le Bureau est en train de répartir les ressources servant à financer les dépenses autres que les postes au titre des vacataires et des consultants en fonction des domaines de responsabilité et du rattachement hiérarchique de ces derniers. Cette structure donne de la visibilité et permet de contrôler les dépenses relatives aux services contractuels dans tous les domaines fonctionnels du Bureau : le Bureau du Directeur général de l'informatique, la Division des services mondiaux, le Pôle applications de Bangkok, le Pôle applications de New York et la Section de la coordination des opérations. La structure budgétaire établie et la répartition des ressources entre les centres de coûts obligent les dirigeants à rendre compte de l'utilisation des ressources allouées à leurs opérations et activités. Elles facilitent l'établissement de projections relatives à l'exécution du						

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
		budget, dans la mesure où un suivi mensuel permet de mieux analyser les dépenses autres que les postes et de réaffecter les ressources là où elles sont le plus nécessaires. Toutefois, les ressources allouées aux bureaux des directeurs de chaque grande structure de l'Organisation au titre des redevances, frais de maintenance et achats de logiciels (ainsi, le Bureau du Directeur de la Division des opérations mondiales gère les ressources allouées au titre des licences logicielles de Microsoft), ne peuvent être réparties entre les différentes unités administratives et équipes opérationnelles.						
A/67/651, par. 30	Le Comité a recommandé que l'Administration précise clairement en quoi le plan comptable utilisé dans Umoja permettra de suivre et contrôler efficacement les dépenses informatiques, et d'examiner s'il existe des moyens d'améliorer les informations sur les dépenses informatiques en attendant la mise en œuvre d'Umoja.	Le Bureau de l'informatique et des communications produit actuellement des rapports établis au moyen de l'informatique décisionnelle en vue de saisir les données informatiques concernant les ressources consacrées aux ressources humaines et les dépenses des autres bureaux informatiques du Secrétariat. Le Bureau coordonne la collecte de données relatives aux ressources humaines dans le domaine des TIC avec le Département des ressources humaines.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/67/651, par. 31	Le Comité a recommandé que, afin d'améliorer la cohérence et la transparence du financement et des budgets des services informatiques et de permettre une meilleure gestion et hiérarchisation des dépenses, le Contrôleur	En mars 2016, le Bureau de l'informatique et des communications a publié des directives à l'intention de tous les services informatiques, leur demandant de fournir, conformément à la recommandation du Comité, des renseignements détaillés concernant leur budget et leurs dépenses, afin de pouvoir saisir les données et de les regrouper en vue de l'établissement	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	exige que les projets de budget des services informatiques précisent : a) les frais de fonctionnement des services; b) le coût des redevances et frais de maintenance associés aux logiciels utilisés actuellement; c) les frais de mise à niveau des services fournis (par exemple, pour améliorer la sécurité); et d) les nouvelles dépenses, y compris celles liées aux besoins stratégiques.	du deuxième rapport sur l'application de la stratégie informatique et communications.						
A/67/651, par. 32	Le Comité a recommandé que les entités, bureaux et programmes de l'Organisation hiérarchisent leurs dépenses informatiques afin de trouver le juste équilibre entre les activités de transformation, d'amélioration et de direction, la conception et la mise en œuvre de cadres et de politiques et la fourniture de services opérationnels.	En mars 2016, le Bureau de l'informatique et des communications a publié des directives à l'intention de tous les services informatiques, leur demandant de fournir, conformément à la recommandation du Comité, des renseignements détaillés concernant leur budget et leurs dépenses, afin de pouvoir analyser les données et de les regrouper par domaine de priorité en vue de l'établissement du deuxième rapport sur l'application de la stratégie informatique et communications. Le Bureau met actuellement à jour ses hypothèses de planification pour son deuxième rapport sur l'exécution du budget.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/67/651, par. 39	Le Comité a recommandé qu'avant d'adopter une nouvelle stratégie informatique et de manière à réduire les risques élevés que comporte la mise en place d'un progiciel de gestion intégré d'envergure	Le Bureau de l'informatique et des communications a mis en place le Pôle d'assistance centralisée, qui est pleinement opérationnel et fournit des services de dépannage informatique de niveau 1 pour les applications partagées, dont Umoja, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Les pôles	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	mondiale, l'Administration consigne clairement les éléments de la culture, des usages, des pratiques et des processus de l'Organisation, ainsi que les informations clefs sur ses dépenses et ses prestations, qui pourraient conditionner la réussite d'une transformation globale des services informatiques de l'Organisation. C'est sur la base de ces informations que l'Administration devrait définir des objectifs tout à la fois globaux et réalistes en matière de prestation de services, d'uniformisation des processus et d'intégration de l'Organisation à l'échelle mondiale.	d'assistance centralisée installés à New York, Nairobi, Genève, Bangkok et Brindisi (Italie) fournissent un appui aux utilisateurs d'Umoja. Le Bureau a également mis en place des pôles informatiques à New York, Bangkok et Vienne, dont le rôle est de standardiser l'élaboration des applications, d'assurer la reprise après sinistre et de réduire le cloisonnement informatique. L'équipe Umoja et le Bureau travaillent ensemble à une évaluation approfondie en vue de définir le modèle d'appui à Umoja et de déterminer le coût total de possession concernant les TIC pour les cinq années à venir, en tenant compte de la dotation en personnel et de l'appui à fournir, de la connectivité, de la mise à niveau, des améliorations à apporter et du coût des licences et de la maintenance. Le Bureau continue également, en collaboration avec l'équipe Umoja et le Département de l'appui aux missions, à effectuer des essais de reprise après sinistre ainsi que des évaluations en ce qui concerne la sécurité des systèmes.						
A/67/651, Par. 41	Le Comité a recommandé que l'Administration recense les changements qui doivent être apportés à la répartition des responsabilités et au mode opératoire du Secrétariat pour permettre la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie informatique, et confirme que les hauts	Les circulaires du Secrétaire général sur le Bureau de l'informatique et des communications, les délégations de pouvoirs et les mesures de gouvernance dans le domaine des TIC sont actuellement à l'étude.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	responsables ont tous l'obligation d'aider le Directeur général de l'informatique et des communications à mettre en œuvre les changements institutionnels.							
A/67/651, par. 56	Le Comité a recommandé que l'Administration précise la répartition des attributions et des responsabilités en matière de direction et d'exécution dans les trois domaines d'activité suivants des services informatiques : a) les activités de transformation, d'innovation et de direction; b) la conception et la mise en œuvre de directives, cadres, politiques et normes; et c) la fourniture de services opérationnels.	L'Administration considère que la recommandation est appliquée. D'importants changements ont été apportés au budget du Bureau de l'informatique et des communications pour 2016-2017 pour ce qui est de la répartition des ressources entre les dépenses de fonctionnement (sous-programme 6 : Division des opérations mondiales) et les activités clés de transformation dans des domaines essentiels, telles qu'elles figurent dans la stratégie informatique et communications (sous-programme 5 : Division des services mondiaux, y compris la Section de la sécurité et de l'architecture mondiales, qui était auparavant gérée et financée dans le cadre du sous-programme 6, et pôles informatiques de New York et Bangkok). Ces changements sont présentés de façon détaillée dans le document A/70/6 (Sect. 29E) ainsi que dans le projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2016/17 et le plan de dépenses financées au moyen des ressources extrabudgétaires.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/67/651, par. 68	Le Comité a recommandé que l'Administration se dote d'un cadre de gouvernance adapté aux besoins qui permette de superviser l'évolution	Les circulaires du Secrétaire général sur le Bureau de l'informatique et des communications, les délégations de pouvoirs et les mesures de gouvernance dans le domaine des TIC sont actuellement à l'étude.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	stratégique des moyens informatiques et de communications dans l'ensemble de l'Organisation. Le cadre devrait définir clairement les fonctions, les attributions et les responsabilités et faire une distinction entre les organes de décision et les organes consultatifs.							
A/67/651, par. 76	Le Comité a recommandé que l'Administration oriente une partie de ses ressources vers des activités plus stratégiques et envisage d'assurer les services d'appui quotidien en recourant à d'autres modalités de dotation en personnel.	Les dernières invitations à soumissionner concernant des services informatiques et de communications, la mise au point d'applications et des services d'appui, ainsi que des systèmes d'information géographique et de transmission voix-données sans fil ont été élaborées conjointement par le Département de l'appui aux missions et le Bureau de l'informatique et des communications, dans le but de lancer un appel d'offres portant sur un contrat-cadre accessible à tous les services informatiques et de communications. Le Bureau a repris les responsabilités auparavant exercées par Umoja concernant les relations avec les quatre principaux prestataires de services pour le progiciel de gestion intégré, à savoir HCL, Oracle, SAP et Accenture. Le Bureau a coordonné toutes les demandes émanant de l'ensemble du Secrétariat concernant les contrats de services conclus avec Trigyn, ainsi que les contrats avec Microsoft, EMC et Cisco, qui qui font l'objet d'accords et de contrats gérés à l'échelle de l'Organisation.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
A/67/651, par. 82	Le Comité a recommandé que l'Administration mette au point une fonction de « client intelligent » pour les services informatiques et les départements du Secrétariat afin de faciliter la formulation des besoins et de donner les moyens au Bureau de l'informatique et des communications, aux comités locaux des TIC et aux entités opérationnelles d'améliorer les services.	Une Section de la gestion de la relation client a été créée au sein du Bureau de l'informatique et des communications, mais celle-ci a besoin d'être renforcée et doit avoir pour tâche de formuler les besoins de l'Organisation par le biais des structures de gouvernance et du processus budgétaire.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/67/651, par. 92	Le Comité a recommandé que l'Administration se dote d'une stratégie de gestion des applications afin de réduire les risques de sécurité et de maîtriser les dépenses. Une stratégie de ce type devrait porter principalement sur les progiciels intégrés et prévoir la mise hors service des systèmes appartenant à des générations antérieures et la conversion des données nécessaires. Le Comité recommande également que dans le cadre de la nouvelle stratégie, l'Administration se dote d'un mécanisme qui facilite les investissements informatiques et les investissements opérationnels en quelque endroit du Secrétariat que ce soit et qui en garantisse la conformité avec Umoja	L'Administration considère que cette recommandation est appliquée. Le Bureau de l'informatique et des communications a élaboré une stratégie de gestion des applications, qui a été approuvée par le Directeur général de l'informatique et des communications le 27 mars 2015. Pour appliquer cette stratégie, les mesures suivantes ont été adoptées : a) la création des pôles applications (à New York, Bangkok et Vienne) et du Groupe de coordination pour l'élaboration de logiciels; b) la mise au point d'interfaces de données entre les systèmes de l'ONU et Umoja lorsque leurs fonctionnalités ne sont pas encore prises en charge par les modules d'Umoja; c) la mise en place du Registre mondial des applications de l'ONU (Unite Apps); l'adoption de procédures techniques concernant les demandes d'applications, l'élaboration de logiciels, la maintenance des systèmes et la mise hors service d'applications; et e) l'exécution du plan quinquennal de	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

Référence du rapport	*Résumé de la recommandation*	*Observations de la direction – mars 2016*	*Observations du Comité – août 2016*	*Recommandation intégralement appliquée*	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliqué*	*Recommandation devenue caduque*	*Recommandation classée par le Comité*
	et d'autres progiciels intégrés.	rationalisation des applications visant à regrouper les applications locales et les progiciels de gestion intégrés, la mise au point de solutions automatisées communes et la modernisation des systèmes existants en vue de les mettre aux normes sur le plan technique et en matière de sécurité informatique.						
A/67/651, par. 100	Le Comité a recommandé que l'Administration renforce les normes informatiques dans l'ensemble du Secrétariat afin de consolider et de multiplier le pouvoir d'achat dans le domaine des TIC, et d'utiliser ces normes pour faciliter l'harmonisation des moyens informatiques et de communications, prélude essentiel à la consolidation des logiciels et des infrastructures.	La Division des achats, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, coordonne toutes les demandes d'achats et de services dans le domaine des TIC pour tous les autres services. Le Bureau a la possibilité d'examiner et d'autoriser les demandes soumises à la Division par les autres services.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
A/67/651, 101	L'Administration a souscrit à la recommandation détaillée sur la sécurité informatique formulée par le Comité dans un mémorandum adressé au Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.	La mise en œuvre des initiatives prévues dans le plan d'action en 10 points a été inscrite dans le programme de travail des centres technologiques régionaux. En outre, un programme de sécurité informatique à plus long terme est en cours d'élaboration en vue de transformer les initiatives en activités de programme et de prendre en compte d'autres risques.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
	Total			**0**	**21**	**0**	**0**	**0**
	Pourcentage			**0**	**100**	**0**	**0**	**0**

Chapitre III
Certification des états financiers

Lettre datée du 31 mai 2016, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies par la Sous-Secrétaire générale et Contrôleuse

Les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2015 ont été établis conformément à la règle de gestion financière 106.1 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU. Ils se rapportent à tous les fonds, à l'exception de ceux créés pour financer les opérations de maintien de la paix et la Commission d'indemnisation des Nations Unies, des comptes séquestres ouverts en application de la résolution 1958 (2010) du Conseil de sécurité et des fonds créés pour financer les tribunaux internationaux, qui font l'objet d'états financiers distincts.

Les principales conventions comptables utilisées pour établir ces états sont récapitulées dans les notes y afférentes. Celles-ci donnent des renseignements et explications complémentaires sur les activités financières de l'Organisation au cours de l'exercice considéré, lesquelles relèvent de la responsabilité administrative du Secrétaire général.

Je certifie que les états financiers I à V de l'Organisation des Nations Unies qui figurent ci-après sont corrects, pour tous les éléments de caractère significatif.

La Sous-Secrétaire générale,
Contrôleuse
(*Signé*) Bettina Tucci **Bartsiotas**

Chapitre IV
Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2015

A. Introduction

1. Le Secrétaire général a l'honneur de présenter son rapport financier sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

2. La situation et les résultats financiers présentés ici se rapportent à toutes les activités de l'Organisation, à l'exception des opérations de maintien de la paix, du compte séquestre créé par la résolution 1958 (2010) du Conseil de sécurité, de la Commission d'indemnisation des Nations Unies, du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, du Tribunal pénal international pour le Rwanda et du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux qui font l'objet de rapports distincts. Des états financiers distincts sont également établis pour le Centre du commerce international, l'Université des Nations Unies, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le Crime, l'Organisation des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains.

3. Les comptes de l'Organisation, présentés dans cinq états financiers accompagnés de notes, donnent des informations financières sur le Fonds général et les fonds connexes, les fonds d'affectation spéciale, le Fonds de péréquation des impôts, le Fonds des immobilisations et travaux de construction en cours, celui des avantages postérieurs à l'emploi, et d'autres fonds. Les états financiers des différents fonds d'affectation spéciale ne figurent pas dans les comptes publiés mais peuvent être consultés séparément.

4. Le présent rapport financier doit être lu en même temps que les états financiers. Il offre un aperçu de la situation financière et des résultats de l'Organisation, soulignant les tendances et les changements importants. L'annexe donne des renseignements supplémentaires, y compris ceux qui doivent être portés à l'attention du Comité des commissaires aux comptes comme le prescrivent le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation.

5. L'année 2015 a également marqué un tournant lorsque le nouveau progiciel de gestion intégré, Umoja, a été déployé pour la première fois dans toute l'Organisation, comme solution permettant une administration centrale plus moderne, plus efficace et plus transparente de la gestion des ressources de l'Organisation. Umoja a apporté des solutions intégrées dans les domaines des achats, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, de la comptabilité générale, de la gestion des subventions, de l'immobilier, des inventaires et de l'actif, et comprend un éventail de fonctionnalités accessibles en libre-service pour les fonctionnaires qui permettent une gestion plus efficace des ressources dans l'ensemble de l'Organisation.

B. Mise en œuvre durable des normes comptables internationales pour le secteur public

6. C'est la deuxième année que les états financiers de l'ONU sont établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). L'Organisation a mis en place un plan de mise en œuvre durable des normes IPSAS où cinq grandes composantes ont été identifiés comme des éléments essentiels de la viabilité des normes IPSAS, à savoir :

a) La gestion des avantages découlant des normes IPASA : suivre et consigner les avantages découlant de l'application des normes IPSAS et réfléchir à des moyens d'exploiter les informations obtenues grâce à l'application de ces normes pour mieux gérer l'Organisation;

b) Le renforcement des contrôles internes à l'échelle de l'Organisation, en particulier, ceux qui concernent la comptabilité générale et l'information financière;

c) La gestion du cadre réglementaire des normes IPSAS afin de donner effet aux modifications effectuées dans les normes et à celles qu'elles entraînent dans les systèmes et processus, ce qui implique le contrôle et le suivi de l'élaboration de normes nouvelles ou révisées par le Conseil des normes IPSAS ainsi qu'une participation active à leur formulation et la garantie que les Principes directeurs de l'ONU concernant l'application des normes IPSAS sont actualisés en conséquence;

d) Le passage à Umoja pour l'enregistrement, la tenue et la présentation des données comptables conformes aux normes IPSAS, y compris la comptabilité des actifs dans les missions, et l'automatisation des états financiers dans Umoja;

e) La formation continue aux normes IPSAS et la mise en place d'une stratégie de renforcement des compétences à l'appui des administrateurs financiers dans le nouvel environnement IPSAS/Umoja.

C. Vue d'ensemble des états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015

7. Les états financiers de l'Organisation sont au nombre de cinq et s'accompagnent de 35 notes. Les cinq états sont les suivants : l'état de la situation financière, l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net, l'état des flux de trésorerie et l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget.

8. Ils font apparaître les résultats financiers des activités de l'Organisation et sa situation financière au 31 décembre 2015. Les notes s'y rapportant précisent les conventions comptables et les règles d'information financière appliquées et donnent des renseignements complémentaires sur les différents montants portés aux états financiers.

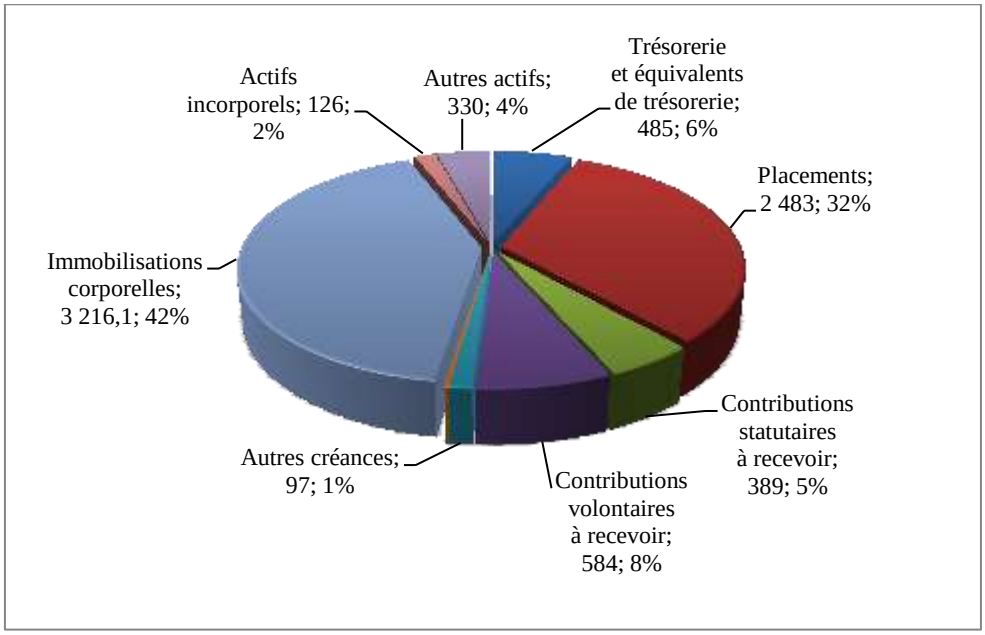
Éléments d'actif

9. En 2015, le montant total de l'actif de l'Organisation a augmenté de 170,2 millions de dollars (2,3 %) passant à 7 731,3 millions de dollars, l'augmentation la plus importante [424,7 millions (20,6 %)] concernant les soldes des placements qui sont passés à 2 482,7 millions de dollars, laquelle a été en partie

compensée par une diminution de 112,4 millions de dollars (18,8 %) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie par rapport aux soldes des exercices antérieurs. L'augmentation des soldes des placements montre que, même si les sorties et les entrées de trésorerie ont toutes deux diminué, les entrées de trésoreries provenant des contributions volontaires des donateurs ont moins baissé que les sorties de trésorerie au profit des partenaires d'exécution.

10. La figure IV.I présente la structure des actifs de l'Organisation totalisant 7 731,3 millions au 31 décembre 2015.

Figure IV.I
Actifs de l'Organisation au 31 décembre 2015
(En millions de dollars des États-Unis)



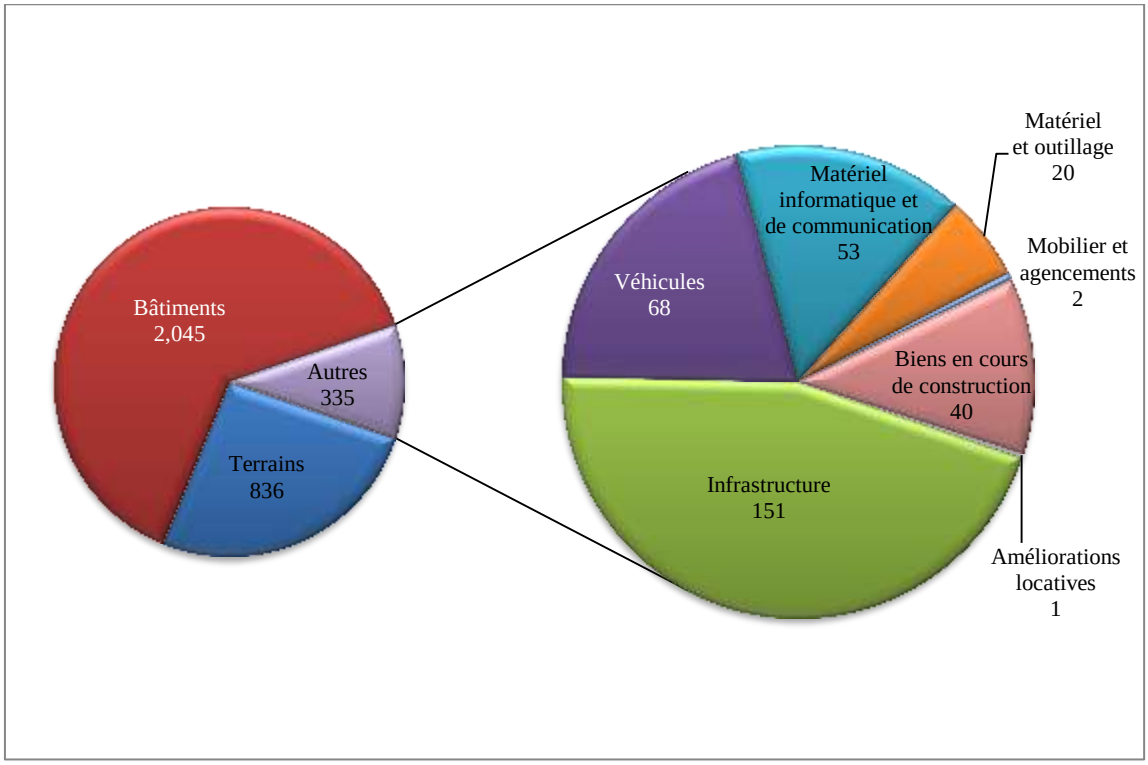
11. Comme le montre la figure IV.I, les actifs de l'Organisation sont essentiellement constitués d'immobilisations corporelles (3 216.1 millions de dollars, soit 41,6 %), de placements (2 482.7 millions de dollars, soit 32,1 %), de contributions volontaires à recevoir (583,7 millions de dollars, soit 7,5 %), de trésorerie et équivalents de trésorerie (485,3 millions, soit 6,3 %), et de contributions statutaires à recevoir (389,3 millions de dollars, soit 5,0%). Les immobilisations corporelles sont composées à 89,6 % de terrains et de bâtiments, qui sont essentiellement comptabilisés dans les immobilisations et les fonds de construction. Les placements comprennent les placements des fonds d'affectation spéciale (1 292, 3 millions de dollars, les montants afférents aux caisses d'assurance maladie (478,1 millions de dollars), les montants afférents aux fonds prévus au budget ordinaire (84,8 millions de dollars) et les placements divers (627,6 millions de dollars). Les contributions statutaires à recevoir, qui s'élèvent à 389,3 millions de dollars, correspondent aux montants toujours dus par les États Membres au 31 décembre 2015. Les contributions volontaires à recevoir, qui s'élèvent à 583,7 millions de dollars, concernent essentiellement les fonds d'affectation

spéciale. La trésorerie et les équivalents de trésorerie correspondent, pour l'essentiel, aux montants détenus dans le fonds principal de gestion des liquidités (461,4 millions de dollars) et le fonds de gestion centralisée des liquidités en euros (7,3 millions de dollars), à ceux placés dans le fonds de l'Assurance mutuelle contre la maladie et les accidents du personnel des Nations Unies (10,9 millions de dollars) et à des montants divers (5,8 millions de dollars).

Immobilisations corporelles

12. Les immobilisations corporelles, dont la valeur s'est élevée à 3 216,1 millions de dollars, ont été la principale catégorie d'actifs de l'Organisation (41,6 % du montant total des actifs). Au 31 décembre 2015, la composition des immobilisations corporelles de l'Organisation, qui sont constituées à 89,6 % de terrains et de bâtiments, s'établissait comme suit (voir fig. IV.II).

Figure IV.II
Immobilisations corporelles
(En millions de dollars des États-Unis)



13. Les bâtiments, d'une valeur totale de 2 045,2 millions de dollars, correspondent essentiellement aux bâtiments du Siège à New York (valeur estimée : 1 428,0 millions de dollars), à ceux de l'Office des Nations Unies à Genève (valeur estimée : 172,8 millions de dollars) et à ceux de la Commission économique pour l'Afrique (valeur estimée : 96,7 millions de dollars). Les terrains, d'une valeur totale de 835,7 millions de dollars, correspondent, pour l'essentiel, à ceux du Siège

et de l'Office des Nations Unies à Genève, qui sont estimés à 617,8 millions et 191,7 millions de dollars, respectivement. La valeur des terrains de la Commission économique pour l'Afrique et de l'Office des Nations Unies à Nairobi n'a pas été comptabilisée, ces actifs n'ayant pas été considérés comme étant sous le contrôle de l'Organisation en raison de certaines dispositions des arrangements conclus avec les gouvernements concernés. Il a été décidé que le Centre international de Vienne, qui est contrôlé par les quatre organisations ayant leur siège à Vienne (l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Agence internationale de l'énergie atomique, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires) ferait l'objet d'un arrangement similaire à un contrat de location-financement et a donc été porté en immobilisations conformément aux principes de base IPSAS 17, à compter du 1er janvier 2014 et rétroactivement retraité dans les états financiers de 2014. La dernière évaluation qui a été effectuée par PricewaterhouseCoopers le 1er janvier 2015 a donné un coût de remplacement net d'amortissement pour les bâtiments de 489,2 millions de dollars (596,6 millions de dollars) et une valeur comptable nette de 288,0 millions de dollars (351,2 millions de dollars). Selon le ratio de partage des coûts approuvé par les organisations sises à Vienne, l'Organisation des Nations Unies a comptabilité sa part, soit 22,761 % des 135,8 millions de dollars du coût ainsi que les 80,0 millions de dollars de la valeur comptable nette des bâtiments du Centre en immobilisations corporelles à compter du 1er janvier 2014.

14. Il n'y a pas eu de changement notable dans la valeur comptable nette des immobilisations corporelles en 2015 par rapport à 2014. La baisse de 106,4 millions de dollars (3,2 %) d'un solde de 3 322,5 millions de dollars à 3 3216,1 millions de dollars était en grande partie imputable à la décomptabilisation des bâtiments temporaires de la pelouse nord, à New York, pour un montant de 188,5 millions de dollars (valeur comptable nette : 13,5 millions de dollars), et de bâtiments d'une valeur de 5,9 millions de dollars (valeur comptable nette : 5,4 millions de dollars) qui ont été sortis des comptes de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) en raison de l'abandon du complexe B. Par ailleurs, l'Organisation a cédé beaucoup de véhicules et de matériel informatique au cours de l'année, en raison des transferts des missions politiques spéciales aux missions de maintien de la paix.

15. Des montants supplémentaires ont été inscrits à la rubrique des immobilisations en cours de construction, pour un total de 62,4 millions de dollars, ce qui compense la diminution des actifs détaillée ci-avant, lesquels étaient principalement liés à la remise en état et à la rénovation du Palais des Nations dans le cadre du Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (30,5 millions de dollars) et aux travaux d'achèvement du Plan-cadre d'équipement au Siège de l'ONU (23,4 millions de dollars), et des montants supplémentaires ont été portés en immobilisations (35,6 millions de dollars).

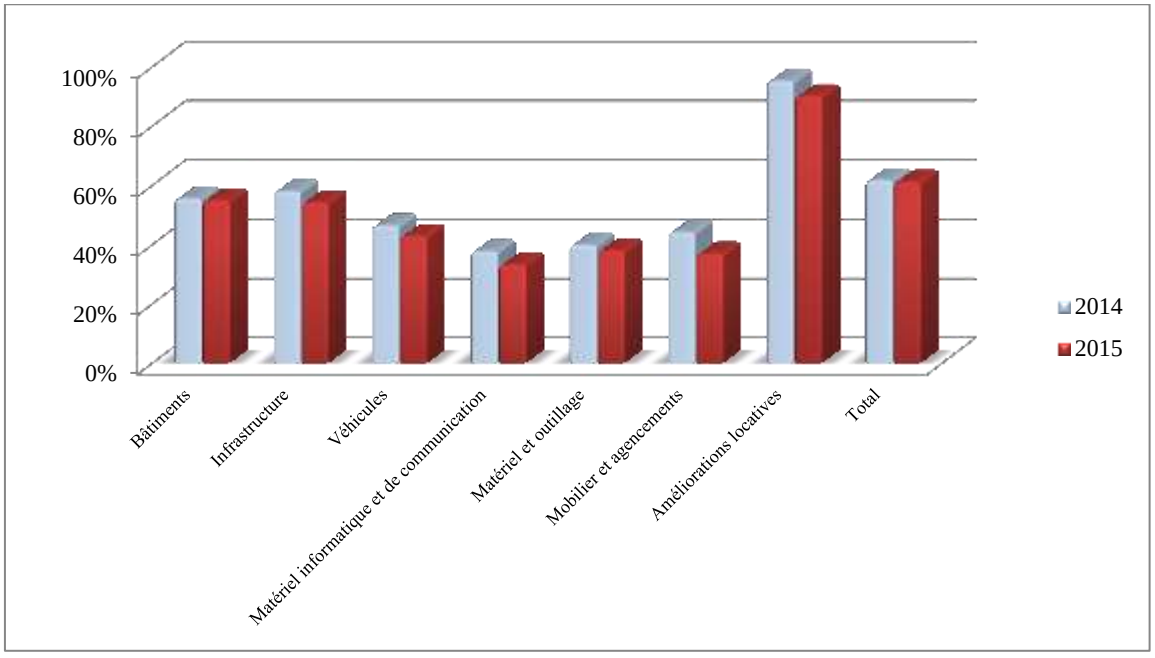
16. Au 31 décembre 2015, la valeur des immobilisations en cours de construction était de 40,4 millions de dollars correspondant principalement aux dépenses d'équipement relatives au Plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations à Genève (35,2 millions de dollars), à la construction d'infrastructures dans les missions politiques spéciales (1,4 million de dollars) et à des améliorations locatives (1,2 million de dollars) pour le bâtiment de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale à Beyrouth. Le total des dépenses prévues au titre du Plan

stratégique patrimonial qui devrait être achevé d'ici à 2023, s'élève à 844,1 millions de dollars.

17. En 2015, les taux d'amortissement des immobilisations corporelles ont varié de 0 % à 12,2 %, selon la catégorie d'actifs, et le taux d'amortissement effectif moyen s'est élevé à environ 4,1 %. La note 15 relative aux états financiers est consacrée à l'évolution des immobilisations corporelles.

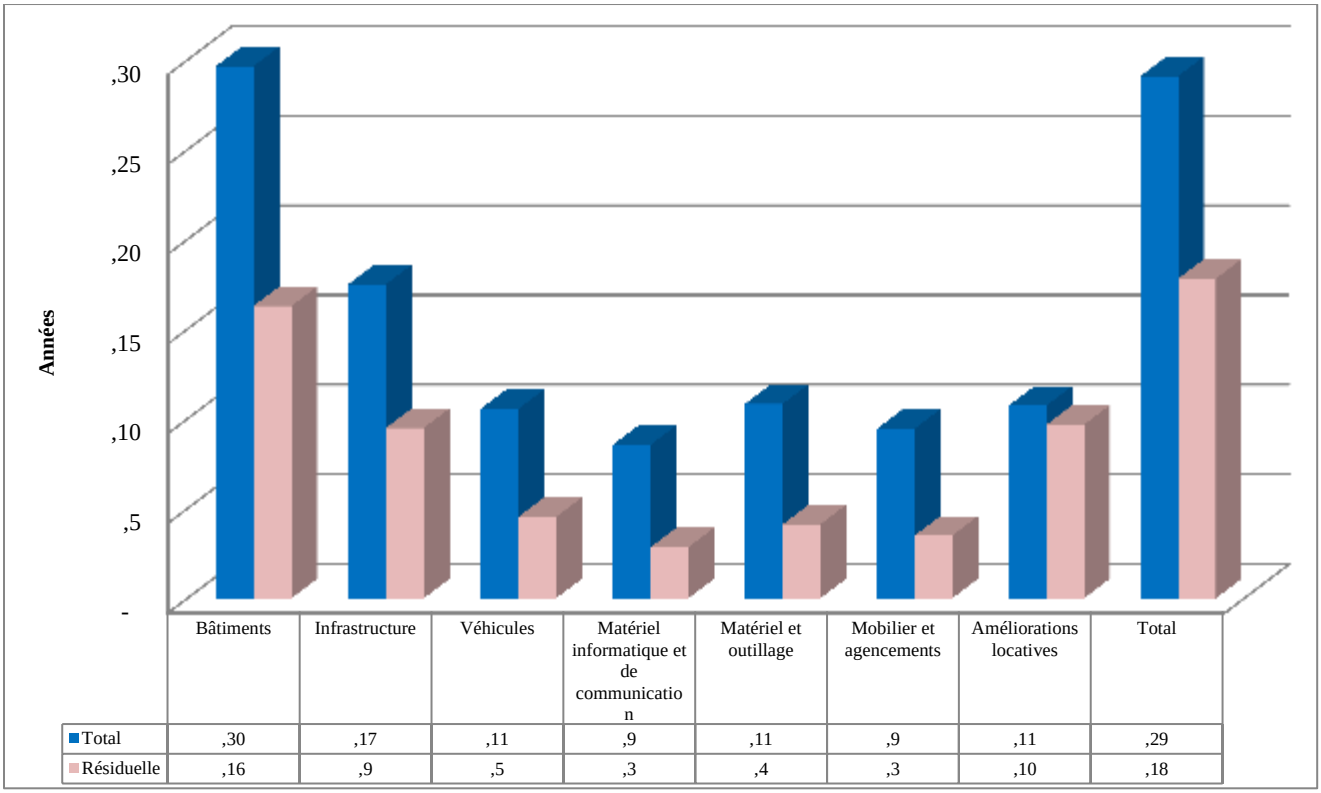
18. De manière générale, 4 % des immobilisations corporelles ont été entièrement amorties, 24 % de celles-ci ont une durée d'utilité résiduelle de six mois à quatre ans et 72 % une durée d'utilité résiduelle de plus de quatre ans. La durée d'utilité résiduelle des immobilisations corporelles demeure conforme aux taux normaux de l'amortissement. On trouvera à la figure IV.III une analyse comparative des durées d'utilité résiduelle au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2015.

Figure IV.III
Durée d'utilité résiduelle des immobilisations corporelles
(En pourcentage)



19. On trouvera à la figure IV.IV une analyse comparative des durées d'utilité initiale et résiduelle de chaque catégorie d'actifs.

Figure IV.IV
Durée d'utilité résiduelle des immobilisations corporelles
(Années)



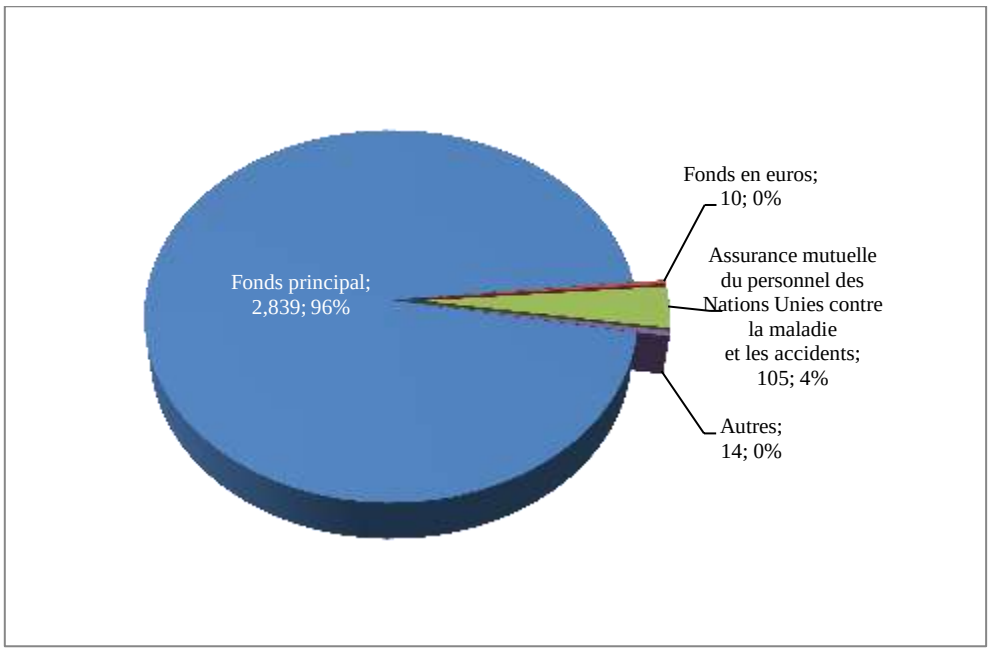
	Bâtiments	Infrastructure	Véhicules	Matériel informatique et de communication	Matériel et outillage	Mobilier et agencements	Améliorations locatives	Total
Total	,30	,17	,11	,9	,11	,9	,11	,29
Résiduelle	,16	,9	,5	,3	,4	,3	,10	,18

Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements

20. Au 31 décembre 2015, le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements détenus par l'Organisation s'élevait à 2 968,1 millions de dollars. De ce montant, 2 838,9 millions étaient détenus dans le Fonds principal de gestion centralisée des liquidités et le reste était réparti dans d'autres fonds et dans des institutions bancaires.

21. À la même date, l'Organisation détenait 2 848,7 millions de dollars, soit 36,4 % des avoirs du Fonds principal de gestion centralisée des liquidités et du fonds de gestions en euros, qui s'élevaient au total à 7 827,5 millions de dollars. Les avoirs du Fonds principal de gestion centralisée des liquidités étaient pour l'essentiel libellés en dollars des États-Unis et ceux du fonds de gestion des liquidités en euros étaient libellés uniquement en euros (voir fig. IV.V).

Figure IV.V
Répartition de la trésorerie et des placements par fonds
(En millions de dollars des États-Unis)



22. Les fonds de gestion centralisée des liquidités sont constitués, pour une grande part, de placements liquides (obligations émises par des États et des organismes publics), de billets de trésorerie et de dépôts à terme. Les placements sont comptabilisés à leur juste valeur et les gains ou pertes qui en résultent sont portés dans l'état des résultats financiers. Pour l'année 2015, l'Organisation a perçu des recettes nettes d'un montant de 11,8 millions de dollars des fonds de gestion centralisée des liquidités, soit un rendement d'environ 0,64 % et 0,05 % respectivement.

23. Les placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies contre la maladie et les accidents, dont la valeur est estimée à 105,4 millions de dollars étaient libellés en Francs suisses (CHF); et principalement composés de titres à revenu fixe émis par des autorités gouvernementales et des entités supranationales connexes, en sus d'un fonds indiciel indexé sur le Swiss market Index. En 2015, l'Organisation a perçu 1,5 million de dollars en revenus des placements de l'Assurance maladie; un bénéfice de 0,2 million de dollars a été dégagé une fois les pertes de change et les gains au titre des réévaluations comptabilisés.

24. Au 31 décembre 2015, le solde de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements étaient organisés par groupes de fonds comme indiqué aux figures IV.VI et IV.VII.

Figure IV.VI
Trésorerie et équivalents de trésorerie ventilés par groupes de fonds
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)

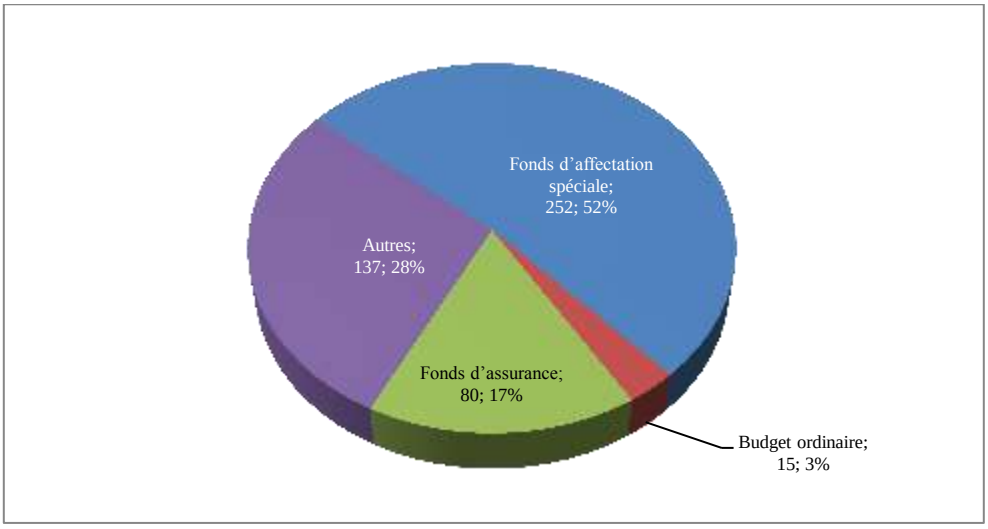
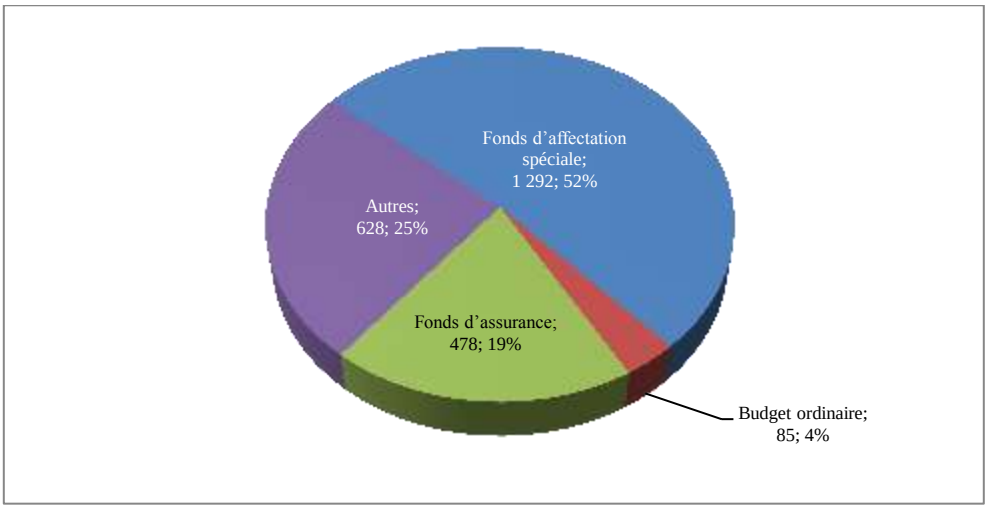


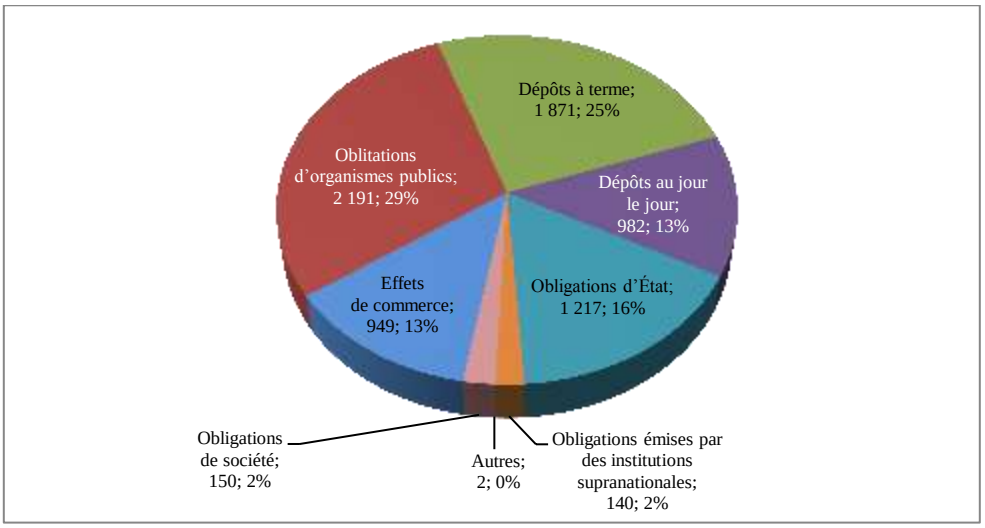
Figure IV.VII
Placements dans les fonds de gestion centralisée des liquidités, ventilés par groupes de fonds
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



25. Le groupes des fonds d'affectation spéciale détenaient 52,1 % des placements tandis que 19,3 % étaient détenus par les fonds d'assurance. Le groupe du budget ordinaire et des fonds connexes détenait 3,4 % des placements, pour un montant total de 84,8 millions de dollars.

26. Les fonds de gestion centralisé des liquidités étaient investis dans des instruments diversifiés, y compris des obligations d'État et d'organismes publics, des dépôts à terme et des effets de commerce (voir fig. IV.VIII)

Figure IV.VIII
Fonds de gestion centralisée des liquidités par type d'instrument
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



27. Le niveau d'exposition des portefeuilles de placements de l'Organisation au risque de crédit, au risque d'illiquidité et aux risques du marché est considéré comme faible. L'analyse des risques associés aux portefeuilles de placements figure dans les notes 30 et 31 relatives aux états financiers.

Contributions volontaires à recevoir

28. Au 31 décembre 2015, les contributions volontaires à recevoir s'élevaient à 583,7 millions de dollars, déduction faite des provisions pour créances douteuses, d'un montant de 4,8 millions de dollars. Les contributions volontaires à recevoir de l'Organisation ont augmenté de 126,9 millions de dollars en 2015, avec un solde débiteur à long terme qui s'est accru de 104,0 millions de dollars par rapport aux soldes des exercices antérieurs. Les montants doivent être versés à l'Organisation selon les modalités prévues par les accords relatifs au fonds de contributions volontaires.

Contributions volontaires à recevoir au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014
(En millions de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Contributions volontaires à recevoir (non courantes)	199,4	95,4
Contributions volontaires à recevoir (non courantes)	384,3	361,4
	583,7	**456,8**

29. Au 31 décembre 2015, les contributions volontaires, courantes et non courantes, à recevoir au titre du fonds général d'affectation spéciale s'élevaient à 384,3 millions et 199,4 millions de dollars, respectivement.

30. Le solde à régler était principalement imputable aux secteurs des droits de l'homme et des affaires humanitaires (386,0 millions de dollars, soit 66 %), et correspondait, dans une large mesure, aux créances détenues par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Secrétariat (197,8 millions de dollars, soit 34 %), et du Fonds central pour les interventions d'urgence (142,4 millions de dollars, soit 24,3 %). Tout au long de 2015, le montant des contributions volontaires à recevoir a augmenté de 126,9 millions de dollars (soit 28 %), ce qui s'explique principalement par l'ajout de contributions à recevoir consolidées du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires d'un montant de 59,0 millions de dollars et par une augmentation des contributions à recevoir du Fonds central pour les intervention d'urgence d'un montant de 33,6 millions de dollars.

Contributions statutaires à recevoir

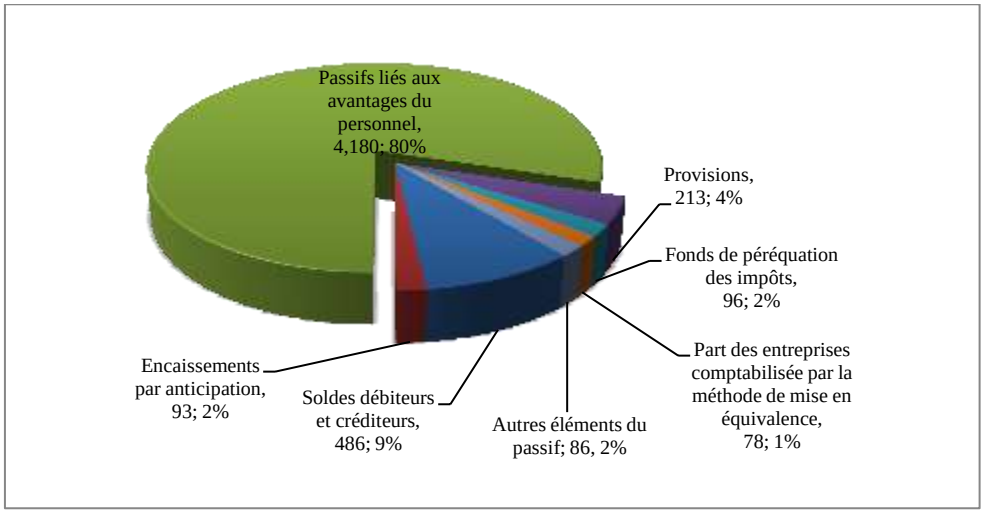
31. Au 31 décembre 2015, le solde net des contributions statutaires à recevoir s'élevait à 389,3 millions de dollars. Ce montant correspond au solde brut de 593,5 millions de dollars, duquel on a déduit 204,2 millions de dollars au titre des provisions pour créances douteuses. En 2015, le solde des contributions à recevoir a diminué de 48,9 millions de dollars (11,2 %) par rapport à 2014.

Éléments de passifs

32. En 2015, le montant total du passif de l'Organisation a enregistré une baisse de 644,9 millions de dollars (11,0 %) pour atteindre 5 232,5 millions de dollars, la plus importante étant celle liée aux avantages du personnel qui ont diminué de 605,9 millions de dollars (soit 12,7 %) pour s'établir à 4 180,3 millions de dollars, par rapport aux soldes de l'année précédente. Les passifs liés aux avantages du personnel ont diminué notamment du fait de gains actuariels de 810,1 millions de dollars, montant partiellement compensé par le coût des services rendus au cours de la période et par le coût financier sur les prestations définies de 186,8 millions de dollars et 156,6 millions de dollars, respectivement.

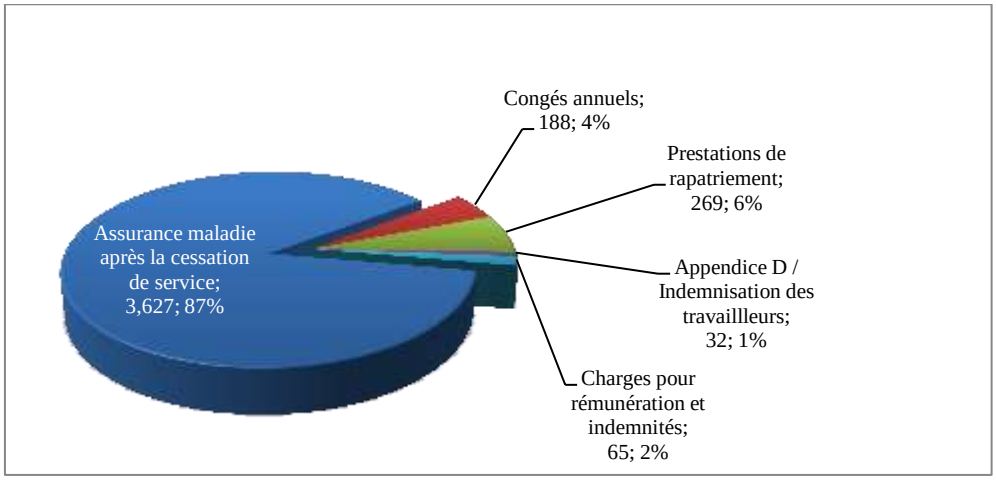
33. On trouvera à la figure IV.IX le détail de la composition de l'actif de l'Organisation au 31 décembre 2015, pour un montant total de 5 232,5 millions de dollars.

Figure IV.IX
Total du passif au 31 décembre 2015
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



34. Comme le montre la figure IV.X, le passif de l'Organisation comprend essentiellement des passifs liés aux avantages du personnel 4 180,3 millions de dollars (79,9 %) et des soldes créditeurs et débiteurs pour un montant de 485,7 millions de dollars (9,3 %).

Figure IV.X
Passifs liés aux avantages du personnel
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



35. Les passifs liés aux avantages du personnel comprennent essentiellement les passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service (3 626,6 millions de dollars), les congés annuels accumulés (188,3 millions de dollars) et les prestations de rapatriement (269 millions de dollars), qui sont tous évalués par des actuaires indépendants. La baisse de 605,9 millions de dollars (12,7 %) constatée en 2015,

essentiellement imputable à des gains actuariels d'un montant de 810,1 millions de dollars, a été directement comptabilisée dans l'état des variations de l'actif net, montant compensé par le coût des services rendus au cours de la période et par le coût financier sur les prestations définies de 186,8 millions de dollars et 156,6 millions de dollars, respectivement.

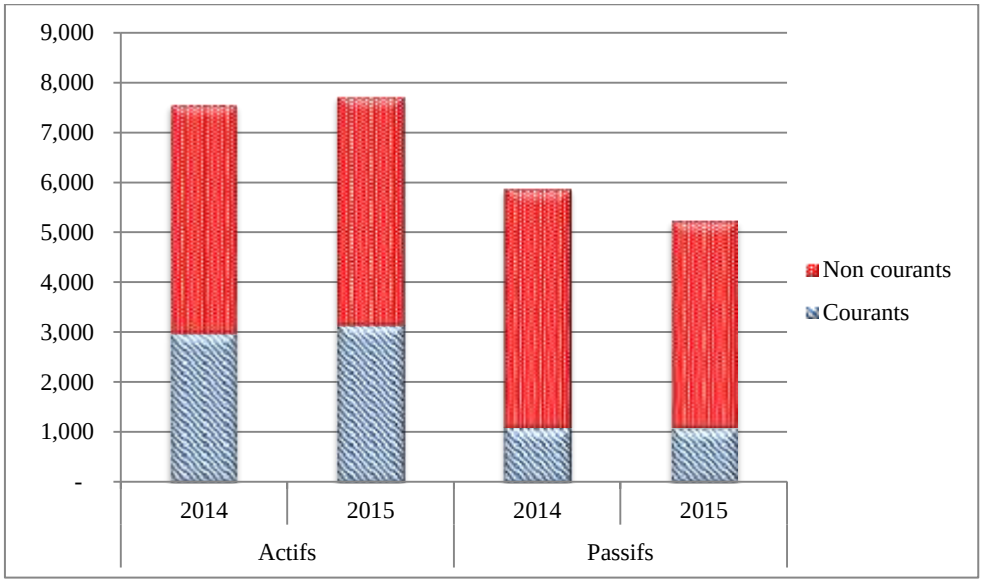
36. Le principe du financement par répartition pour les activités relevant du budget ordinaire en rapport avec les charges au titre des avantages du personnel continue d'être appliqué pour le moment (voir résolution 70/248 de l'Assemblée générale). L'Organisation continue d'étudier d'autres solutions possibles pour le financement des charges à payer au titre des avantages du personnel, notamment un éventuel dispositif à l'échelle du système, semblable à celui actuellement appliqué par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour le financement des pensions de retraite et d'invalidité. En ce qui concerne les passifs liés aux avantages du personnel relevant d'activités extrabudgétaires, l'Organisation a commencé de provisionner les charges afférentes aux pensions, à l'assurance maladie et à la prime de rapatriement et étudie actuellement une proposition qui prévoit le financement de toutes les prestations relatives aux activités extrabudgétaires, à partir de janvier 2017.

Dettes et charges à payer

37. Les dettes et charges à payer, dont le montant s'est élevé à 485,7 millions de dollars (528,3 millions de dollars en 2014), correspondent pour l'essentiel aux charges à payer au titre de biens et de services reçus pour un montant de 131,2 millions de dollars (154,5 millions de dollars en 2014) et aux sommes dues à des États Membres s'élevant à 109,2 millions de dollars (104,8 millions de dollars en 2014).

38. On trouvera ci-après une analyse comparative de la structure des actifs et des passifs courants et non courants de l'Organisation au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 indiquant des changements minimes entre les deux années.

Figure IV.XI
Analyse comparative de la structure des actifs et des passifs courants et non courants de l'Organisation des Nations Unies au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014
(En millions de dollars des États-Unis)



Résultats financiers

Analyse des produits

39. Pour 2015, le montant total des recettes de l'Organisation s'est établi à 5 625,2 millions de dollars, pour des charges totalisant 5 613,1 millions de dollars, d'où un excédent de 12,1 millions de dollars sur le total des dépenses. On trouvera ci-après une analyse des produits et des charges, par nature et par secteur.

Figure IV.XII
Produits par nature
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)

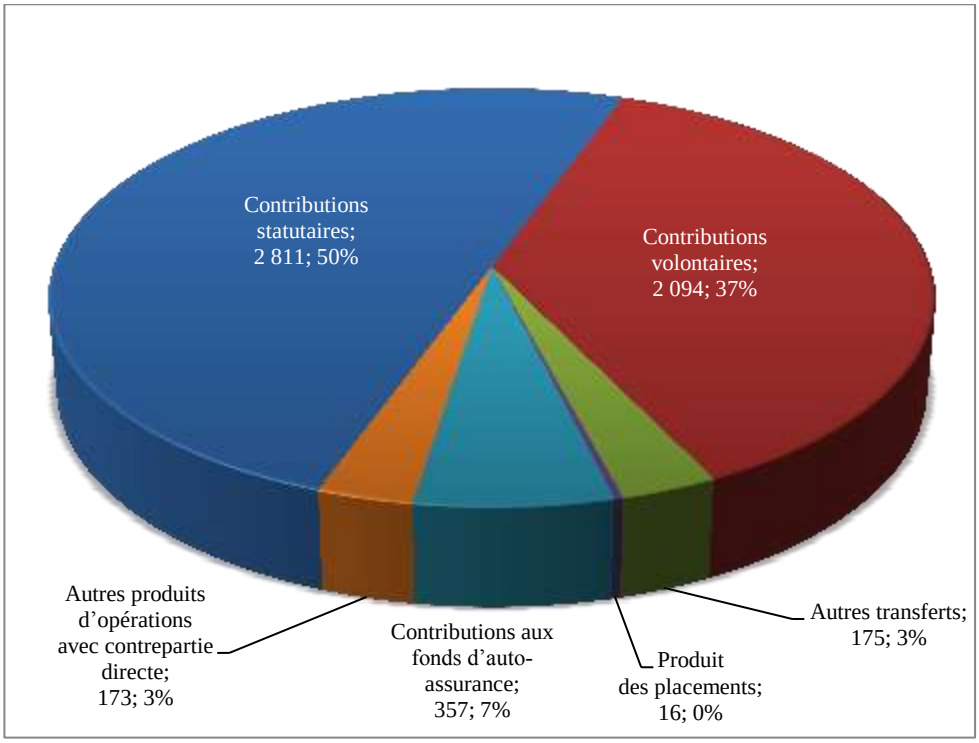
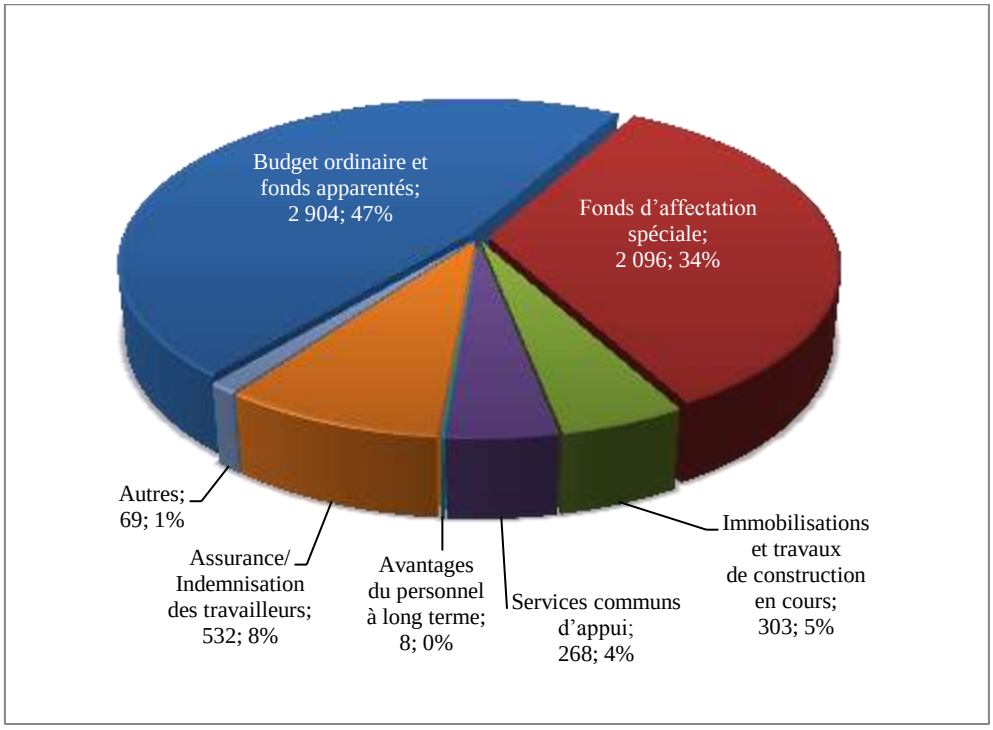
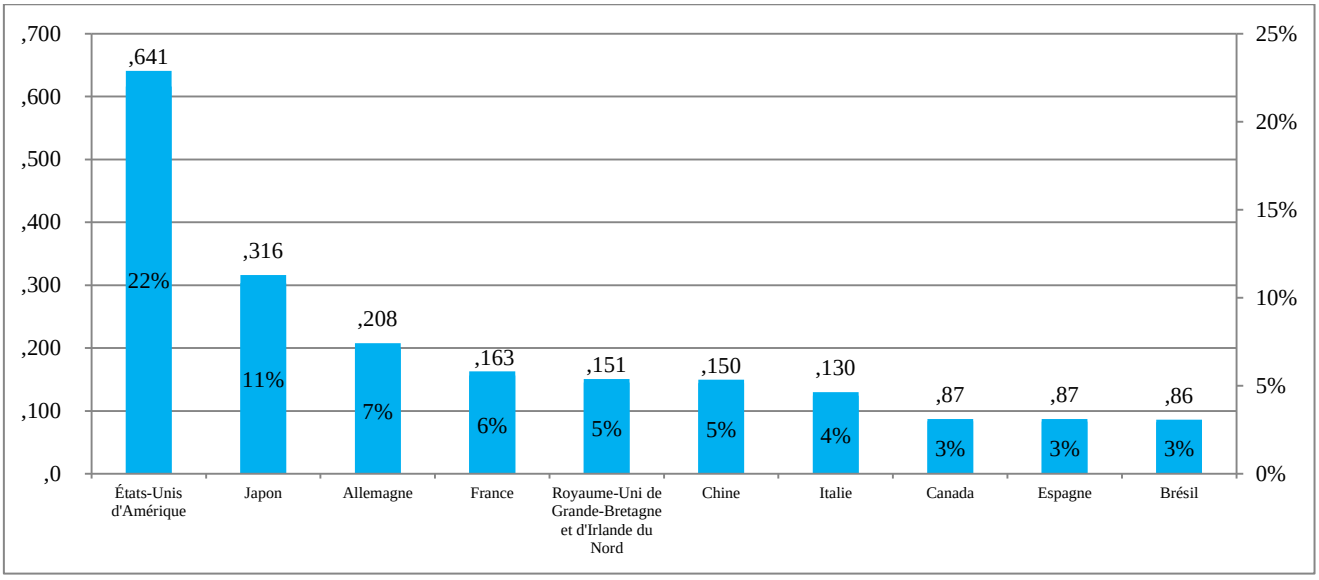


Figure IV.XIII
Produits par secteurs
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



40. Les contributions statutaires, d'un montant de 2 811,3 millions de dollars, ont représenté 50,0 % du financement de l'Organisation en 2015. Les montants sont répartis conformément au barème des quotes-parts approuvé par l'Assemblée générale; on trouvera dans la figure IV.XIV la liste des États Membres dont les contributions statutaires étaient les plus élevées en 2015.

Figure IV.XIV
Les10 pays donateurs dont les contributions volontaires sont les plus élevées
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



41. Les contributions volontaires se chiffraient à 2 093,9 millions de dollars, soit 37,2 % des produits en 2015. Les figures IV.XV et IV.XVI montrent les principaux contributeurs volontaires pour les contributions financières et les contributions en nature pour 2015. La figure IV.XV indique que le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a été le principal contributeur en termes de contributions volontaires financières et la figure IV.XVI indique que l'Afghanistan a été le principal contributeur en termes de contributions volontaires en nature.

Figure IV.XV
Principaux contributeurs volontaires pour les contributions financières
(En millions de dollars des États-Unis)

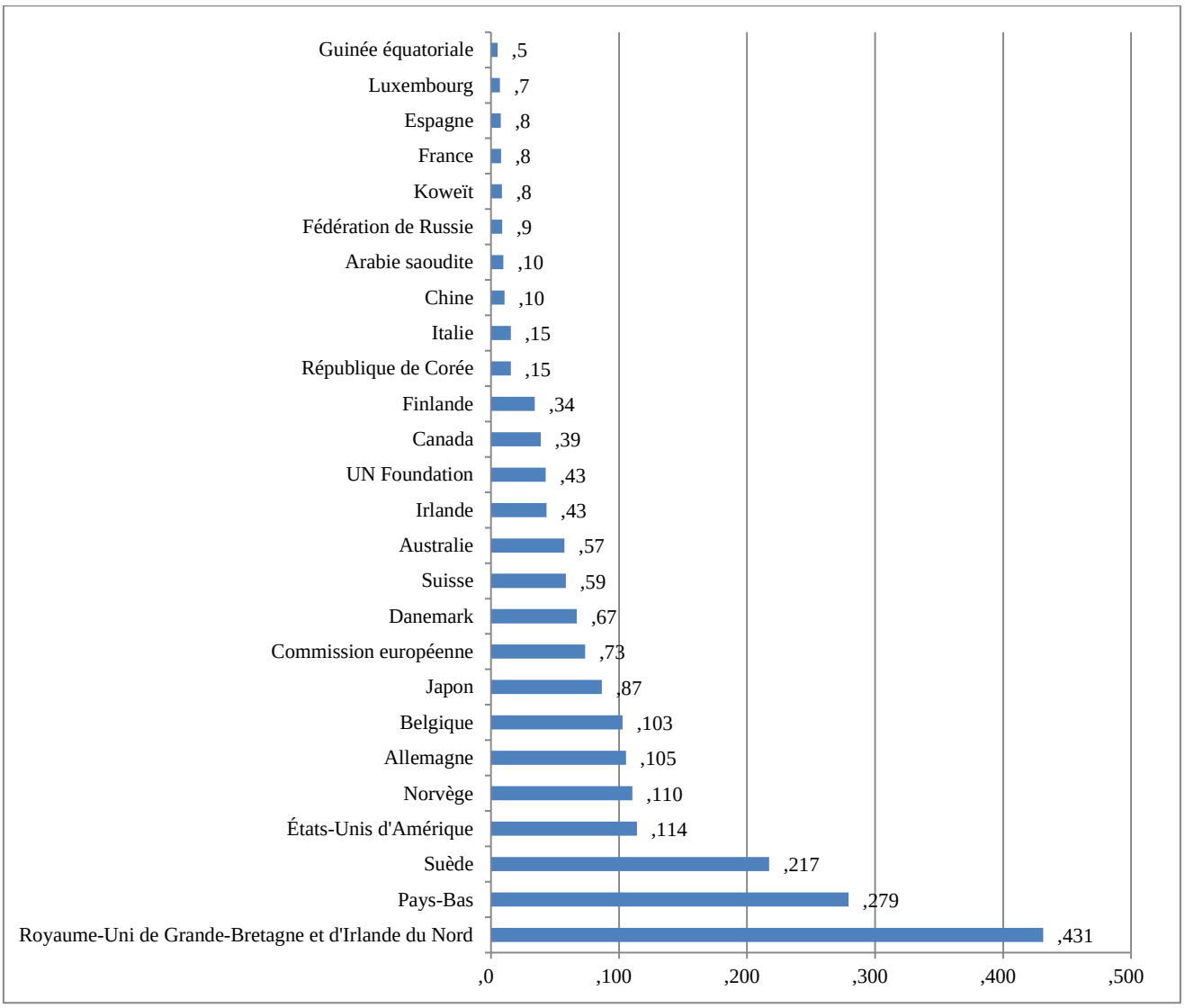
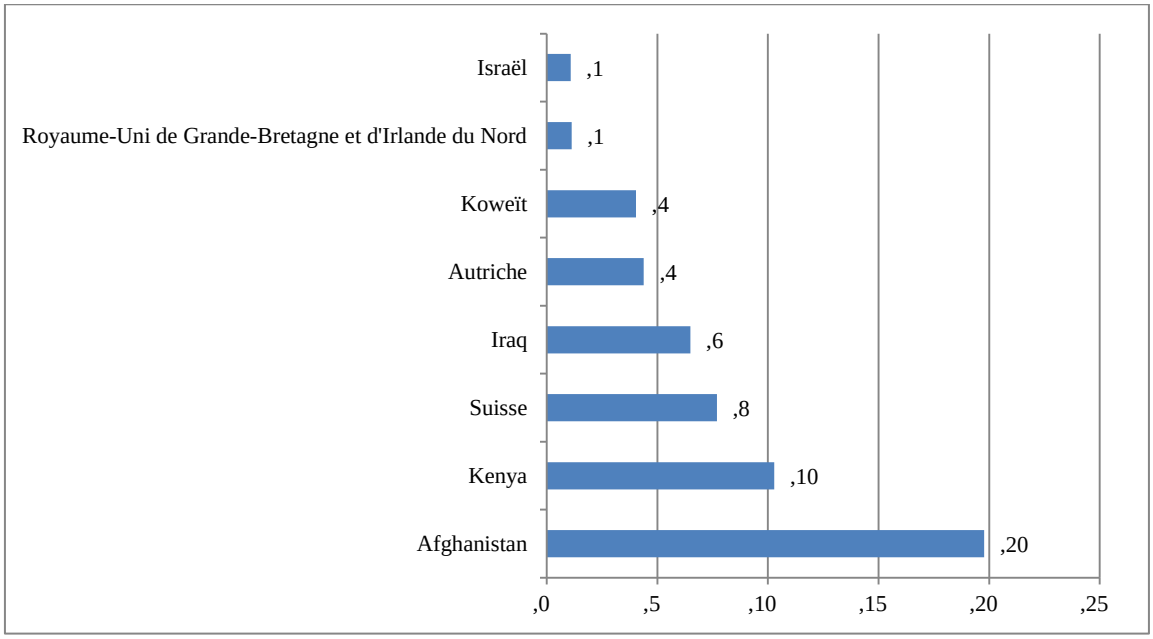
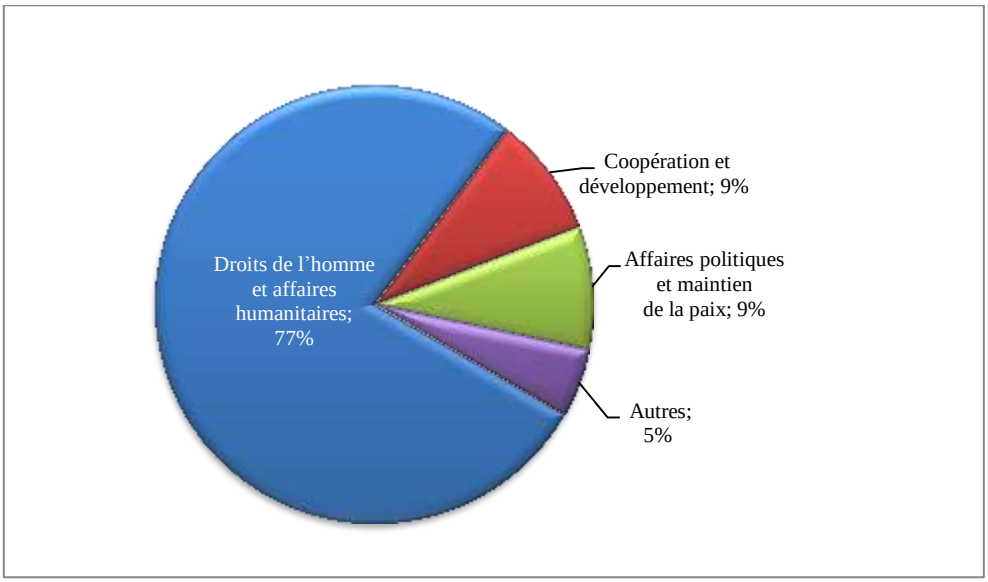


Figure IV.XVI
Principaux contributeurs volontaires pour les contributions en mature
(En millions de dollars des États-Unis)



42. La figure IV.XVII indique les contributions volontaires versées par secteurs et montre que celles-ci sont essentiellement affectées au secteur des droits de l'homme et des affaires humanitaires.

Figure IV.XVII
Contributions volontaires par grande composante
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)

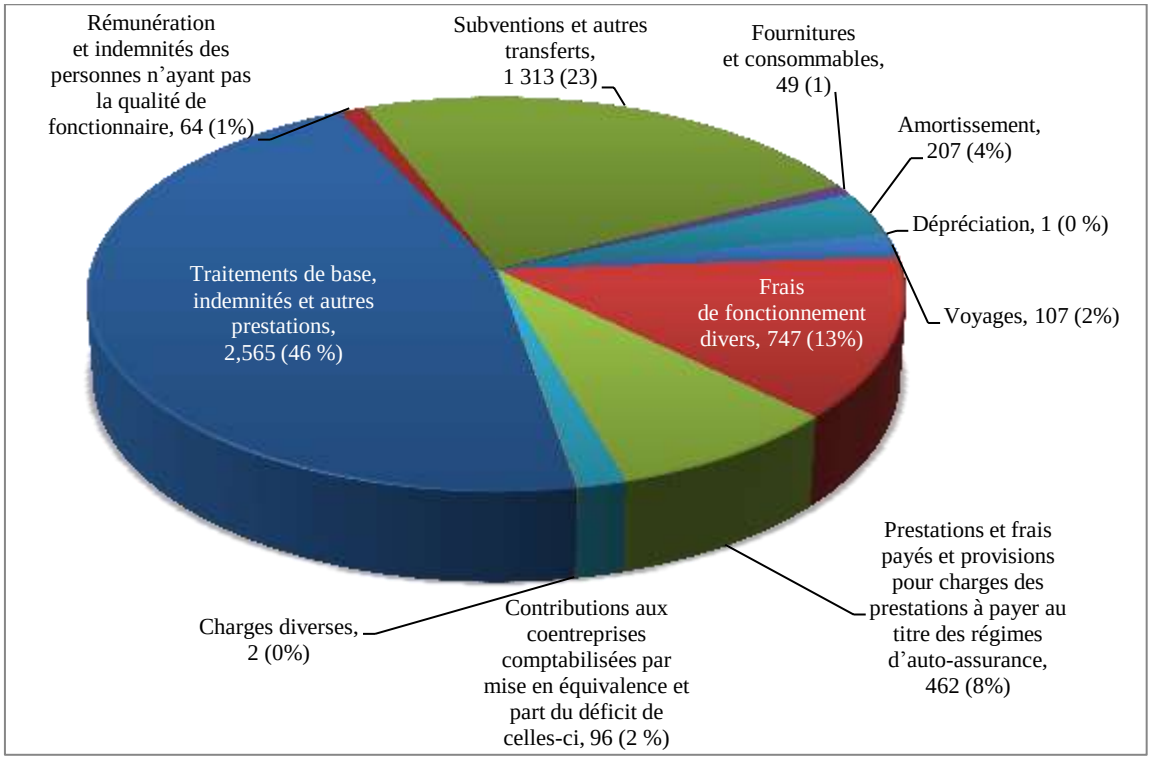


Analyse des charges

43. Le montant total des charges de l'Organisation a diminué de 572,1 millions de dollars (9,3 %) en 2015 pour revenir à 5 613,1 millions de dollars, la baisse la plus significative concernant les subventions et autres transferts, qui ont reculé de 509,3 millions de dollars (27,9 %) pour se situer à 1 313,4 millions de dollars.

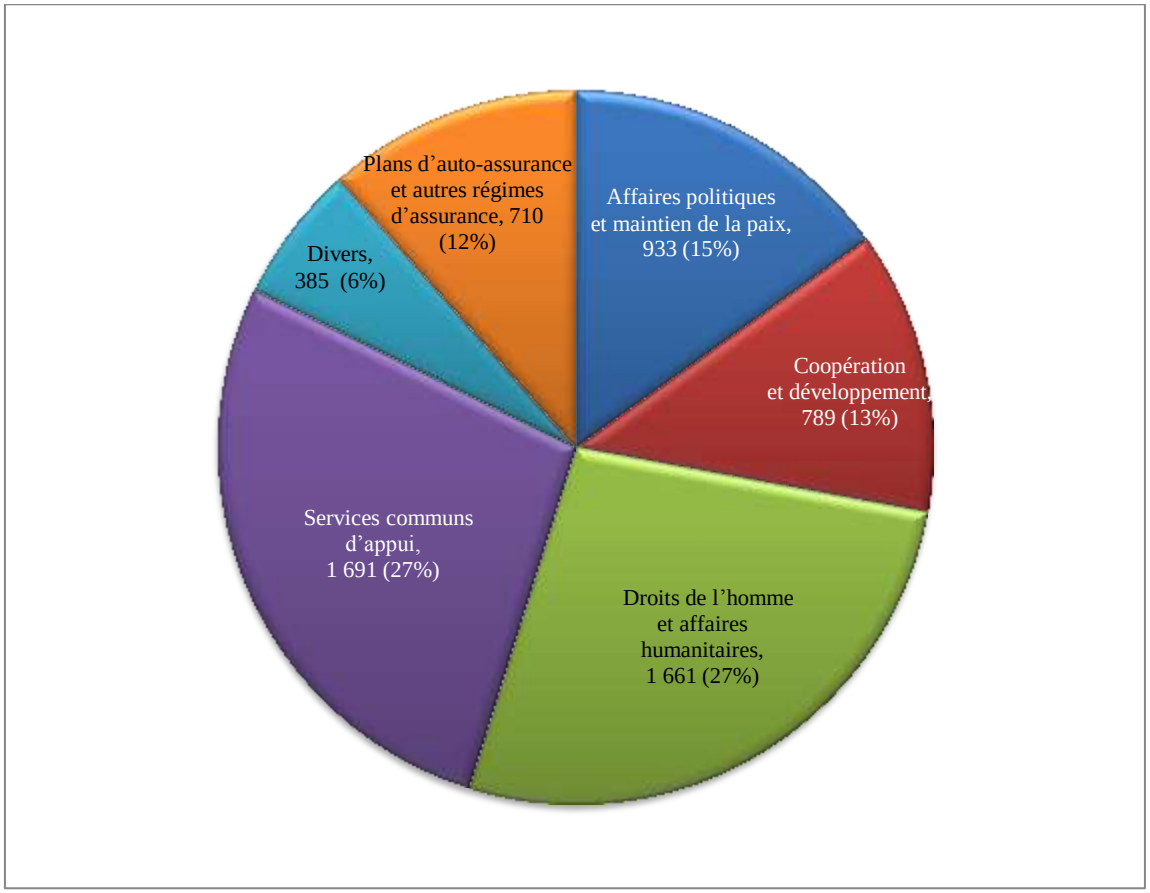
44. La figure IV.XVIII présente une ventilation des charges par nature, les catégories principales étant les traitements de base, indemnités et autres prestations et les rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, d'un montant de 2 629,1 dollars, soit 46,8 %, ainsi que les subventions et les transferts aux bénéficiaires finals et aux partenaires de réalisation, d'un montant de 1 313,4 millions dollars, soit 23,4 %. Les frais de fonctionnement, d'un montant de 746,6 millions (13,3 %), constituent également une catégorie importante, regroupant essentiellement les services contractuels, l'acquisition de biens passés en charges et la location de bureaux.

Figure IV.XVIII
Charges par nature
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



45. On trouvera dans la figure IV.XIX ci-après les montants des charges par composante.

Figure IV.XIX
Charges par composante
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



46. En 2015, la principale composante, à savoir les droits de l'homme et les affaires humanitaires, a affiché un excédent net de 210,1 millions de dollars, neutralisé en partie par le déficit net enregistré par d'autres secteurs pour un montant total de 198 millions de dollars, dont 169,6 millions de dollars attribuables aux régimes d'auto-assurance et autres plans d'assurance. Il en est résulté un excédent global pour l'année. La note 5 afférente aux états financiers donne des détails sur les résultats financiers par secteur.

Actif net

47. L'actif net d'un montant de 2 498,8 millions de dollars au 31 décembre 2015 consistait en un excédent cumulé de 2 440 millions de dollars et en des réserves d'un montant de 58,8 millions de dollars, et reflétait l'effet cumulé des activités traditionnelles de l'Organisation. Son augmentation de 815,1 millions de dollars (48,4 %) en 2015 s'explique essentiellement par des gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel comptabilisés directement dans l'état de l'actif net pour un montant de 810,1 millions de dollars et imputables notamment à la hausse des taux d'actualisation.

D. Fonds général et fonds apparentés

Exécution du budget ordinaire

48. Le budget ordinaire de l'ONU continue d'être établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, tel que présenté dans l'état V. Pour faciliter la comparaison entre le budget et les états financiers, qui sont établis selon les normes IPSAS, un rapprochement avec l'état des flux de trésorerie est effectué, comme indiqué dans la note 6.

49. Les budgets approuvés par l'Assemblée générale autorisent l'engagement des dépenses. Aux fins de l'application des normes IPSAS, ils correspondent aux crédits ouverts par l'Assemblée dans ses résolutions. Le budget initial pour l'exercice biennal 2014-2015 comprenait les dépenses autorisées par l'Assemblée générale pour l'exercice biennal dans sa résolution 68/248 A. Le budget définitif représentait les montants définitifs approuvés pour l'exercice biennal 2014-2015, après la prise en compte de tous les changements découlant des résolutions 68/247 A et B, 69/263 A à C, 69/274 A et B et 70/240 A et B de l'Assemblée; il tenait également compte des montants transférés entre des chapitres du budget, avec l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le budget annuel initial de 2015 correspondait au montant révisé des crédits ouverts pour 2015, majoré du solde inutilisé de 2014. Le budget annuel définitif de 2015 représentait le budget initialement prévu pour 2015, eu égard aux montants définitifs et aux changements autorisés pour l'exercice biennal 2014-2015. La part correspondante des contributions statutaires est comptabilisée en produits au début de chaque année de l'exercice biennal.

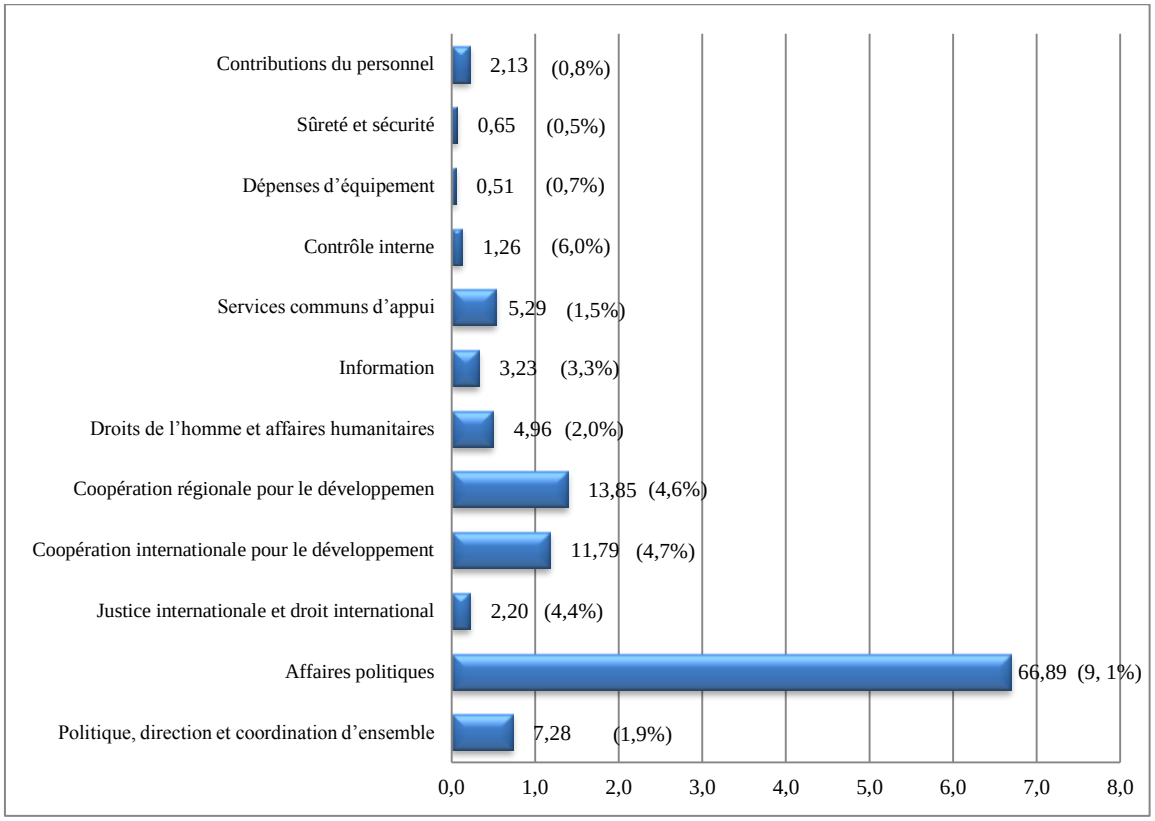
Écarts entre le budget initial et le budget définitif

50. En 2015, le budget annuel définitif d'un montant de 3 009,7 millions de dollars a dépassé de 186,3 millions de dollars (6,6 %) le budget initial annuel de 2 823,4 millions de dollars. Les écarts par rapport au budget initial concernaient les domaines suivants : politique, direction et coordination d'ensemble, affaires politiques, justice internationale et droit international, coopération internationale pour le développement, coopération régionale pour le développement, droits de l'homme et affaires humanitaires, information, services communs d'appui, contrôle interne, activités administratives financées en commun et dépenses spéciales, dépenses d'équipement, sûreté et sécurité et contributions du personnel.

Utilisation des crédits budgétaires

51. Le montant total des crédits utilisés en 2015 était de 2 889,7 millions de dollars, soit un écart de 1120,0 millions de dollars (4,0%) par rapport au budget définitif. La figure IV.XX présente une ventilation de la sous-utilisation des crédits par catégorie du budget ordinaire.

Figure IV.XX
Sous-utilisation des dépenses
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



52. Les écarts significatifs supérieurs à 10 % sont examinés dans la note 6 aux états financiers.

Crédits ouverts au titre du budget ordinaire

53. On trouvera ci-après un résumé de la comparaison entre le montant des crédits ouverts au budget et le montant brut des quotes-parts pour l'exercice biennal 2014-2015 figurant à l'état II sous la rubrique Contributions statutaires pour 2015.

Tableau IV.1
Montant des crédits ouverts au budget de l'exercice 2014-2015, montants bruts des quotes-parts et montants mis en recouvrement pour 2015
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	*2015*	*Total*
Crédits ouverts au budget (résolution 68/248 A)	2 765 175	2 765 175	5 530 350
À ajouter : majoration de crédits de l'exercice 2014-2015 :			
Résolution 68/247 B	–	8 201	8 201

		2014	*2015*	*Total*
	Résolution 69/263 A	–	115 272	115 272
	Résolution 69/274 A	–	5 538	5 538
	Résolution 69/274 B	–	172 558	172 558
	Résolution 70/240 A	–	(23 354)	(23 354)
	Montant définitif total des crédits ouverts pour l'exercice 2014-2015	**2 765 175**	**3 043 390**	**5 808 565**
Recettes prévues (hors contributions du personnel) pour l'exercice biennal 2014-2015 (résolution 68/248 B)		15 980	15 980	31 960
À ajouter :	augmentation des recettes (hors contributions du personnel) pour l'exercice biennal 2014-2015 :			
	Résolution 69/263 B	–	983	983
	Résolution 70/240 B	–	28 402	28 402
	Montant total révisé des recettes prévues	**15 980**	**45 365**	**61 345**
	Montant définitif total des crédits ouverts pour 2014-2015 déduction faite du montant définitif total des recettes prévues	**2 749 195**	**2 998 025**	**5 747 220**
À ajouter :	majorations nettes des crédits ouverts pour l'exercice 2012-2013 (résolution 68/245) : montants mis en recouvrement en 2014 (résolution 68/248 C)	79 652	–	79 652
À ajouter :	autorisation d'engagement de dépenses (résolution 69/263 C)	–	104 583	104 583
À déduire :	augmentation des recettes (hors contributions du personnel) de l'exercice biennal 2012-2013 (résolution 68/245 B) ajustées par rapport aux montants mis en recouvrement en 2014 (résolution 68/248 C)	(5 194)	–	(5 194)
À déduire :	majoration des crédits de l'exercice 2014-2015 ajustés par rapport aux montants mis en recouvrement en 2016 (résolution 70/249 C)			
	Résolution 69/274 A	–	(5 538)	(5 538)
	Résolution 69/274 B	–	(172 558)	(172 558)
À ajouter :	diminution des crédits de l'exercice 2014-2015 ajustés par rapport aux montants mis en recouvrement en 2016 (résolution 70/249 C)			
	Résolution 70/240 A	–	23 354	23 354
À ajouter :	augmentation des recettes (hors contributions du personnel) de l'exercice biennal 2014-2015 (résolution 70/240 B) ajustées par rapport aux montants mis en recouvrement en 2016 (résolution 70/249 C)	–	28 402	28 402
		74 458	**(21 757)**	**52 701**
	Montant brut total des quotes-parts des États Membres pour l'exercice 2012-2013 (résolutions 68/248 C et 69/263 C)	**2 823 653**	**2 976 268**	**5 799 921**

	2014	*2015*	*Total*
À ajouter : ajustements découlant de l'adoption des normes IPSAS[a]	37 416	(164 990)	(127 574)
Contributions statutaires pour 2015 figurant dans l'état II	**2 861 069**	**2 811 278**	**5 672 347**

[a] 2014 inclut les déductions au titre des montants supplémentaires mis en recouvrement auprès des États Membres en 2014 pour l'exercice 2012-2013 et des crédits additionnels approuvés pour 2014. 2015 inclut les déductions au titre des montants supplémentaires mis en recouvrement auprès des États Membres en 2015 pour l'exercice 2014, des crédits additionnels approuvés pour 2015 et le solde inutilisé pour l'exercice biennal 2014-2015.

E. Plan-cadre d'équipement

54. La mise en œuvre du plan-cadre d'équipement de l'Organisation a officiellement pris fin en 2015, la responsabilité de la supervision des travaux résiduels, notamment la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord, ayant été transférée au Bureau des services centraux d'appui du Secrétariat. L'Assemblée générale a avalisé le financement définitif du projet dans sa résolution 69/274 A.

F. Liquidités

55. L'évaluation des liquidités détermine l'adéquation des actifs liquides dont dispose l'Organisation pour s'acquitter rapidement de ses obligations immédiates. Au 31 décembre 2015, la situation globale de trésorerie de l'Organisation était saine, les actifs liquides disponibles étant suffisants pour lui permettre de s'acquitter de ses obligations immédiates.

56. Au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, les actifs liquides se chiffraient à 2 704,7 millions de dollars et à 2 452,8 millions de dollars, respectivement, comme indiqué au tableau IV.2.

Tableau IV.2
Actifs liquides au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014
(En millions de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Trésorerie et équivalents de trésorerie	485,4	597,8
Placements à court terme	1 445,7	1 055,4
Contributions statutaires à recevoir	389,3	438,2
Contributions volontaires à recevoir (courants)	384,3	361,4
	2 704,7	**2 452,8**

57. Le passif courant total au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 s'élevait à 1 089,2 millions de dollars et à 1 101,3 millions de dollars, respectivement.

58. On trouvera dans le tableau IV.3 ci-après un résumé des trois principaux indicateurs de liquidité pour les années qui se sont achevées le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014.

Tableau IV.3
Indicateurs de liquidité pour les années qui se sont achevées le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2014

	2015	*2014*
Ratio actif courant/passif courant	2,9:1	2,7:1
Ratio liquidité/passif courant	2,5:1	2,2:1
Ratio actifs liquides/passif courant, déduction faite des créances	1,8:1	1,5:1
Ratio actifs liquides/total de l'actif	0,4:1	0,3:1
Nombre moyen de mois de trésorerie, équivalents de trésorerie et placements en caisse	4,3	3,3

59. Le ratio actif courant/passif courant indique la capacité de l'Organisation de s'acquitter de ses obligations à court terme au moyen de ses actifs disponibles. Au 31 décembre 2015, le passif courant était couvert jusqu'à 2,9 fois par l'actif courant, les actifs disponibles étant donc suffisants pour régler les obligations, au besoin. L'augmentation de ce rapport en comparaison du niveau de 2,7 de l'année précédente impliquait un volume de liquidités plus important à la fin de 2015.

60. Le ratio liquidité/passif courant de 2,5 indiquait que les actifs liquides détenus étaient suffisants pour couvrir les obligations à court terme. L'évolution positive du ratio par rapport à celui de 2,2 de l'année précédente était également le signe d'une amélioration globale de la liquidité de l'Organisation.

61. Lorsque les créances sont exclues des actifs liquides, le ratio reflète la manière dont l'Organisation gère son passif courant, sans prendre en compte les créances, c'est-à-dire en se servant seulement des fonds en caisse. Au 31 décembre 2014, ce ratio était de 1,8, ce qui veut dire que l'Organisation était en mesure de couvrir pleinement son passif courant en utilisant des actifs qui étaient immédiatement disponibles. Cette évolution positive, comparée au ratio de 1,5 de l'année précédente, impliquait également une amélioration de la trésorerie.

62. Le ratio actifs liquides/total de l'actif correspond à la part des actifs liquides dans le total des actifs de l'Organisation. Le ratio de 0,35 indiquait que 35 % du total de l'actif de l'Organisation étaient relativement liquides, ce qui représentait une légère amélioration par rapport à l'année précédente.

63. S'agissant du nombre moyen de mois couverts par les liquidités, l'Organisation détenait au 31 décembre 2015 une encaisse, des équivalents de trésorerie et des placements à court terme suffisants pour couvrir le montant estimatif mensuel de ses charges (déduction faite de l'amortissement et de la dépréciation) d'un montant de 451,0 millions de dollars pour 4,3 mois.

64. Les liquidités détenues dans les fonds d'affectation spéciale ont alimenté en grande partie la trésorerie de l'Organisation; lorsque l'évaluation est faite

séparément pour le budget ordinaire et les fonds apparentés, le volant de trésorerie est beaucoup moins important, comme le montre le tableau IV ci-après.

Tableau IV.4
Indicateurs de liquidités pour le budget ordinaire et les fonds apparentés

Indicateurs	*2015*	*2014*
Ratio actif courant/passif courant	1,3:1	1,1:1
Ratio liquidité/passif courant	1,2:1	0,7:1
Ratio actifs liquides/passif courant, déduction faite des créances	0,1:1	0,2:1
Ratio actifs liquides/total de l'actif	0,5:1	0,4:1
Nombre moyen de mois couverts par des liquidités (trésorerie, d'équivalents de trésorerie et placements à court terme)	0,4	1,4

G. 2016 et au-delà

65. La position financière globale de l'Organisation à la fin de 2015 était positive, les liquidités étant essentiellement alimentées par les fonds d'affectation spéciale. La dégradation de la situation de trésorerie constatée au niveau du budget ordinaire est illustrée notamment par la diminution du nombre moyen de mois de liquidités disponibles; elle fait l'objet de mesures correctives. Le risque à long terme représenté par les passifs liés aux avantages du personnel non financés est progressivement réduit. Au cours de l'année considérée, les dépenses au titre du budget ordinaire ont diminué et cette tendance devrait se poursuivre à mesure que l'Organisation s'attache à mettre en œuvre un dispositif de prestation de services centralisée.

Annexe I

Renseignements complémentaires requis aux termes du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies

1. On trouvera dans la présente annexe les renseignements complémentaires que le Secrétaire général est tenu de communiquer.

Comptabilisation en pertes de montants en espèces et de créances irrécouvrables

2. En application de la règle de gestion financière 106.7 a), la comptabilisation en pertes d'un montant de 2 344 938 dollars au titre de l'Organisation des Nations Unies a été approuvée pour l'année 2015, comme indiqué dans le volume I. Ce montant se ventilait comme suit :

Fonds/activités	*2015*
Fonds général de l'Organisation des Nations Unies et fonds apparentés	2 046 859
Activités productrices de recettes	8 171
Fonds généraux d'affectation spéciale	265 023
Autres fonds	24 885
Total	**2 344 938**

Comptabilisation en pertes de biens

3. En 2015, comme indiqué dans le volume I, des biens d'une valeur de 222 165 936,60 millions de dollars ont été comptabilisés en pertes au titre de l'Organisation des Nations Unies, dont 188 millions pour le bâtiment temporaire de la pelouse nord, ainsi que le prévoit la règle de gestion financière 106.7. Ce montant comprend la valeur des biens manquants, volés, endommagés et accidentés.

Versements à titre gracieux

4. Aucun versement à titre gracieux n'a été effectué pendant l'année 2015.

Annexe II

Autres renseignements complémentaires

État de la situation financière du Fonds général et des fonds apparentés au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds général et fonds apparentés	*Fonds de roulement*	*Compte spécial*	*Changements*	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Actif						
Actifs courants						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 623	4	3 206	–	18 833	98 631
Placements	44 123	12	9 887	–	54 022	124 063
Contributions statutaires à recevoir	389 252	20	–	–	389 272	437 752
Créances diverses	44 374	–	–	–	44 374	59 542
Stocks	17 833	–	–	–	17 833	19 269
Autres éléments d'actif	69 408	149 979	180 000	(329 979)	69 408	342 728
Total des actifs courants	**580 613**	**150 015**	**193 093**	**(329 979)**	**593 742**	**1 081 985**
Actifs non courants						
Placements	24 113	8	6 634	–	30 755	109 451
Immobilisations corporelles	322 678	–	–	–	322 678	345 617
Immobilisations incorporelles	2 557	–	–	–	2 557	1 596
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	1 881	–	–	–	1 881	10 805
Autres éléments d'actif	–	–	–	–	–	437
Total des actifs non courants	**351 229**	**8**	**6 634**	**–**	**357 871**	**467 906**
Total de l'actif	**931 842**	**150 023**	**199 727**	**(329 979)**	**951 613**	**1 549 891**
Passif						
Passifs courants						
Dettes et charges à payer	175 023	150 000	–	–	325 023	282 720
Encaissements par anticipation	17 620	–	–	–	17 620	16 342
Avantages du personnel	23 895	–	–	–	23 895	35 514
Provisions	121 225	–	–	–	121 225	42 422
Autres éléments de passif	330 956	–	–	(329 979)	977	586 790
Total des passifs courants	**668 719**	**150 000**	**–**	**(329 979)**	**488 740**	**963 788**

État de la situation financière du Fonds général et des fonds apparentés au 31 décembre 2015 (*suite*)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds général et fonds apparentés	*Fonds de roulement*	*Compte spécial*	*Changements*	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Passifs non courants						
Avantages du personnel	18 304	–	–	–	18 304	19 452
Provisions	317	–	–	–	317	491
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	78 363	–	–	–	78 363	60 880
Autres éléments de passif	1 893	–	–	–	1 893	6 257
Total des passifs non courants	**98 877**	**–**	**–**	**–**	**98 877**	**87 080**
Total du passif	**767 596**	**150 000**	**–**	**(329 979)**	**587 617**	**1 050 868**
Total de l'actif et du passif	**164 246**	**23**	**199 727**	**–**	**363 996**	**499 023**
Actif net						
Excédent cumulé	164 246	23	199 727	–	363 996	499 023

[a] Les chiffres de 2014 ont été ajustés pour supprimer les valeurs du fonds 10UCS [relatifs aux services communs de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA)], avec effet au 1er janvier 2015, et les activités financées au moyen de la participation aux coûts de la MANUA ont été transférées au fonds 10RCR.

État des résultats financiers du Fonds général et des fonds apparentés au 31 décembre 2015 (*suite*)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	*31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Produits		
Contributions statutaires	2 811 279	2 861 069
Contributions volontaires	39 229	36 380
Produits des placements	3 179	3 228
Autres produits d'opérations avec contrepartie directe	50 083	45 056
Total	**2 903 769**	**2 945 733**
Charges		
Traitements de base, indemnités et autres prestations	1 913 696	1 976 942
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	77 772	63 148
Subventions et autres transferts	290 681	185 592
Fournitures et consommables	27 407	46 134
Amortissement	46 602	44 228
Dépréciation	473	377
Voyages	46 327	66 596
Autres dépenses de fonctionnement	529 378	423 836
Charges financières	184	243
Contributions aux coentreprises comptabilisées par mise en équivalence et part du déficit de celles-ci	95 450	78 734
Charges diverses	2 255	6 445
Total	**3 030 225**	**2 892 275**
Excédent pour l'année	**(126 456)**	**53 458**

[a] Les chiffres de 2014 ont été ajustés pour supprimer les valeurs du fonds 10UCS [relatifs aux services communs de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA)], avec effet au 1er janvier 2015, et les activités financées au moyen de la participation aux coûts de la MANUA ont été transférées au fonds 10RCR.

Produits et charges opérationnelles du Fonds de péréquation des impôts[a]

(En milliers de dollars des États-Unis)

	États-Unis d'Amérique	*Autres États Membres*	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014*
Recettes provenant des contributions du personnel :				
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	56 451	200 146	256 597	254 622
Opérations de maintien de la paix	51 950	131 214	183 164	180 125
Tribunaux internationaux	3 979	11 822	15 801	20 421
Part des produits d'intérêts	130	396	526	226
Total des recettes provenant des contributions du personnel	**112 510**	**343 578**	**456 088**	**455 394**
Traitements de base, indemnités et autres prestations	109 544	–	109 544	87 768
Services contractuels	175	–	175	172
Sommes portées au crédit d'autres États Membres :				
Budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies	–	205 561	205 561	211 920
Opérations de maintien de la paix	–	124 159	124 159	127 529
Tribunaux internationaux	–	13 425	13 425	13 304
Total des charges	**109 719**	**343 145**	**452 864**	**440 693**
Excédent net des produits par rapport aux charges	**2 791**	**433**	**3 224**	**14 701**

[a] Le présent tableau récapitule les recettes et charges du Fond de péréquation des impôts qui ne figurent plus dans les états financiers du volume I. Pour plus de précisions sur l'excédent cumulé du Fonds de péréquation des impôts au 31 décembre 2015, voir la note 2.1 relative aux états financiers. Les soldes d'excédent cumulé de 2015 comportent le montant de 3,2 millions de dollars correspondant à l'excédent des recettes par rapport aux charges.

Chapitre V
États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

I. État de la situation financière au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 7	485 352	597 795
Placements	Note 8	1 445 740	1 055 386
Contributions statutaires à recevoir	Note 9	389 306	438 195
Contributions volontaires à recevoir	Note 10	384 298	361 437
Créances diverses	Note 11	97 256	138 584
Stocks	Note 12	18 027	19 649
Autres éléments d'actif	Note 13	330 098	380 705
Total des actifs courants		**3 150 077**	**2 991 751**
Actifs non courants			
Placements	Note 8	1 036 992	1 002 627
Contributions volontaires à recevoir	Note 10	199 403	95 367
Immobilisations corporelles	Note 15	3 216 137	3 322 510
Immobilisations incorporelles	Note 16	125 620	137 529
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	Note 24	3 069	10 805
Autres éléments d'actif	Note 13	–	504
Total des actifs non courants		**4 581 221**	**4 569 342**
Total de l'actif		**7 731 298**	**7 561 093**
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	Note 17	485 712	528 334
Encaissements par anticipation	Note 18	82 918	101 019
Avantages du personnel	Note 19	200 153	191 790
Provisions	Note 20	212 949	124 479
Passif lié à la péréquation des impôts	Note 21	96 011	96 252
Autres éléments de passif	Note 22	11 504	59 468
Total des passifs courants		**1 089 247**	**1 101 342**

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

I. État de la situation financière au 31 décembre 2015 (*suite*)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Passifs non courants			
Encaissements par anticipation	Note 18	9 696	16 492
Avantages du personnel	Note 19	3 980 172	4 594 386
Provisions	Note 20	317	15 582
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	Note 24	78 363	60 880
Autres éléments de passif	Note 22	74 699	88 754
Total des passifs non courants		**4 143 247**	**4 776 094**
Total du passif		**5 232 494**	**5 877 436**
Total net de l'actif et du passif		**2 498 804**	**1 683 657**
Actif net			
Excédent cumulé	Note 25	2 440 033	1 624 541
Réserves	Note 25	58 771	59 116
Total de l'actif net		**2 498 804**	**1 683 657**

[a] Après retraitement conformément à la nouvelle présentation (note 4).

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	*2015*	*2014 (après retraitement)*[a]
Produits			
Contributions statutaires	Note 26	2 811 278	2 861 069
Contributions volontaires	Note 26	2 093 878	2 345 579
Autres transferts et allocations	Note 26	174 795	106 457
Produits des placements	Note 30	15 662	19 590
Contributions aux fonds d'auto-assurance	Note 28	356 906	369 610
Produits divers	Note 27	172 722	134 798
Total des produits		**5 625 241**	**5 837 103**
Charges			
Traitements de base, indemnités et autres prestations	Note 29	2 564 948	2 611 421
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire		64 158	47 755
Subventions et autres transferts	Note 29	1 313 357	1 822 668
Fournitures et consommables		48 844	67 050
Amortissement	Notes 15 et 16	207 341	210 605
Dépréciation	Note 15	1 065	29 504
Voyages		106 816	133 280
Autres dépenses de fonctionnement	Note 29	746 692	739 213
Prestations à payer au titre des régimes d'auto-assurance	Note 28	461 675	437 340
Charges financières	Note 33	184	243
Contributions aux coentreprises comptabilisées par mise en équivalence et part du déficit de celles-ci	Note 24	95 897	78 785
Charges diverses		2 163	7 415
Total des charges		**5 613 140**	**6 185 279**
Excédent/(déficit) pour l'année		**12 101**	**(348 176)**

[a] Après retraitement conformément à la nouvelle présentation (note 4).

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Actif net
Actif net au 1er janvier 2014 (selon les normes IPSAS)	**2 999 514**
Variations de l'actif net	
Engagements au titre des avantages du personnel : pertes actuarielles (note 19)	(944 910)
Part des variations de l'actif net comptabilisées par les coentreprises (note 24)	(25 225)
Autres ajustements apportés à l'actif net	8 692
Déficit pour l'année	(348 176)
Total des variations de l'actif net	**(1 309 619)**
Actif net au 31 décembre 2014 (note 25)	**1 689 895**
Ajustements sur exercices antérieurs (note 4)[a]	(6 238)
Actif net retraité au 31 décembre 2014 (note 25)[a]	**1 683 657**
Variations de l'actif net	
Engagements au titre des avantages du personnel : gains actuariels (note 19)	810 130
Transfert de fonds à d'autres entités du Secrétariat présentant l'information financière	(1 713)
Part des variations de l'actif net comptabilisées par les coentreprises (note 24)	(6 997)
Autres ajustements apportés à l'actif net	1 626
Excédent pour l'année	12 101
Total des variations de l'actif net	**815 147**
Actif net au 31 décembre 2015 (note 25)	**2 498 804**

[a] Après retraitement conformément à la nouvelle présentation (note 4).

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	*2015*	*2014 (après retraitement)*[a]
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour l'année		**12 101**	**(348 176)**
Mouvements sans effet de trésorerie			
Amortissement	Notes 15 et 16	207 341	210 605
Dépréciation des immobilisations corporelles	Note 15	1 065	29 504
Dépréciation des stocks	Note 12	3 127	852
Augmentation/(diminution) des provisions pour créances douteuses	Notes 9, 10 et 11	4 018	(1 868)
Moins-value nette : vente d'immobilisations corporelles et de stocks		25 192	12 375
Produits financiers : recettes nettes des placements des fonds de gestion centralisée des liquidités	Note 30	(15 662)	(19 590)
Coût des services rendus au cours de la période et coût financier des passifs liés aux avantages du personnel	Note 19	343 404	297 034
Dons d'actifs	Note 26	(1 935)	(499)
(Excédent)/déficit net sur les coentreprises	Note 24	19 542	(1 127)
Variations de l'actif			
Augmentation/(diminution) des contributions statutaires à recevoir[b]	Note 9	47 924	(110 706)
(Augmentation)/diminution des contributions volontaires à recevoir[b]	Note 10	(129 705)	152 237
Diminution des créances diverses[b]	Note 11	41 270	24 793
(Augmentation)/diminution des stocks[c]	Note 12	(1 505)	413
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif[d]	Note 13	52 737	(13 744)
(Augmentation) de la quote-part de l'actif et du passif des coentreprises comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence	Note 24	(1 527)	–
Variations du passif			
Augmentation de la quote-part de l'actif et du passif des coentreprises comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence	Note 24	207	9 098
(Diminution) des dettes et des engagements	Note 17	(42 622)	(58 141)
(Diminution) des passifs liés aux avantages du personnel	Note 19	(139 125)	(220 198)
Augmentation/(diminution) des encaissements par anticipation	Note 18	(24 897)	8 557
Augmentation des provisions	Note 20	73 205	82 084
(Diminution) des engagements au titre du Fonds de péréquation des impôts	Note 21	(241)	(37 303)
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif[e]	Note 22	(63 732)	2 990
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		**410 182**	**19 190**

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (*suite*)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	*2015*	*2014 (après retraitement)*[a]
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Variations nettes dans le fonds de gestion centralisée des liquidités[f]	Note 30	(408 741)	452 488
Acquisitions d'immobilisations corporelles	Notes 15 et 26	(99 334)	(168 146)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	Note 15	541	2 423
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	Notes 16 et 26	(14 775)	(22 075)
Dons d'immobilisations incorporelles		–	499
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		**(522 309)**	**265 189**
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		**(112 127)**	**284 379**
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		597 795	313 822
Pertes de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(316)	(406)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année	Note 7	**485 352**	**597 795**

[a] Après retraitement conformément à la nouvelle présentation (note 4).
[b] Comprend les variations des créances corrigées des provisions pour créances douteuses (notes 9 à 11).
[c] Comprend les variations des stocks corrigées de la dépréciation et de la comptabilisation en pertes de stocks (note 12).
[d] Comprend les variations d'autres éléments d'actif corrigées des autres ajustements apportés à l'actif net pour un montant de 1,6 million de dollars (état III).
[e] Comprend les variations d'autres éléments de passif corrigées d'un transfert de fonds de 1,7 million de dollars à d'autres entités du Secrétariat publiant des états financiers (état III).
[f] Comprend les variations des placements, du produit des placements et des gains de change.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget rendu public[a]					
	Budget initial biennal	*Budget définitif biennal*	*Budget initial annuel*	*Budget définitif annuel*	*Montants effectifs annuels (convention budgétaire)*[b]	*Différence (en pourcentage)*[c]
Budget ordinaire						
Politiques, direction et coordination d'ensemble	790 612	778 215	403 365	388 841	381 562	-1,9
Affaires politiques	1 344 302	1 436 565	673 952	731 362	664 472	-9,1
Justice internationale et droit international	100 154	99 344	50 374	50 328	48 132	-4,4
Coopération internationale pour le développement	496 111	489 600	259 571	252 486	240 701	-4,7
Coopération régionale pour le développement	572 414	570 882	301 480	302 446	288 595	-4,6
Droits de l'homme et affaires humanitaires	353 091	466 897	169 104	246 210	241 247	-2,0
Information	188 444	189 545	97 152	96 617	93 384	-3,3
Services communs d'appui	657 782	682 415	324 249	346 156	340 866	-1,5
Contrôle interne	40 552	41 038	20 467	20 873	19 615	-6,0
Activités administratives financées en commun et dépenses spéciales	155 018	153 220	83 842	81 990	81 990	0,0
Dépenses d'équipement	75 269	111 483	73 353	74 972	74 467	-0,7
Sécurité et sûreté	241 370	251 597	117 826	125 672	125 026	-0,5
Compte de l'ONU pour le développement	28 399	28 399	–	–	–	0,0
Contribution du personnel	486 832	509 365	245 212	256 736	254 602	-0,8
Total partiel (budget ordinaire)	**5 530 350**	**5 808 565**	**2 819 947**	**2 974 689**	**2 854 659**	**-4,0**
Autres budgets rendus publics						
Plan-cadre d'équipement		Sans objet	3 414	35 029	35 029	-0,0
Total	**5 808 565**	**2 823 361**	**3 009 718**	**2 889 688**	**-4,0**	**5 808 565**

[a] Le budget initial pour l'exercice biennal 2014-2015 correspond aux crédits approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/248 A Le budget définitif équivaut aux montants définitifs approuvés pour l'exercice biennal 2014-2015, après prise en considération de tous les changements découlant des résolutions 68/247 A et B, 69/263 A à C, 69/274 A et B, et 70/240 A et B de l'Assemblée, et tient compte des crédits virés d'un chapitre à l'autre du budget avec l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le budget initial annuel pour 2015 correspond au montant révisé des crédits ouverts pour 2015 et au solde inutilisé de 2014. La budget définitif annuel pour 2015 correspond au budget initial de 2015 et tient compte des montants définitifs et des changements autorisés pour l'exercice biennal 2014-2015. La part correspondante des contributions statutaires est comptabilisée en produits au début de chaque année de l'exercice biennal.

[b] Comprend des engagements non réglés d'un montant de 164,9 millions de dollars au titre du budget ordinaire et de 28,1 millions de dollars au titre du plan-cadre d'équipement.

[c] Écart entre les dépenses effectives (établies selon la convention comptable applicable au budget) et le budget définitif. Les écarts significatifs supérieurs à 10 % sont pris en compte dans la note 6, intitulée comparaison avec le budget.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I
Notes relatives aux états financiers de 2015

Note 1
Entité présentant l'information financière

L'Organisation des Nations Unies et ses activités

1. L'Organisation des Nations Unies est une organisation internationale fondée en 1945, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. La Charte des Nations Unies, signée le 26 juin 1945, est entrée en vigueur le 24 octobre 1945. Elle définit les principaux objectifs de l'Organisation comme suit :

a) Maintenir la paix et la sécurité internationales;

b) Favoriser le progrès et le développement socioéconomiques internationaux;

c) Assurer le respect universel des droits de l'homme;

d) Administrer la justice internationale et veiller au respect du droit international.

2. Ces objectifs sont mis en œuvre par les principaux organes de l'Organisation :

a) L'Assemblée générale se consacre à des problèmes politiques, économiques et sociaux très divers, ainsi qu'aux aspects financiers et administratifs de l'Organisation;

b) Le Conseil de sécurité est chargé de divers aspects du maintien et du rétablissement de la paix, intervenant notamment pour régler des conflits, rétablir la démocratie, favoriser le désarmement, apporter une assistance électorale, faciliter la consolidation de la paix après les conflits, mener des activités humanitaires pour assurer la survie de groupes n'ayant pas de quoi satisfaire leurs besoins élémentaires et veiller à ce que les personnes responsables de graves violations du droit humanitaire international soient poursuivies en justice;

c) Le Conseil économique et social a des attributions particulières en matière de développement socioéconomique et joue notamment un rôle de premier plan en encadrant l'action menée par les autres organismes des Nations Unies pour faire face aux problèmes internationaux d'ordre économique, social et sanitaire;

d) La compétence de la Cour internationale de Justice s'étend aux différends entre États Membres que ceux-ci lui soumettent pour qu'elle donne un avis consultatif ou rende un arrêt ayant force obligatoire.

3. L'Organisation a son siège à New York et des offices à Genève, Nairobi et Vienne, ainsi que des missions de maintien de la paix et des missions politiques, des commissions économiques, des tribunaux, des instituts de formation et des centres d'information ou autres dans le monde entier.

Opérations de l'Organisation des Nations Unies relevant du volume I

4. Les présents états financiers portent sur les opérations de l'Organisation des Nations Unies visées au volume I, celles-ci constituant une entité comptable de l'Organisation considérée comme distincte aux fins de la présentation de l'information conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Ces opérations, qui correspondent aux activités essentielles du Secrétariat,

sont menées sous la direction de l'Assemblée générale, qui est l'organe directeur chargé des aspects administratifs et financiers de l'Organisation. Les activités essentielles du Secrétariat sont financées au moyen du budget ordinaire (qui suit un barème des quotes-parts et une procédure budgétaire qui lui sont propres), de fonds d'affectation spéciale établis par l'Assemblée ou par le Secrétaire général (complémentaires par rapport au budget ordinaire) ou de comptes ou fonds spéciaux établis pour aider le Secrétaire général à exécuter son mandat, en sa qualité de chef de l'Administration de l'Organisation des Nations Unies.

5. Les opérations de l'Organisation des Nations Unies concernées par le volume I sont considérées comme une entité comptable autonome qui ne contrôle ni n'est contrôlée par une quelconque entité du Secrétariat présentant elle aussi des états financiers, situation qui s'explique par le caractère particulier des procédures de gouvernance et des procédures budgétaires de chacune des entités comptables. Il n'est donc pas utile de procéder à une consolidation puisque les états financiers des opérations de l'Organisation telles que présentées dans le volume I ne portent que sur ces opérations.

6. Toutefois, le Centre du commerce international (CCI) étant une coentreprise de l'Organisation des Nations Unies et de l'Organisation mondiale du commerce dans laquelle l'ONU exerce une influence notable, la participation de l'ONU dans le CCI est comptabilisée par mise en équivalence. L'Organisation participe à un certain nombre d'activités cofinancées en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies. La part de ces activités revenant à l'Organisation est elle aussi comptabilisée dans les états financiers par mise en équivalence.

7. Le budget ordinaire de l'Organisation comprend la part financée par des contributions statutaires des budgets d'autres entités des Nations Unies qui établissent leurs propres états financiers, à savoir le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les montants en question sont comptabilisés comme subventions dans le présent document.

8. Les états financiers portent sur des activités gérées par l'intermédiaire de différents fonds, comme suit :

a) **Fonds général et fonds connexes**. Le Fonds général se rapporte aux activités inscrites au budget ordinaire et les fonds connexes correspondent au Compte spécial et au Fonds de roulement;

b) **Fonds généraux d'affectation spéciale.** Les fonds généraux d'affectation spéciale servent à la comptabilisation des contributions volontaires reçues à l'appui de différentes activités, notamment l'aide d'urgence, les activités politiques, économiques et humanitaires et celles portant sur la sécurité, la justice internationale et le droit international, l'information et les services d'appui;

c) **Fonds d'équipement.** Les fonds d'équipement servent à financer les travaux d'équipement dans différents endroits. Les grands projets financés au moyen de ces fonds englobent la modernisation et la rénovation du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies

à Genève et l'achèvement des travaux de modernisation du Siège de l'ONU à New York relevant du plan-cadre d'équipement;

d) **Fonds de péréquation des impôts.** Le Fonds de péréquation des impôts permet de garantir que tous les fonctionnaires bénéficient des mêmes conditions en ce qui concerne l'incidence de leurs obligations fiscales nationales sur leur rémunération nette;

e) **Prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite.** Ces fonds servent à la comptabilisation des prestations dues à la cessation de service telles que l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et la compensation des congés annuels accumulés;

f) **Autres fonds.** Ces fonds sont composés des fonds réservés aux régimes d'assurance autonomes, des comptes spéciaux pour les recouvrements de coûts administratifs, des fonds destinés aux services communs d'appui et aux conférences et conventions, des fonds spéciaux pluriannuels pour des activités de développement supplémentaires et d'autres fonds.

Note 2
Référentiel comptable et autorisation de la publication des états financiers

Référentiel comptable

9. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation, les états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en application des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Ils ont été établis sur la base de la continuité des activités, et les conventions comptables ont été appliquées de façon uniforme tout au long des activités d'établissement et de présentation. Conformément aux normes IPSAS, ces états, qui donnent une image fidèle de l'actif, du passif, des produits et des charges de l'Organisation, se composent comme suit :

a) Un état de la situation financière (état I);

b) Un état des résultats financiers (état II);

c) Un état des variations de l'actif net (état III);

d) Un état des flux de trésorerie (établi suivant la méthode indirecte) (état IV);

e) Un état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V);

f) Des notes relatives aux états financiers, comprenant un récapitulatif des principales conventions comptables et d'autres notes explicatives;

g) Des éléments de comparaison pour l'ensemble des montants présentés dans les états financiers I à V et, le cas échéant, des éléments de comparaison pour les éléments narratifs et les renseignements présentés dans les notes.

Continuité de l'activité

10. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité des activités, compte tenu du fait que l'Assemblée générale a ouvert des crédits au titre du budget ordinaire pour l'exercice biennal 2016-2017, de la tendance positive observée ces

dernières années dans l'encaissement des contributions mises en recouvrement et dans le versement des contributions volontaires et du fait que l'Assemblée n'a pas pris la décision de mettre fin aux activités de l'Organisation.

Autorisation de la publication des états financiers

11. Les états financiers sont certifiés par le Contrôleur et approuvés par le Secrétaire général. Conformément à l'article 6.5 du Règlement financier, le Secrétaire général aurait dû transmettre les présents états, arrêtés au 31 décembre 2015, au Comité des commissaires aux comptes le 31 mars 2016 au plus tard, mais à titre exceptionnel il ne les a transmis que le 31 mai 2016. Conformément à l'article 7.12 du Règlement financier, les rapports du Comité doivent être transmis à l'Assemblée générale, en même temps que les états financiers vérifiés, par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires; la publication des états financiers a été autorisée le 19 septembre 2016.

Base d'évaluation

12. Les états financiers ont été établis sur la base du coût historique, exception faite des biens immobiliers, qui ont été comptabilisés au coût de remplacement net d'amortissement, et des actifs financiers, comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat.

Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière

13. Le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière de l'Organisation. Sauf indication contraire, les états financiers sont établis en milliers de dollars.

14. Les montants des opérations effectuées en monnaies autres que le dollar des États-Unis (monnaies étrangères) sont convertis en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'opération. Ce taux est très proche des taux de change au comptant en vigueur à la date des opérations. La valeur des actifs et des passifs monétaires en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel en vigueur à la fin de l'année. Lorsqu'elle est établie selon la méthode de la juste valeur, la valeur des éléments non monétaires exprimée en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel en vigueur à la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires évalués au coût historique dans une monnaie étrangère ne sont pas convertis.

15. Le montant net des gains et pertes de change résultant du règlement d'opérations en monnaie étrangère et de la conversion de la valeur d'actifs et de passifs monétaires libellés en monnaie étrangère au taux de change en vigueur à la fin de l'année est comptabilisé dans l'état des résultats financiers.

Principe de l'importance relative et utilisation d'hypothèses et d'estimations

16. L'importance relative est un principe essentiel qui régit l'établissement et la présentation des états financiers de l'Organisation. Ce principe guide de manière systématique les décisions comptables relatives à la présentation, à la communication de l'information, au regroupement, à la compensation et à l'application rétrospective ou prospective des nouvelles conventions comptables. De

façon générale, un élément est considéré comme important si le fait de l'omettre ou d'en tenir compte influe sur les conclusions ou les décisions des utilisateurs des états financiers.

17. L'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS suppose de recourir à des estimations, à des appréciations et à des hypothèses concernant le choix et l'application des conventions comptables et la constatation des montants afférents à certains éléments d'actif et de passif, certains produits et certaines charges.

18. Les estimations comptables et les hypothèses sur lesquelles elles reposent sont périodiquement revues et les éventuelles révisions sont rattachées à l'année durant laquelle elles se produisent et à toute année ultérieure qui en subirait les effets. Les principales estimations et hypothèses susceptibles d'entraîner d'importants ajustements dans les années à venir comprennent l'évaluation actuarielle des avantages du personnel, le choix de la durée d'utilité et des méthodes d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, la dépréciation des actifs, le classement des instruments financiers, l'évaluation des stocks, les taux d'inflation et d'actualisation servant au calcul de la valeur actualisée des provisions et le classement des actifs et passifs éventuels.

Dispositions transitoires prévues par les normes comptables internationales pour le secteur public

19. La norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) permet de se prévaloir d'un délai de grâce pouvant aller jusqu'à cinq ans avant que l'intégralité des actifs corporels pouvant être portés en immobilisations soit comptabilisée à l'actif. L'Organisation s'est prévalue de cette disposition et a choisi de ne pas comptabiliser les biens afférents à des projets acquis grâce à des fonds mis à la disposition des partenaires d'exécution ni certains biens pour lesquels elle ne disposait pas encore de données fiables.

Positions officielles attendues des autorités comptables internationales

20. L'état d'avancement des positions officielles importantes attendues du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) et leurs effets sur les états financiers de l'Organisation continuent d'être suivis, en ce qui concerne en particulier les projets suivants :

a) Public sector specific financial instruments (instruments financiers propres au secteur public) : orientations comptables qui tiennent compte des questions liées aux instruments financiers propres au secteur public qui ne sont pas couverts par les normes IPSAS 28 (Instruments financiers : présentation), 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation) et 30 (Instruments financiers : informations à fournir);

b) Public sector combinations (acquisitions et regroupements d'entités du secteur public) : traitement comptable des acquisitions et regroupements d'entités du secteur public et mise au point d'une norme concernant le classement et l'évaluation des opérations qui regroupent au moins deux organismes distincts en une seule entité publique;

c) Heritage assets (biens patrimoniaux) : traitement comptable des biens patrimoniaux;

d) Non-exchange expenses (charges liées à des opérations sans contrepartie directe) : mise au point d'une ou de plusieurs normes permettant de comptabiliser les charges liées aux opérations sans contrepartie directe, exception faite des avantages sociaux, et définissant les obligations des prestataires de ces opérations;

e) Revenue (produits) : mise au point d'une ou de plusieurs normes portant sur les opérations donnant lieu à des produits. Il s'agit de mettre au point de nouvelles directives et de nouvelles orientations qui porteront modification de celles définies dans les normes IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), 11 (Contrats de construction) et 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)];

f) Employees benefits (avantages du personnel) : publication d'une version révisée de la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel), qui convergera avec la norme IAS 19 (Avantages du personnel);

g) Consequential amendments arising from chapters 1-4 of the Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities (modifications de fond découlant des chapitres 1 à 4 du Cadre conceptuel de l'information financière à usage général des entités du secteur public) : apport de révisions aux normes IPSAS de façon à tenir compte des concepts figurant dans ces chapitres, notamment pour ce qui est des objectifs de l'information financière, des caractéristiques qualitatives des informations et des contraintes à prendre en considération.

Nouvelles normes IPSAS

21. Le 30 janvier 2015, l'IPSASB a publié six nouvelles normes : les normes IPSAS 33 (Première application des normes IPSAS et de la comptabilité d'exercice), 34 (États financiers individuels), 35 (États financiers consolidés), 36 (Participations dans des entreprises associées et coentreprises), 37 (Accords conjoints) et 38 (Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités). Ces normes s'appliqueront à compter de la période commençant le 1er janvier 2017 ou après cette date. La norme IPSAS 33 n'a aucune incidence sur l'Organisation. Celle-ci a commencé à appliquer les normes IPSAS pour ses activités autres que celles des opérations de maintien de la paix le 1er janvier 2014, c'est-à-dire avant la publication de la norme 33. On s'attend à ce que les cinq autres normes aient les conséquences suivantes sur les états financiers de l'Organisation pour l'année terminée le 31 décembre 2017 et celle terminée le 31 décembre 2016 (période de comparaison).

Norme IPSAS	*Conséquences prévues pour la première année d'application*
Norme IPSAS 34	Les dispositions de la norme IPSAS 34 concernant les états financiers individuels sont très proches des prescriptions actuelles de la norme IPSAS 6 (États financiers consolidés et individuels). La norme ne devrait pas avoir de conséquences sur les états financiers présentés dans le volume I.

Norme IPSAS	*Conséquences prévues pour la première année d'application*
Norme IPSAS 35	La norme IPSAS 35 exige toujours que le contrôle soit évalué en fonction des avantages et du pouvoir, mais la définition du contrôle a changé et la norme prévoit maintenant un plus grand nombre de directives sur l'évaluation du contrôle. Dans le cadre de la présentation de l'information financière regroupée dans le volume I, l'Administration évalue actuellement à quel point les entités présentant des rapports financiers sont concernées par le volume I et les arrangements qui lient celles-ci à l'Organisation pour vérifier que les nouvelles définitions soient bien prises en compte. À l'inverse de la norme IPSAS 6, la norme 35 n'autorise plus l'entité qui en contrôle d'autres à titre temporaire à ne pas présenter d'états financiers consolidés. L'Organisation fera donc figurer une évaluation des entités contrôlées à titre temporaire dans les états financiers établis pour les périodes commençant le 1er janvier 2017 ou après.
Norme IPSAS 36	L'un des principaux changements tenant à la norme IPSAS 36 est la suppression de la dérogation prévue par la norme IPSAS 7, à savoir la possibilité de ne pas appliquer la méthode de mise en équivalence lorsque le contrôle conjoint ou l'influence notable était temporaire; les états financiers établis pour les périodes commençant le 1er janvier 2017 ou après comprendront donc une évaluation selon la méthode de mise en équivalence. En outre, la norme 36 s'applique uniquement à des investisseurs ayant une influence notable ou exerçant un contrôle conjoint sur une entité, et dans les cas où l'investissement aboutit à la détention d'une part d'intérêt quantifiable. L'applicabilité de la norme 36 au volume I est donc limitée, car les participations visées ne concernent généralement pas des parts d'intérêt quantifiables.
Norme IPSAS 37	La norme IPSAS 37 comporte de nouvelles définitions et modifie sensiblement la manière dont les arrangements conjoints sont classés et comptabilisés. Dans les présents états financiers, certains arrangements de coentreprises sont comptabilisés au moyen de la méthode de mise en équivalence. Répondent à la définition d'arrangement conjoint établie par la norme IPSAS 37 les arrangements qui font l'objet d'un accord contraignant et d'un contrôle conjoint. Lorsque l'ONU est considérée comme une partie à une coentreprise, c'est-à-dire qu'elle a des droits sur l'actif net de ladite coentreprise, la norme exige que la méthode de mise en équivalence soit utilisée, ce qui n'entraîne pas de changement de convention comptable. Lorsqu'il existe des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs, la prise de participation est considérée comme une opération conjointe et l'ONU présentera les actifs, les passifs, les produits et les charges liées à sa participation à une opération conjointe dans le volume I, conformément aux dispositions des normes IPSAS applicables aux actifs, passifs, produits et charges concernés. En collaboration avec d'autres entités qui participent à des arrangements analogues, l'ONU revoit ses conventions comptables à la lumière des dispositions de la norme 37.

Norme IPSAS	*Conséquences prévues pour la première année d'application*
Norme IPSAS 38	Cette norme élargit l'ampleur des informations à fournir sur les participations dans d'autres entités et a des conséquences notables sur les états financiers présentés dans le volume I. La planification a commencé en 2016 en vue de la communication de ces informations, y compris pour la période de comparaison.

Note 3
Principales conventions comptables

Classement des actifs financiers

22. Les actifs financiers sont classés essentiellement en fonction du but pour lequel ils ont été acquis. L'Organisation classe ses actifs financiers dans l'une des catégories indiquées ci-après au moment de leur comptabilisation initiale et revoit ce classement à chaque date de clôture des comptes.

Classe	*Types d'actifs financiers*
Actifs à la juste valeur avec contrepartie en résultat	Placements dans les fonds de gestion centralisée des liquidités et dans l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies
Prêts et créances	Trésorerie et équivalents de trésorerie et créances

23. Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Ceux qui entrent dans la catégorie des prêts et créances sont initialement constatés à la date d'émission. Tous les autres actifs financiers le sont à la date de transaction, c'est-à-dire la date à laquelle l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles qui les régissent.

24. Les actifs financiers qui arrivent à échéance plus de 12 mois après la date de clôture des comptes sont comptabilisés parmi les actifs non courants. La valeur des actifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis aux taux de change opérationnels de l'ONU en vigueur à la date de clôture des comptes, le montant net des gains ou pertes étant pris en considération dans l'état des résultats financiers.

25. Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat désignent ceux qui ont été classés comme tels lors de leur comptabilisation initiale, sont détenus à des fins de transaction ou sont acquis essentiellement à des fins de revente à court terme. Ils sont constatés à leur juste valeur à chaque date de clôture des comptes, tous gains ou pertes résultant des variations de cette valeur étant présentés dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle ils se produisent.

26. Les prêts et créances désignent des actifs financiers non dérivés, assortis de paiements fixes ou déterminables et d'échéances fixes, qui ne sont pas cotés sur un

marché actif. Ils sont initialement constatés à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis comptabilisés au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés *prorata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré.

27. Les actifs financiers sont évalués à chaque date de clôture des comptes pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation, telle que l'insolvabilité du cocontractant ou l'absence de remboursement de sa part, ou encore la réduction permanente de la valeur de l'actif. Les dépréciations sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle elles se produisent.

28. Les actifs financiers sont décomptabilisés au moment de l'expiration ou de la cession des droits à des flux de trésorerie, lorsque l'Organisation a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la possession de ces instruments. Les actifs et passifs financiers sont compensés et le solde net est comptabilisé dans l'état de la situation financière lorsque l'entité est juridiquement tenue de compenser les montants comptabilisés et a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

Placements dans des fonds de gestion centralisée des liquidités

29. La Trésorerie de l'Organisation des Nations Unies investit les ressources mises en commun par les entités du Secrétariat et d'autres participants dans deux fonds de gestion centralisée des liquidités administrés en interne. La participation à ces fonds suppose de partager les risques et le rendement des investissements avec les autres participants. Les ressources étant combinées et investies en commun, chaque participant est exposé au risque général pesant sur le portefeuille des placements à hauteur des liquidités investies.

30. Les montants investis par l'Organisation dans les fonds de gestion centralisée des liquidités sont comptabilisés, en fonction de l'échéance de l'investissement considéré, dans les rubriques trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme ou placements à long terme, dans l'état de la situation financière.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

31. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces en caisse et les fonds en banque, ainsi que les titres de placement à court terme à forte liquidité dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à compter de la date d'acquisition.

Produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe : contributions à recevoir

32. Les contributions à recevoir représentent des produits non encore encaissés au titre des contributions statutaires ou des contributions volontaires que les États Membres, les États non membres et d'autres donateurs s'engagent à verser à l'Organisation dans le cadre d'accords opposables. Il s'agit de produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe qui sont constatés à la valeur nominale, minorée des montants considérés irrécouvrables, lesquels sont comptabilisés sous forme de provision pour créances douteuses. La provision pour créances douteuses afférente aux contributions volontaires à recevoir est calculée de la même façon que

pour les autres créances, y compris celle afférente aux contributions statutaires, à savoir :

a) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions dues depuis plus de deux ans par les États Membres tombant sous le coup de l'Article 19 de la Charte des Nations Unies (restrictions concernant la participation au vote à l'Assemblée générale) si le montant des arriérés est égal ou supérieur aux contributions dues par eux pour les deux années complètes écoulées;

b) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions dues depuis plus de deux ans dont le paiement fait l'objet d'un traitement spécial accordé par l'Assemblée générale (montant des contributions non acquittées par la Chine inscrit à un compte spécial en application de la résolution 36/116 A de l'Assemblée générale et montant des contributions non acquittées par l'ex-Yougoslavie);

c) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions dues depuis plus de deux ans dont le solde a été contesté par les États Membres. Le montant des contributions dues depuis moins de deux ans dont le paiement est contesté est indiqué dans les notes relatives aux états financiers;

d) Aucune provision pour créances douteuses n'est constituée pour les contributions assorties d'un échéancier de paiement, qui sont cependant signalées dans les notes afférentes aux états financiers.

Produits à recevoir d'opérations avec contrepartie directe : créances diverses

33. Les créances diverses comprennent essentiellement les sommes à recevoir pour les biens ou services fournis à d'autres entités, les sommes à recevoir au titre des contrats de location simple et les sommes à recevoir du personnel. Les créances sur d'autres entités des Nations Unies présentant des états financiers entrent également dans cette catégorie. S'ils sont significatifs, les montants des créances diverses et des contributions volontaires à recevoir font l'objet d'un examen particulier et une provision pour créances douteuses est constituée en fonction de la possibilité de les recouvrer et de leur ancienneté.

Placements comptabilisés avec la méthode de la mise en équivalence

34. Selon cette méthode, une participation dans une entité contrôlée conjointement est initialement comptabilisée à son coût historique, puis ajustée en fonction des variations postérieures à l'acquisition de la quote-part de l'Organisation dans l'actif net. L'Organisation rend compte dans l'état des résultats financiers de sa part des excédents ou déficits enregistrés par l'entité contrôlée conjointement. Cette participation est comptabilisée dans les actifs non courants sauf si l'entité a une situation déficitaire, auquel cas elle est comptabilisée comme passif non courant.

Autres éléments d'actif

35. Les autres éléments d'actif comprennent les avances sur les indemnités pour frais d'études et les charges payées d'avance qui sont portées à l'actif jusqu'à la livraison des biens ou la fourniture des services considérés par l'autre partie; après quoi, une charge est constatée.

Stocks

36. Les soldes relatifs aux stocks sont comptabilisés dans les actifs courants selon les catégories suivantes :

Catégorie	*Sous-catégorie*
Biens destinés à la vente ou à la distribution	Ouvrages et publications, timbres
Matières premières et travaux en cours associés à des biens destinés à la vente ou à la distribution	Matériaux et fournitures de construction, travaux en cours
Réserves stratégiques	Réserves de carburant, eau en bouteille et rations
Fournitures et consommables	Stocks importants de fournitures et de consommables, de pièces de rechange et de médicaments

37. Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen. Il comprend le prix d'acquisition majoré de tous les autres coûts imputables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état. Les stocks acquis dans le cadre d'opérations sans contrepartie directe, c'est-à-dire les dons, sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition. Les stocks destinés à la vente sont évalués au plus faible du coût d'acquisition ou de la valeur nette de réalisation. Ceux destinés à être distribués pour un coût nul ou symbolique ou pour être intégrés dans la production de biens ou de services sont évalués au plus faible du coût d'acquisition ou du coût de remplacement.

38. La valeur comptable est passée en charge lorsque les stocks sont vendus, échangés, distribués ou consommés par l'Organisation. La valeur nette de réalisation correspond au montant net attendu de la vente de stocks dans le cours normal des activités. Le coût de remplacement correspond aux frais estimatifs à engager pour acquérir le bien considéré.

39. Les stocks de fournitures et consommables détenus à des fins de consommation interne sont inscrits à l'actif dans l'état de la situation financière uniquement lorsqu'ils sont importants. Ils sont comptabilisés par application de la méthode de la moyenne pondérée ou de la moyenne mobile, compte tenu des données disponibles dans les systèmes de gestion des stocks, tels que Galileo et Umoja, lesquelles sont validées après application de seuils et de contrôles internes renforcés et à l'issue d'inventaires tournants. Un test de dépréciation est effectué pour tenir compte des variations entre les montants calculés selon la méthode de la moyenne mobile et ceux calculés selon la méthode du coût de remplacement, ainsi que des articles à rotation lente et des articles obsolètes.

40. Les stocks sont soumis à des vérifications physiques en fonction de la valeur ou du risque que l'administration leur attribue. Leur valeur est estimée en déduisant les dépréciations opérées entre le coût et le coût de remplacement ou la valeur nette de réalisation, qui sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers.

Biens patrimoniaux

41. Les biens patrimoniaux ne sont pas comptabilisés dans les états financiers, mais les opérations les concernant sont signalées dans les notes explicatives qui accompagnent les états lorsqu'elles sont importantes.

Immobilisations corporelles

42. Les immobilisations corporelles sont classées dans différents groupes selon leur nature, leur fonction, leur durée d'utilité et leurs méthodes d'évaluation. Ces groupes concernent les véhicules, le matériel de communications et le matériel informatique, le matériel et l'outillage, le mobilier et les agencements, et les biens immobiliers (terrains, bâtiments, améliorations locatives, infrastructures et immobilisations en cours de construction). Les immobilisations corporelles sont comptabilisées comme suit :

a) Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à l'actif lorsque leur coût est supérieur ou égal au seuil de 20 000 dollars ou à 100 000 dollars dans le cas des améliorations locatives et des immobilisations produites par l'Organisation pour elle-même. Un seuil moins élevé de 5 000 dollars est appliqué pour cinq groupes de biens : les véhicules, les bâtiments préfabriqués, les systèmes de communications par satellite, les groupes électrogènes et le matériel de réseau;

b) Toutes les immobilisations corporelles autres que les biens immobiliers sont comptabilisées au coût historique minoré des montants cumulés des amortissements et des moins-values. Le coût historique comprend le prix d'acquisition, tous les coûts directement imputables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état, et l'estimation initiale des frais de démantèlement de l'actif et de remise en état du site;

c) Faute d'informations sur le coût historique, les actifs immobiliers (bâtiments et infrastructures) ont été initialement comptabilisés à leur juste valeur selon la méthode du coût de remplacement net d'amortissement lors de la première application des normes IPSAS. Cette méthode consiste à calculer le coût par unité de mesure (par exemple le coût au mètre carré) en recueillant des données sur les coûts de construction, en utilisant les données internes sur les coûts (lorsqu'il en existe) ou en recourant à des estimateurs de coûts externes pour chaque catégorie de biens immobiliers, puis en multipliant ce coût unitaire par la surface hors œuvre du bien pour obtenir le coût de remplacement à l'état neuf. Pour déterminer le coût de remplacement net d'amortissement d'un bien, des provisions pour amortissement sont déduites du coût de remplacement à l'état neuf, afin de prendre en compte l'utilisation physique, fonctionnelle et économique du bien. À l'exception des actifs immobiliers des missions politiques spéciales, tout nouvel actif immobilier est comptabilisé au coût historique;

d) Pour les immobilisations corporelles acquises à un coût nul ou pour un prix symbolique, notamment les biens ayant fait l'objet d'un don, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme en étant le coût d'acquisition.

43. L'amortissement des immobilisations corporelles est constaté sur la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire, à hauteur de la valeur résiduelle, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. Comme tous les composants d'un bâtiment n'ont ni la même durée d'utilité ni le même calendrier d'entretien, de rénovation ou de remplacement, l'amortissement des

bâtiments appartenant à l'Organisation est en grande partie comptabilisé composant par composant. L'amortissement commence à être appliqué au cours du mois durant lequel l'Organisation prend le contrôle du bien au sens des incoterms et prend fin au cours du mois durant lequel la cession de l'immobilisation intervient. Compte tenu de l'utilisation attendue des immobilisations corporelles, la valeur résiduelle est considérée comme nulle, à moins qu'il ne soit probable qu'elle reste importante. La durée d'utilité estimative des différentes catégories d'immobilisations corporelles est indiquée ci-après.

Catégorie	*Sous-catégorie*	*Durée d'utilité*
Matériel de communications et matériel informatique	Matériel informatique	4 ans
	Matériel de communications et matériel audiovisuel	7 ans
Véhicules	Véhicules légers	6 ans
	Véhicules lourds et véhicules de soutien génie	12 ans
	Véhicules spécialisés, remorques et attelages	Entre 6 et 12 ans
	Navires	10 ans
Matériel et outillage	Matériel léger du génie et matériel léger de construction	5 ans
	Matériel médical	5 ans
	Matériel de sécurité et de sûreté	5 ans
	Matériel de détection des mines et de déminage	5 ans
	Matériel d'hébergement et de réfrigération	6 ans
	Matériel de traitement de l'eau et de distribution du carburant	7 ans
	Matériel de transport	7 ans
	Matériel lourd du génie et matériel lourd de construction	12 ans
	Matériel de reproduction et de publication	20 ans
Mobilier et agencements	Bibliothèque : ouvrages de référence	3 ans
	Matériel de bureau	4 ans
	Agencements et aménagements	7 ans
	Mobilier	10 ans
Bâtiments	Bâtiments – structures temporaires et structures mobiles	7 ans
	Bâtiments – structures permanentes (en fonction du type)	25, 40 ou 50 ans
	Principaux composants des bâtiments (extérieur, toiture, intérieur et services)/équipements collectifs (comptabilisation par composants)	Entre 20 et 50 ans

Catégorie	*Sous-catégorie*	*Durée d'utilité*
	Contrats de location-financement et droits d'usage cédés sans contrepartie	Durée de l'arrangement ou durée d'utilité du bâtiment si celle-ci est plus courte
Infrastructures	Télécommunications, énergie, protection, transports, gestion des déchets et des eaux, loisirs, aménagements paysagers	Jusqu'à 50 ans
Améliorations locatives	Agencements, aménagements et petits travaux de construction	Durée du bail ou 5 ans si cette durée est plus courte

44. Lorsque des actifs entièrement amortis et toujours utilisés conservent une valeur au coût d'acquisition qui reste importante, des ajustements sont comptabilisés dans les états financiers au titre des amortissements cumulés pour tenir compte d'une valeur résiduelle de 10 % du coût historique, en se fondant sur une analyse des catégories et des durées d'utilité des actifs amortis.

45. L'Organisation a retenu le modèle du coût pour évaluer les immobilisations corporelles lors de leur comptabilisation initiale, au lieu du modèle de la réévaluation. Les frais engagés après l'achat initial sont incorporés dans le coût de l'actif uniquement lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs ou un potentiel de service associé au bien considéré en découleront pour l'Organisation et que les coûts ultérieurs dépasseront le seuil de comptabilisation initiale. Les frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés en charges dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle ils sont engagés.

46. Des plus-values ou moins-values sur cession ou transfert d'immobilisations corporelles surviennent lorsque les produits des cessions ou transferts diffèrent de la valeur comptable de l'immobilisation considérée. Elles sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers parmi les produits divers ou les charges diverses.

47. Un test de dépréciation est pratiqué à l'occasion de l'inventaire physique annuel ou quand des événements ou des changements de circonstances laissent penser que la valeur comptable de ces actifs semble ne pas être recouvrable. Les terrains, bâtiments et infrastructures dont la valeur comptable nette en fin d'année dépasse 500 000 dollars par unité sont soumis à un test de dépréciation à chaque date de clôture des comptes. Le seuil équivalent pour les autres immobilisations corporelles (à l'exception des immobilisations en cours et des améliorations locatives) est fixé à 25 000 dollars.

Immobilisations incorporelles

48. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût, minoré du montant cumulé des amortissements et moins-values. Pour celles qui ont été acquises à un coût nul ou nominal, y compris les dons, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût de l'actif. Le seuil d'immobilisation est fixé à 100 000 dollars par unité pour les actifs incorporels mis au point en interne et à 20 000 dollars par unité pour ceux acquis à l'extérieur.

49. Le coût des licences d'utilisation des logiciels achetés dans le commerce est porté à l'actif en tenant compte des frais engagés pour acquérir et mettre en service ces logiciels. Les coûts directement associés au développement des logiciels

destinés à l'Organisation sont comptabilisés comme immobilisations incorporelles. Ces coûts directs comprennent les dépenses de personnel afférentes aux fonctionnaires qui ont pris part à l'élaboration des logiciels, les dépenses au titre des services de consultants ainsi que la part des frais généraux pertinents. L'amortissement des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est bien déterminée est constaté selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimative. Il commence au cours du mois d'acquisition ou lorsque l'immobilisation considérée devient opérationnelle. La durée d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles a été estimée comme suit :

Catégorie	*Durée d'utilité estimative*
Licences et droits	Entre 2 et 6 ans (durée de la licence ou du droit)
Logiciels acquis à l'extérieur	Entre 3 et 10 ans
Logiciels développés en interne	Entre 3 et 10 ans
Droits d'auteur	Entre 3 et 10 ans
Immobilisations incorporelles en cours de production	Pas d'amortissement

50. Les immobilisations incorporelles sont soumises à des tests de dépréciation annuels lorsqu'elles sont en cours de production ou lorsqu'elles ont une durée d'utilité indéfinie. Sinon, ces tests ne sont pratiqués que lorsque des éléments indiquant une dépréciation ont été mis en évidence.

Classement des éléments de passif financier

51. Les passifs financiers sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Ils comprennent les dettes, les transferts à payer, les fonds non dépensés détenus aux fins de futurs remboursements et autres éléments de passif tels que les soldes dus à d'autres entités des Nations Unies publiant des états financiers. Les passifs financiers ainsi classés sont initialement constatés à la juste valeur puis évalués à leur coût amorti. Ceux contractés pour une durée inférieure à 12 mois sont comptabilisés à leur valeur nominale. L'Organisation réévalue le classement des passifs financiers à chaque date de clôture des comptes et cesse de comptabiliser ces éléments lorsque ses obligations contractuelles sont éteintes, ont été levées ou annulées, ou ont expiré.

Passif financier : dettes et charges à payer

52. Les dettes et charges à payer se rapportent à l'achat de biens et services reçus, mais non réglés à la date de clôture. Les dettes sont constatées puis évaluées à leur valeur nominale, car elles doivent généralement être réglées dans les 12 mois.

Encaissements par anticipation et autres éléments de passif

53. Les encaissements par anticipation et autres éléments de passif comprennent les paiements reçus d'avance au titre d'opérations avec contrepartie directe, les passifs liés aux dispositifs de financement conditionnel et d'autres produits comptabilisés d'avance.

Contrats de location

L'Organisation est le preneur

54. Les contrats de location d'actifs corporels qui transfèrent à l'Organisation la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location-financement. Ils sont comptabilisés au début du bail à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est la plus faible. Les loyers, nets des frais financiers, sont inscrits au passif dans l'état de la situation financière. Les biens acquis en vertu de contrats de location-financement sont amortis conformément aux conventions appliquées pour les immobilisations corporelles. L'élément intérêts des paiements au titre de la location est comptabilisé en charge dans l'état des résultats financiers selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur la durée du bail.

55. Les contrats de location qui ne transfèrent pas à l'Organisation la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location simple. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges dans l'état des résultats financiers selon la méthode linéaire sur la durée du bail.

L'Organisation est le bailleur

56. L'Organisation donne souvent à bail des actifs dans le cadre de contrats de location simple. Ces actifs sont comptabilisés parmi les immobilisations corporelles, et les produits provenant de contrats de location sont constatés dans l'état des résultats financiers sur la durée du bail selon la méthode linéaire.

Droits d'usage cédés sans contrepartie

57. L'Organisation se voit fréquemment accorder le droit d'utiliser des terrains, des bâtiments, des infrastructures, du matériel et de l'outillage dans le cadre d'accords de cession de droits d'usage, conclus essentiellement avec les gouvernements des pays hôtes pour un coût nul ou nominal. Ces accords peuvent être assimilés à des contrats de location simple ou à des contrats de location-financement, selon les clauses de transfert du contrôle de l'actif sous-jacent à l'Organisation, tel qu'il ressort d'une évaluation de l'accord de cession.

58. Lorsque l'accord de cession de droits d'usage est assimilé à un contrat de location simple, un montant égal au montant annuel du loyer de l'actif ou de biens analogues est comptabilisé en charges et en produits dans les états financiers. Lorsque l'accord est assimilé à un contrat de location-financement (dont la durée supérieure à 35 ans concerne des locaux, essentiellement), la juste valeur marchande du bien considéré est comptabilisée à l'actif et amortie sur la durée d'utilité du bien ou sur la durée du bail, si celle-ci est la plus courte. En outre, le même montant est comptabilisé au passif et progressivement passé en produits sur la durée du bail. Les accords de cession de droits d'usage concernant des terrains sont comptabilisés comme contrats de location simple lorsqu'ils ne confèrent pas à l'Organisation la jouissance exclusive des terrains ou lorsque le transfert du titre de propriété est assujetti à des restrictions.

59. Lorsque le titre de propriété d'un terrain est transféré à l'Organisation sans restrictions, le terrain est comptabilisé comme une immobilisation corporelle ayant fait l'objet d'un don et est constaté à la juste valeur à la date de l'acquisition.

60. Le seuil de comptabilisation des produits et des charges au titre des droits d'usage cédés sans contrepartie représente une valeur locative annuelle équivalant à 20 000 dollars par unité dans le cas des locaux et à 5 000 dollars par unité dans celui du matériel et de l'outillage.

Avantages du personnel

61. Le terme « personnel » désigne les fonctionnaires, au sens de l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, dont l'emploi et la relation contractuelle sont définis par une lettre de nomination conformément aux règles fixées par l'Assemblée générale en application du paragraphe 1 de l'Article 101 de la Charte. Les avantages du personnel se décomposent en avantages à court terme, avantages à long terme, avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme

62. Les avantages à court terme désignent les avantages (autres que les indemnités de fin de contrat de travail) payables dans les 12 mois qui suivent la fin de l'année durant laquelle les services ont été rendus par le personnel. Ils comprennent les prestations liées à une première ou une nouvelle affectation (primes d'affectation), les prestations périodiques journalières, hebdomadaires ou mensuelles (traitements, prestations et avantages), les absences rémunérées (congés de maladie, congé de maternité ou de paternité) et d'autres avantages à court terme (capital-décès, indemnité pour frais d'études, remboursement d'impôts et congé dans les foyers) accordés au personnel employé durant la période considérée, en fonction des services rendus. Tous les avantages qui ont été acquis mais n'ont pas encore été payés sont comptabilisés parmi les passifs courants dans l'état de la situation financière.

Avantages postérieurs à l'emploi

63. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement à la cessation de service et les pensions relevant de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

Régimes de prévoyance à prestations définies

64. Les avantages suivants reposent sur un régime à prestations définies : l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement (avantages postérieurs à l'emploi) et le versement en compensation des jours de congé accumulés à la cessation de service (autres avantages à long terme). Les régimes à prestations définies désignent les régimes dans lesquels les risques actuariels incombent à l'Organisation du fait qu'elle est tenue de servir les prestations convenues. Le passif lié aux régimes à prestations définies est évalué à la valeur actualisée des engagements afférents à ces prestations. Les variations du passif, à l'exception de celles dues aux écarts actuariels, sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers de l'année où elles se produisent. L'Organisation a choisi de constater directement dans l'état des variations de l'actif net les variations du passif lié aux régimes à prestations définies qui sont dues aux pertes ou gains actuariels. À la clôture des comptes, elle ne détenait aucun des actifs de régime définis par la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel).

65. Les engagements au titre des prestations définies sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Leur valeur actuelle est déterminée par actualisation du montant estimatif des futurs paiements au moyen du taux d'intérêt d'obligations de sociétés de premier rang ayant des échéances proches de celles des paiements prévus par les différents régimes.

66. **Assurance maladie après la cessation de service**. Les anciens fonctionnaires éligibles et les personnes à leur charge peuvent bénéficier d'une couverture mondiale des frais médicaux qu'ils engagent, grâce à l'assurance maladie après la cessation de service. À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un régime d'assurance maladie à prestations définies des Nations Unies à condition de remplir certaines conditions, dont 10 ans d'affiliation à un régime d'assurance maladie des Nations Unies pour les fonctionnaires recrutés après le 1er juillet 2007 et 5 ans d'affiliation pour ceux recrutés avant cette date. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service représentent la valeur actualisée de la part revenant à l'Organisation dans les frais d'assurance maladie des retraités et les droits à prestation acquis par les fonctionnaires en activité. Leur évaluation consiste notamment à prendre en compte les primes de tous les participants pour calculer les engagements résiduels à la charge de l'Organisation. Les primes payées par les retraités sont déduites du montant brut des engagements, de même qu'une partie des primes des fonctionnaires en activité, pour parvenir au montant de ces engagements résiduels, conformément aux ratios de partage des coûts approuvés par l'Assemblée générale.

67. **Prestations liées au rapatriement**. À la cessation de service, les fonctionnaires qui remplissent certaines conditions, dont celle de résider en dehors de leur pays de nationalité au moment où ils cessent leurs fonctions, ont droit au versement d'une prime de rapatriement dont le montant est fonction de l'ancienneté et au remboursement des frais de voyage et de déménagement. Un passif est constaté à partir du moment où le fonctionnaire commence à travailler pour l'Organisation et il est évalué à la valeur actuelle du montant estimatif des engagements nécessaires pour régler ces prestations.

68. **Congés annuels**. Les engagements au titre des congés annuels représentent les jours de congé accumulés qui ouvrent droit au règlement pécuniaire du reliquat accumulé à la cessation de service. L'ONU comptabilise au passif la valeur actuarielle totale des reliquats de congés payés de tous les fonctionnaires, à concurrence de 60 jours par personne (18 jours pour le personnel temporaire), à la date de l'état de la situation financière. Les engagements sont calculés en appliquant le principe du dernier entré premier sorti selon lequel les fonctionnaires prennent d'abord les jours de congé auxquels ils ont droit pendant la période considérée, avant d'utiliser ceux accumulés pendant des périodes antérieures. En fait, les jours de congé accumulés sont pris plus de 12 mois après la fin de la période pendant laquelle ils ont été acquis et, globalement, le nombre de jours de congé accumulés augmente, laissant prévoir que des reliquats de congé donneront lieu à des versements compensatoires lors de la cessation de service des fonctionnaires, qui constituent le véritable passif de l'Organisation. Les prestations liées aux jours de congé accumulés correspondant à la sortie de ressources économiques de l'Organisation à la cessation de service sont donc comptabilisées en autres avantages à long terme. On notera que la part des jours de congé accumulés dont on s'attend à ce qu'ils donnent lieu à un versement compensatoire dans les 12 mois

suivant la date de clôture est considérée comme un passif courant. Conformément à la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel), les autres avantages à long terme doivent être évalués de la même façon que les avantages postérieurs à l'emploi; par conséquent l'Organisation évalue ses engagements au titre des jours de congé accumulés de la même façon qu'un avantage postérieur à l'emploi relevant d'un régime à prestations définies, qui est calculé sur la base d'évaluations actuarielles.

Régime de retraite : Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

69. L'Organisation a la qualité d'organisation affiliée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies créée par l'Assemblée générale pour assurer des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes au personnel des organisations affiliées à la Caisse, laquelle est instituée en régime de prévoyance à prestations définies financé par plusieurs organisations employeurs. Ainsi qu'il résulte de l'alinéa b) de l'article 3 de ses Statuts, peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées. Le régime en question expose toute organisation affiliée aux risques actuariels associés aux fonctionnaires en activité ou anciens fonctionnaires des autres organisations affiliées à la Caisse, si bien qu'il n'existe aucun moyen qui permette de répartir systématiquement et en toute certitude entre les organisations affiliées les obligations, avoirs et coûts résultant du régime. À l'instar des autres organisations affiliées, l'ONU n'est pas en mesure d'identifier en toute certitude à des fins comptables la part de l'obligation de prestations définies, des avoirs et des coûts du régime dont elle est débitrice. Aussi traite-elle la Caisse comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies pour satisfaire aux prescriptions des normes IPSAS. Les cotisations de l'Organisation à la Caisse au cours de l'exercice financier sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers comme charges au titre des prestations dues aux fonctionnaires.

Indemnités de fin de contrat de travail

70. L'indemnité de fin de contrat de travail (cessation de service dont l'Organisation prend l'initiative) n'est comptabilisée comme charge que dans l'hypothèse où l'Organisation s'est manifestement formellement engagée, sans pouvoir raisonnablement se délier de cet engagement à, soit mettre fin au contrat de travail de tel fonctionnaire avant la date normale de son départ à la retraite ou à lui verser une indemnité de cessation de service pour lui avoir proposé une incitation au départ volontaire. Dans l'hypothèse où cette indemnité doit être versée dans un délai de 12 mois, on en comptabilise le montant dû. Si elle est payable plus de 12 mois après la date de clôture d'exercice, le montant en est actualisé si l'effet de son actualisation est significatif.

Autres prestations à long terme dues aux fonctionnaires

71. Au nombre des autres prestations à long terme dues aux fonctionnaires, on citera les indemnités ou fractions d'indemnités payables plus de 12 mois après la fin de l'année où le fonctionnaire a exécuté la prestation correspondante. Les jours de congé accumulés sont un exemple de prestations à long terme dues au fonctionnaire.

72. **Prestations prévues à l'Appendice D.** L'Appendice D au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies régit la matière des indemnités payables en cas de maladie, d'accident ou de décès imputables à l'exercice de fonctions officielles au service de l'Organisation. Les actuaires évaluent ces éléments de passif, tous changements de passif étant constatés dans l'état des résultats financiers.

Provisions

73. Par provisions on entend des éléments de passif constatés en prévision de charges futures dont le montant et le moment sont incertains. Il est constitué une provision si par suite d'un évènement passé, l'Organisation est tenue en droit d'une obligation ou quasi-obligation susceptible d'estimation fiable et s'il est probable qu'elle devra encourir des charges pour éteindre l'obligation souscrite. Le montant de la provision correspond à la meilleure estimation des charges qu'il faudra encourir pour éteindre l'obligation présente à la date de clôture d'exercice. Lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif, la provision représente la valeur présente du montant nécessaire pour éteindre l'obligation.

74. Les soldes de crédits non engagés en fin d'exercice budgétaire et les soldes de crédits consommés reportés d'exercices antérieurs sont comptabilisés comme provisions à porter au crédit des États Membres. Ces provisions demeurent en l'état en attendant que l'Assemblée générale se prononce sur le sort à leur réserver.

Passif éventuel

75. Constitue un élément de passif éventuel toute obligation pouvant naître de circonstances passées et dont l'existence ne sera confirmée qu'à la condition que se réalise(nt) ou non un ou plusieurs événement(s) futur(s) dont l'incertaine réalisation est en partie indépendante de la volonté de l'Organisation. Est présentée dans le passif toute obligation présente née d'évènements passés qui ne peuvent être pris en compte car il n'est pas probable qu'il faudra aliéner des biens d'intérêt économique ou ayant quelque potentiel d'utilisation pour éteindre l'obligation en question ou l'on ne peut déterminer avec certitude le montant de l'obligation.

76. On évalue constamment les provisions et éléments de passif éventuel pour déterminer s'il faudra plus ou moins probablement aliéner des biens d'intérêt économique ou ayant quelque potentiel d'utilisation. S'il devient plus que probable qu'il faudra encourir une telle charge, il est constitué une provision dans les états financiers de l'exercice pendant lequel se produit le changement de probabilité. De même, s'il devient moins probable qu'il faudra encourir une telle charge, on constate un passif éventuel dans les notes relatives aux états financiers.

Actif éventuel

77. Constitue un élément d'actif éventuel tout bien pouvant découler de circonstances passées et dont l'existence ne sera confirmée qu'à la condition que se réalise(nt) un ou plusieurs événement(s) futur(s) dont l'incertaine réalisation est en partie indépendante de la volonté de l'Organisation. Les éléments d'actif éventuels sont présentés dans les notes s'il est plus que probable qu'il en résultera quelque gain économique pour l'Organisation.

Engagements

78. On appelle engagements toutes charges futures que l'Organisation devra encourir en vertu de commandes permanentes auxquelles il lui est normalement peu ou pas loisible de se soustraire. Les engagements comprennent les engagements de capital (le montant des contrats de dépenses en capital non réglés ou exigibles à la date de clôture), les contrats de fourniture de biens et services non exécutés à la fin de la date de clôture, les montants minimaux de paiements de baux non annulables et autres engagements non annulables.

Produits sans contrepartie directe

Quotes-parts

79. Les crédits sont financés par les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres qui sont calculés selon le barème des quotes-parts fixé par l'Assemblée générale. On ajuste ces quotes-parts en présence notamment d'ouvertures de crédits supplémentaires pour lesquels aucune contribution n'a été précédemment calculée, de recettes revenant aux États Membres, de contributions résultant de l'admission de nouveaux États Membres, de tout solde de crédits non engagé en fin d'exercice budgétaire et de soldes consommés de crédits reportés d'exercices antérieurs restitués et de crédits du Fonds de péréquation des impôts non requis pour couvrir les frais de remboursement d'impôts. Les ouvertures de crédits du budget ordinaire sont approuvées et fixées pour l'exercice biennal, la fraction des quotes-parts mises en recouvrement étant comptabilisée comme recettes au début de chaque année de l'exercice biennal.

Contributions volontaires

80. Les contributions volontaires et autres transferts résultant d'accords juridiquement exécutoires sont comptabilisés comme recettes au moment où l'accord qui les régit acquiert force de loi, soit à l'époque où l'Organisation est réputée avoir pris possession de l'actif. Toutefois, lorsqu'on est en présence de somme d'argent dont l'usage est subordonné à certaines conditions bien spécifiées, on sursoit à comptabiliser toute recette en attendant que toutes les conditions soient satisfaites.

81. Les annonces de contributions volontaires et autres promesses de dons sont comptabilisées comme recettes à partir du moment où l'arrangement qui les organise acquiert force de loi. Les fonds non utilisés restitués au donateur sont déduits des contributions volontaires.

82. Les rentrées de fonds en vertu d'arrangements interorganisations représentent des affectations de fonds de la part d'organismes venant permettre à l'Organisation d'administrer des projets ou autres programmes pour le compte de ces derniers.

83. Les contributions de biens en nature dont la valeur dépasse le seuil de comptabilisation de 20 000 dollars (par contribution) sont comptabilisées comme actifs et recettes dès lors qu'il est probable qu'il en résultera des gains économiques futurs ou quelque potentiel d'utilisation pour l'Organisation et que l'on peut calculer avec certitude la valeur actuelle de ces actifs. S'agissant de véhicules, de bâtiments préfabriqués, de systèmes de communication par satellite, de groupes électrogènes et de matériel de réseau, on applique le seuil inférieur de 5 000 dollars. On commence par calculer la valeur actuelle des contributions en nature à la date de

réception que l'on détermine par référence à leur valeur marchande connue ou à la faveur d'évaluations indépendantes. L'Organisation a choisi de ne pas comptabiliser les contributions en nature de services, mais de présenter dans les notes relatives aux états financiers celles dont la valeur dépasse le seuil de 20 000 dollars par contribution.

Produits d'opérations avec contrepartie

84. On entend par opérations avec contrepartie celles qui consistent pour l'Organisation à fournir des biens et services moyennant rémunération. Ces produits comprennent la valeur actuelle de la prestation reçue ou exigible en contrepartie de la fourniture de biens et services. On comptabilise les produits en question dès lors que l'on peut les calculer avec certitude, qu'il est probable qu'il en résultera des gains économiques futurs et que tels ou tels critères bien spécifiés sont satisfaits, ainsi qu'il est dit ci-après :

a) Les produits de la vente de publications, livres et timbres et de la vente d'articles de la Boutique-cadeaux de l'ONU sont comptabilisés au moment où la vente se réalise et l'acheteur assume les risques et fruits de la chose;

b) Les produits des commissions et droits prélevés au titre de la prestation de services d'achats, de formation, d'ordre technique ou administratif et autres à des gouvernements, des entités des Nations Unies et d'autres partenaires sont comptabilisés une fois la prestation exécutée;

c) Les produits de la location de locaux, de la vente de biens usagés ou de surplus, des visites guidées et des gains de change.

85. On impute à des fonds d'affectation spéciale le produit de coûts recouvrés indirectement dit « dépenses d'appui aux programmes » comme pourcentage des coûts directs, y compris les engagements et autres activités « extrabudgétaires », le but étant de ne pas imputer les coûts additionnels occasionnés par l'appui à des activités financées à l'aide de fonds extrabudgétaires sur les contributions mises en recouvrement ou autres ressources essentielles du Secrétariat. Comme il ressort de la note 5 : Information sectorielle, on a supprimé les dépenses d'appui aux programmes des états financiers. On inscrit l'imputation au titre du financement des dépenses d'appui aux programmes convenue avec le donateur sous la rubrique des contributions volontaires.

Produits d'investissements

86. Les produits d'investissements englobent la part de la masse nette de recettes en liquidités et autres produits d'intérêts revenant à l'Organisation. La masse nette de recettes en liquidités englobe tous gains et pertes de la cession d'investissements représentant la différence entre les produits des ventes et la valeur comptable. On déduit les coûts d'opération directement imputables aux opérations d'investissement des recettes et on répartit la masse nette des recettes entre tous les participants au prorata de leurs soldes journaliers moyens. La masse de liquidités englobe également les gains et pertes de marché non réalisés sur les valeurs mobilières qui seront répartis entre tous les participants au prorata de leurs soldes de fin d'exercice.

Charges

87. Les charges représentent les diminutions de ressources économiques ou de potentiel d'utilisation sous forme de sorties ou de consommation d'actifs ou de constitution de passifs en cours d'exercice qui entraînent une diminution de l'actif net. On les constate selon la méthode de la comptabilité d'exercice au moment où les biens sont livrés et les services fournis, peu importe les modalités de règlement.

88. Les traitements du personnel comprennent les traitements, indemnités de poste et contributions du personnel des fonctionnaires recrutés sur le plan international, sur le plan national et du personnel temporaire (autres que pour les réunions). Les indemnités et avantages comprennent d'autres droits du personnel tels que les subventions au titre de la pension et de l'assurance et l'indemnité d'affectation, la prime de rapatriement, la prime de sujétion et les autres prestations. La rémunération et les indemnités payables aux non-fonctionnaires comprennent l'indemnité de subsistance et les prestations postérieures à l'emploi payables aux Volontaires Nations Unies, les honoraires de consultants et autres prestations, les honoraires d'experts, les émoluments des juges de la Cour internationale de Justice et la rémunération et les indemnités dues au personnel non militaire.

89. Les dons et autres transferts comprennent les dons simples et transferts au profit d'organismes, de partenaires et autres entités d'exécution, ainsi qu'aux fins de projets à impact rapide. S'agissant de dons simples, on comptabilise la charge au moment où l'Organisation assume l'obligation de payer.

90. Les fournitures et produits de consommation se rapportent au coût des stocks utilisés et aux décaissements au titre des fournitures et biens de consommation.

91. Par autres charges d'exploitation on entend l'acquisition de biens et d'actifs incorporels en dessous des seuils de capitalisation, les services d'entretien, d'alimentation en eau, électricité et chauffage, les services contractuels, de formation et de sécurité, les services communs, le loyer, l'assurance, les provisions pour créances douteuses et pertes de change. Les autres charges ont trait aux contributions en nature, aux frais de représentation et cérémonies officielles, dons et cessions d'actifs.

92. L'Organisation des Nations Unies ou les entités ou partenaires d'exécution mènent des activités de programme, distinctes des activités commerciales et autres arrangements à l'occasion desquels l'Organisation escompte recevoir la contrepartie en valeur de fonds transférés au profit de tel groupe cible que sont d'ordinaire des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des organismes des Nations Unies. Les transferts à des partenaires d'exécution sont inscrits en charges au moment du décaissement. On présente comme engagements dans les notes relatives aux états financiers les contrats exécutoires autres que des dons simples souscrits pour financer des entités ou partenaires d'exécution, qui ne sont pas exécutés avant la fin de l'exercice.

Coentreprises

93. On entend par coentreprise tel groupement contractuel en vertu duquel l'Organisation s'associe à une ou plusieurs parties pour mener telle activité dont elles assurent conjointement le contrôle et qui relève de la norme IPSAS 8 : intérêts de coentreprises, selon trois modalités :

a) Entités sous contrôle conjoint que l'Organisation comptabilise selon la méthode de la mise en équivalence;

b) Opérations sous contrôle conjoint comptabilisées par constatation des passifs et charges encourues par l'Organisation, les actifs qu'elle contrôle et sa part de toutes rentrées de recettes;

c) Actifs sous contrôle conjoint, l'Organisation comptabilisant sa part de l'actif, de tous passifs par elle encourues, sa part de responsabilité conjointe, sa part des charges encourues par la coentreprise et des recettes tirées de la vente ou de la consommation de sa part du produit de la coentreprise.

94. L'Organisation est également partie à des coentreprises ayant pour but de financer conjointement telles ou telles activités pour accroître sensiblement son influence, c'est-à-dire se donner les moyens de peser sur les décisions financières et les choix de principe majeurs sans aller jusqu'à prendre le contrôle de l'activité considérée ou en assumer conjointement le contrôle. La norme IPSAS 8 prescrit de comptabiliser toutes participations dans de telles activités selon la méthode de la mise en équivalence.

Fonds d'affectation spéciale à partenaires multiples

95. Les activités menées au titre de fonds d'affectation spéciale à partenaires multiples consistent dans le fait pour plusieurs partenaires financiers de mettre en commun des ressources à allouer à de multiples entités d'exécution, le but étant d'accompagner telles ou telles priorités de développement national, régional ou mondial bien spécifiées.

96. On évalue ces activités pour déterminer si elles sont soumises à quelque contrôle et si l'Organisation est considérée comme commettante du programme ou de l'activité considérés. S'il est organisé un contrôle et l'Organisation assume les risques et fruits des activités financées par des fonds d'affectation spéciale à partenaires multiples, les programmes ou activités en question sont considérées comme opérations de l'Organisation et par suite dûment constatées dans les états financiers.

97. Sont considérées comme opérations sous contrôle conjoint et constatées comme indiqué plus haut toutes activités qui sont soumises à contrôle sans que l'Organisation soit considérée comme en étant la commettante.

Modifications de la politique comptable

98. Dans les états financiers de 2014 établis selon les normes IPSAS, les terrains donnés à l'Organisation en usufruit en vertu d'accords (c'est-à-dire à restituer) sont capitalisés dans les comptes de l'Organisation en valeur symbolique. Ayant réévalué ces conventions en 2015, l'Organisation a conclu qu'elles étaient identiques aux arrangements portant droits d'usage et devaient donc être traitées identiquement. L'Organisation n'a le droit d'usage et de jouissance de ces terrains qu'à la condition qu'elle demeure dans le pays hôte et affecte les terrains à leur destination. L'Organisation est tenue de restituer les terrains au donateur sans contrepartie du moment où elle aura mis fin à ses opérations dans le pays hôte. Elle a ainsi modifié cette politique pour constater l'équivalent de la valeur locative de ces terrains comme recettes et charges, ce qui permet de mieux rendre compte du profit qu'elle tire de l'usage et de la jouissance de ces biens.

Note 4
Ajustements sur périodes antérieures

99. Les chiffres de 2014 ont été retraités pour chaque rubrique lorsque l'incidence des ajustements significatifs à comptabiliser le justifiait, comme indiqué dans le tableau ci-après.

100. Les chiffres figurant dans l'état des résultats financiers pour 2014 ont été retraités par suite d'un changement de convention comptable concernant les terrains cédés à l'Organisation sous certaines conditions, ainsi qu'il est expliqué dans la note 3; les produits et les charges qui sont comptabilisées pour ces terrains correspondent désormais à l'équivalent du loyer annuel qui serait versé par l'Organisation. Le montant des produits au titre des contributions volontaires et celui des frais de fonctionnement divers ont ainsi augmenté de 11,0 millions de dollars. Le changement de convention comptable n'a eu aucun effet sur la situation financière de l'Organisation.

101. Des ajustements ont été apportés en ce qui concerne les bâtiments du Centre international de Vienne et d'autres immobilisations corporelles. L'augmentation de la valeur comptable des immobilisations corporelles, soit une progression de 79,1 millions de dollars, s'explique principalement par la comptabilisation des bâtiments du Centre, la valeur comptable en ayant été estimée à 79,9 millions de dollars. D'autres ajustements ont conduit à une réduction de 0,867 million de dollars du fait de la comptabilisation en immobilisations de certains éléments d'actif après la clôture des comptes et du retrait de certaines immobilisations qui avaient fait l'objet d'un double comptage. Des contributions volontaires d'un montant de 4,0 millions de dollars ont également été comptabilisées au titre des bâtiments du Centre pour l'année terminée le 31 décembre 2014, tandis que le montant des autres passifs courants augmentait de 4,0 millions de dollars et celui des autres passifs non courants de 76,6 millions de dollars.

102. Un montant de 5,4 millions de dollars correspondant aux réserves détenues dans le régime d'assurance-vie administré par Aetna a été comptabilisé comme sommes à recevoir en 2014. Toutefois, conformément à l'accord liant l'Organisation à Aetna, ces réserves ne seront pas restituées à l'ONU à l'expiration de la police d'assurance, mais feront l'objet d'une écriture d'extourne qui aura pour effet une réduction de 5,4 millions de dollars des autres éléments d'actif et une diminution correspondante de l'excédent cumulé.

103. Conformément aux modalités actuellement en vigueur pour la présentation de l'information, les demandes portant sur des sinistres inconnus ont été reclassées et ne sont plus comptabilisées parmi les engagements au titre des avantages du personnel mais sont rattachées aux provisions, puisque l'on ne connaît ni le moment auquel le règlement interviendra ni le montant des dépenses qu'il faudra engager. Cela a entraîné une augmentation des provisions courantes équivalant à 80,0 millions de dollars et une diminution correspondante des engagements courants au titre des avantages du personnel.

104. Les prestations à payer et les charges au titre des régimes d'assurance autonomes ont été retraitées pour tenir compte des nouvelles modalités de présentation : le montant des traitements, des indemnités et des autres prestations des fonctionnaires a diminué de 80,1 millions de dollars et celui correspondant au montant de la rémunération et des indemnités des personnes n'ayant pas la qualité

de fonctionnaire a été réduit de 62,0 millions de dollars, tandis que le montant des prestations à payer et des charges au titre des régimes d'assurance autonomes augmentait de 142,1 millions de dollars.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Montants initialement comptabilisés au 31 décembre 2014	*Ajustements sur périodes antérieures*	*Montants retraités au 31 décembre 2014*
État de la situation financière (extrait)			
Actif			
Immobilisations corporelles	3 243 431	79 079	3 322 510
Autres éléments d'actif (courants)	386 076	(5 371)	380 705
Passif			
Avantages du personnel (courants)	271 831	(80 041)	191 790
Provisions (courantes)	44 438	80 041	124 479
Autres éléments de passif (courants)	55 476	3 992	59 468
Autres éléments de passif (non courants)	12 800	75 954	88 754
Actif net			
Excédent cumulé	1 630 779	(6 238)	1 624 541
État des résultats financiers (extrait)			
Produits			
Contributions volontaires	2 330 608	14 971	2 345 579
Charges			
Traitements de base, indemnités et autres prestations	2 691 559	(80 138)	2 611 421
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	109 762	(62 007)	47 755
Amortissement	206 613	3 992	210 605
Autres frais de fonctionnement	728 234	10 979	739 213
Prestations à payer et charges au titre des régimes d'assurance autonomes	295 195	142 145	437 340
État des variations de l'actif net (extrait)			
Actif net au 31 décembre 2014	1 689 895	(6 238)	1 683 657
État des flux de trésorerie (extrait)			
Amortissement	206 613	3 992	210 605
(Diminution) des engagements au titre des avantages du personnel	(140 157)	(80 041)	(220 198)
Augmentation des provisions	2 043	80 041	82 084
(Diminution)/augmentation des autres éléments de passif	6 982	(3 992)	2 990

Note 5
Information sectorielle

105. Un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités distinctes pour laquelle ou lesquelles il convient de présenter séparément l'information financière dans les états financiers afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par une organisation dans la concrétisation de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources.

106. Des informations sectorielles par groupe de fonds ont été ajoutées dans les états financiers pour 2015 et les montants correspondant à 2014 ont été donnés à titre de comparaison. Les utilisateurs des états financiers disposent ainsi de renseignements plus détaillés sur la façon dont l'Organisation gère et finance ses activités. La situation financière composante par composante, 11 au total, est également présentée, ainsi que cela avait été le cas avec les états financiers de 2014.

107. Sept secteurs ont été retenus aux fins de la présentation de l'information sectorielle par groupe de fonds pour l'état des résultats financiers et l'état de la situation financière :

Secteur	*Activités*
Budget ordinaire et fonds connexes	Activités financées au moyen du budget ordinaire, du Fonds de roulement, du Compte spécial de l'ONU et des fonds produisant des revenus
Fonds d'affectation spéciale	Activités financées au moyen des fonds d'affectation spéciale, notamment les secours d'urgence, les activités liées au développement économique et social, l'action humanitaire et les activités de défense des droits de l'homme, les activités relatives aux questions de sécurité, à la justice internationale et au droit international, les services d'information et les services d'appui
Fonds des immobilisations et immobilisations en cours	Fonds servant à financer les travaux d'équipement dans différents endroits. Les grands projets financés au moyen de ces fonds englobent la modernisation et la rénovation du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève et l'achèvement des travaux de modernisation du Siège de l'ONU à New York relevant du plan-cadre d'équipement
Services communs d'appui	Services d'appui dans les domaines des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique et des communications et dans d'autres domaines de nature à faciliter les activités de l'Organisation, les projets et les activités relevant de fonds particuliers
Avantages du personnel à long terme	Prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite, notamment les subventions de prime de l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et le paiement des jours de congé accumulés
Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès imputables à	Comptes servant aux activités relatives aux régimes d'assurance maladie, de soins dentaires et d'assurance-vie et aux indemnisations au titre de l'assurance générale de responsabilité civile

Secteur	*Activités*
l'exercice de fonctions officielles au service de l'Organisation	
Divers	Tous les autres fonds, y compris le Compte de l'ONU pour le développement, le Fonds de péréquation des impôts et les fonds relatifs aux conventions
Éliminations	Soldes interfonds répartis entre différents secteurs qui sont éliminés lors de la consolidation des fonds de l'Organisation, c'est-à-dire l'entité qui présente l'information financière. Les soldes éliminés englobent les dépenses d'appui aux programmes imputées pour compenser les frais d'administration relatifs à la gestion des activités extrabudgétaires. En outre, les soldes prélevés sur des crédits réservés aux activités inscrites au budget ordinaire pour financer des sous-activités relevant d'autres fonds sont éliminés des charges du budget ordinaire et comptabilisés parmi les produits des autres fonds.

108. L'information sectorielle par composante porte sur les 11 composantes présentées ci-après :

Secteur	*Activités*
Affaires politiques et de maintien de la paix	Maintenir la paix et la sécurité internationales en aidant à régler pacifiquement les conflits ou les différends susceptibles de dégénérer en conflit; appuyer les efforts dans les domaines du désarmement et de la non-prolifération; promouvoir les utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique; contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en déployant des opérations de maintien de la paix
Justice internationale et droit international	Conseiller les organes principaux et subsidiaires de l'Organisation et favoriser une meilleure compréhension des principes et normes de droit international et promouvoir leur respect auprès des États Membres
Coopération et développement	Promouvoir et appuyer la coopération internationale et régionale et le développement en vue de parvenir à une croissance économique soutenue, d'éliminer la pauvreté et la faim, de développer le commerce, d'assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'édifier dans un monde de plus en plus urbanisé des établissements humains durables
Droits de l'homme et affaires humanitaires	Promouvoir et protéger l'exercice effectif de tous les droits de l'homme par tous en assurant un développement équitable et durable qui réponde aux besoins de l'humanité, veiller à ce que la communauté internationale engage à temps une action cohérente et concertée pour faire face aux catastrophes et aux situations d'urgence, et assurer aux réfugiés une protection internationale

Secteur	*Activités*
Information et communication	Faire connaître au monde entier les idéaux et les activités de l'Organisation; dialoguer et coopérer avec des publics divers; mobiliser un appui en faveur de la paix, du développement et des droits de l'homme pour tous
Environnement	Améliorer le bien-être des générations actuelles et futures et contribuer à la réalisation des objectifs environnementaux mondiaux en facilitant la transition vers un développement équitable, à faible émission de carbone et peu gourmand en ressources, reposant sur la protection et l'utilisation rationnelle des services rendus par les écosystèmes, une gouvernance cohérente et plus efficace de l'environnement et l'atténuation des risques environnementaux
Sécurité et sûreté	Assurer la direction et le contrôle du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et appuyer celui-ci sur le plan opérationnel
Prévention de la criminalité	Aider les États Membres à trouver des solutions plus efficaces aux problèmes étroitement liés entre eux que sont la criminalité transnationale, la corruption et le terrorisme, et à créer et renforcer des systèmes législatifs, judiciaires et sanitaires en vue de protéger les membres les plus vulnérables de leurs sociétés
Services communs d'appui	Fournir des services d'appui dans les domaines des finances, des ressources humaines, de l'informatique et des communications afin de soutenir les opérations et projets de l'Organisation et les activités financées par divers fonds
Divers	Regroupe les activités menées dans le cadre des affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et de la gestion des conférences, qui visent à assurer l'efficacité des dispositifs de prise de décisions dans le cadre des réunions des organes intergouvernementaux et des conférences des Nations Unies. Comprend également les activités de contrôle interne, qui englobent le suivi, l'audit interne, les inspections communes, les évaluations et les investigations.
Régimes d'assurance autonomes et autres régimes d'assurance	Regroupe les activités ayant trait aux divers régimes d'assurance maladie, soins dentaires, vie et responsabilité civile de l'Organisation. Les régimes d'assurance maladie et de soins dentaires autonomes ont été établis dans le cadre du régime de sécurité sociale couvrant le personnel et les retraités de l'Organisation des Nations Unies; les indemnisations au titre de la responsabilité civile entrent également dans cette catégorie.
Activités non classées	Regroupe les activités menées par le Siège ne pouvant pas être classées directement dans un secteur particulier.
Éliminations	Correspondent aux soldes interfonds répartis entre différents secteurs qui sont éliminés lors de la consolidation des fonds de l'Organisation, c'est-à-dire l'entité qui présente l'information financière. Les soldes éliminés englobent les dépenses d'appui aux programmes imputées pour compenser les frais d'administration relatifs à la gestion des activités extrabudgétaires.

Secteur	*Activités*
	En outre, les soldes prélevés sur des crédits réservés aux activités inscrites au budget ordinaire pour financer des sous-activités relevant d'autres fonds sont éliminés des charges du budget ordinaire et comptabilisés parmi les produits des autres fonds.

109. Dans le cadre du fonctionnement normal, les opérations entre secteurs sont comptabilisées sur la base du recouvrement des coûts et sont éliminées aux fins de la présentation de l'information sectorielle.

Ensemble des fonds

État de la situation financière par groupe de fonds au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	*Fonds d'affectation spéciale*	*Fonds des immobilisations et immobilisations en cours*	*Services communs d'appui*	*Avantages du personnel à long terme*	*Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès*	*Divers*	*Éliminations*	*Total*
Actif									
Actifs courants									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18 833	252 756	25 451	56 220	11 251	91 706	29 135	–	485 352
Placements	54 022	773 589	78 486	173 368	34 695	241 733	89 847	–	1 445 740
Contributions statutaires à recevoir	389 272	–	34	–	–	–	–	–	389 306
Contributions volontaires à recevoir	–	384 164	–	60	–	–	74	–	384 298
Créances diverses	44 374	9 564	–	25 924	–	15 601	2 330	(537)	97 256
Stocks	17 833	–	–	194	–	–	–	–	18 027
Autres éléments d'actif	69 408	240 879	569	1 418	–	21 949	86	(4 211)	330 098
Total des actifs courants	**593 742**	**1 660 952**	**104 540**	**257 184**	**45 946**	**370 989**	**121 472**	**(4 748)**	**3 150 077**
Actifs non courants									
Placements	30 755	518 700	52 663	116 326	23 280	234 982	60 286	–	1 036 992
Contributions volontaires à recevoir	–	199 403	–	–	–	–	–	–	199 403
Immobilisations corporelles	322 678	14 836	2 876 882	1 741	–	–	–	–	3 216 137
Immobilisations incorporelles	2 557	2 215	118 116	2 633	–	99	–	–	125 620
Quotes-parts des coentreprises (mise en équivalence)	1 881	–	1 188	–	–	–	–	–	3 069
Total des actifs non courants	**357 871**	**735 154**	**3 048 849**	**120 700**	**23 280**	**235 081**	**60 286**	**–**	**4 581 221**
Total de l'actif	**951 613**	**2 396 106**	**3 153 389**	**377 884**	**69 226**	**606 070**	**181 758**	**(4 748)**	**7 731 298**

	Budget ordinaire et fonds connexes	*Fonds d'affectation spéciale*	*Fonds des immobilisations et immobilisations en cours*	*Services communs d'appui*	*Avantages du personnel à long terme*	*Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès*	*Divers*	*Éliminations*	*Total*
Passifs									
Passifs courants									
Dettes et charges à payer	325 023	84 756	24 587	36 916	1 450	6 790	10 938	(4 748)	485 712
Encaissements par anticipation	17 620	63 939	–	1 356	–	3	–	–	82 918
Avantages du personnel	23 895	7 811	307	1 548	136 409	30 058	125	–	200 153
Provisions	121 225	181	15 115	–	–	76 428	–	–	212 949
Passif lié à la péréquation des impôts	–	–	–	–	–	–	96 011	–	96 011
Autres éléments de passif	977	113	4 007	28	–	1 743	4 636	–	11 504
Total des passifs courants	**488 740**	**156 800**	**44 016**	**39 848**	**137 859**	**115 022**	**111 710**	**(4 748)**	**1 089 247**
Passifs non courants									
Encaissements par anticipation	–	9 696	–	–	–	–	–	–	9 696
Avantages du personnel	18 304	575	–	–	3 947 676	13 617	–	–	3 980 172
Provisions	317	–	–	–	–	–	–	–	317
Quotes-parts des coentreprises (mise en équivalence)	78 363	–	–	–	–	–	–	–	78 363
Autres éléments de passif	1 893	428	72 378	–	–	–	–	–	74 699
Total des passifs non courants	**98 877**	**10 699**	**72 378**	**–**	**3 947 676**	**13 617**	**–**	**–**	**4 143 247**
Total du passif	**587 617**	**167 499**	**116 394**	**39 848**	**4 085 535**	**128 639**	**111 710**	**(4 748)**	**5 232 494**
Total net	**363 996**	**2 228 607**	**3 036 995**	**338 036**	**(4 016 309)**	**477 431**	**70 048**	**–**	**2 498 804**
Actif net									
Excédent/(déficit) cumulé	363 996	2 228 607	3 036 995	338 036	(4 016 309)	418 660	70 048	–	2 440 033
Réserves	–	–	–	–	–	58 771	–	–	58 771
Total de l'actif net	**363 996**	**2 228 607**	**3 036 995**	**338 036**	**(4 016 309)**	**477 431**	**70 048**	**–**	**2 498 804**

État de la situation financière par groupe de fonds au 31 décembre 2014 *(chiffres retraités)*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	*Fonds d'affectation spéciale*	*Fonds des immobilisations et immobilisations en cours*	*Services communs d'appui*	*Avantages du personnel à long terme*	*Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès*	*Divers*	*Éliminations*	*Total*
Actif									
Actifs courants									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	98 630	304 616	3 169	66 184	–	105 313	19 883	–	597 795
Placements	124 063	576 928	5 967	120 569	–	189 396	38 463	–	1 055 386
Contributions statutaires à recevoir	437 752	–	443	–	–	–	–	–	438 195
Contributions volontaires à recevoir	–	356 246	–	383	–	–	4 808	–	361 437
Créances diverses	59 542	37 358	66	13 784	–	6 225	38 850	(17 241)	138 584
Stocks	19 269	–	–	380	–	–	–	–	19 649
Soldes intersectoriels à recevoir/(à payer)	(278 175)	15 923	42 062	75 695	63 320	5 616	53 367	22 192	–
Autres éléments d'actif	32 890	290 666	480	2 817	–	18 614	160	35 078	380 705
Total des actifs courants	**493 971**	**1 581 737**	**52 187**	**279 812**	**63 320**	**325 164**	**155 531**	**40 029**	**2 991 751**
Actifs non courants									
Placements	109 451	507 855	5 267	106 431	–	239 670	33 953	–	1 002 627
Contributions volontaires à recevoir	–	95 367	–	–	–	–	–	–	95 367
Immobilisations corporelles	344 750	14 180	2 961 033	2 545	–	–	2	–	3 322 510
Immobilisations incorporelles	1 596	116	135 817	–	–	–	–	–	137 529
Quotes-parts des coentreprises (mise en équivalence)	10 805	–	–	–	–	–	–	–	10 805
Autres éléments d'actif	437	6	–	61	–	–	–	–	504
Total des actifs non courants	**467 039**	**617 524**	**3 102 117**	**109 037**	**–**	**239 670**	**33 955**	**–**	**4 569 342**
Total de l'actif	**961 010**	**2 199 261**	**3 154 304**	**388 849**	**63 320**	**564 834**	**189 486**	**40 029**	**7 561 093**

	Budget ordinaire et fonds connexes	*Fonds d'affectation spéciale*	*Fonds des immobilisations et immobilisations en cours*	*Services communs d'appui*	*Avantages du personnel à long terme*	*Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès*	*Divers*	*Éliminations*	*Total*
Passifs									
Passifs courants									
Dettes et charges à payer	276 650	107 901	115 606	28 171	–	5 635	4 938	(10 567)	528 334
Encaissements par anticipation	16 342	81 919	–	2 313	–	139	306	–	101 019
Avantages du personnel	35 514	7 509	342	1 370	124 326	22 657	72	–	191 790
Provisions	42 422	1 250	24	742	–	80 041	–	–	124 479
Passif lié à la péréquation des impôts	–	–	–	–	–	–	96 252	–	96 252
Autres éléments de passif	4 849	31	3 992	–	–	–	–	50 596	59 468
Total des passifs courants	**375 777**	**198 610**	**119 964**	**32 596**	**124 326**	**108 472**	**101 568**	**40 029**	**1 101 342**
Passifs non courants									
Encaissements par anticipation	–	16 492	–	–	–	–	–	–	16 492
Avantages du personnel	19 452	59	–	461	4 558 160	16 222	32	–	4 594 386
Provisions	491	–	15 091	–	–	–	–	–	15 582
Quotes-parts des coentreprises (mise en équivalence)	60 880	–	–	–	–	–	–	–	60 880
Autres éléments de passif	6 255	468	75 954	–	–	–	6 077	–	88 754
Total des passifs non courants	**87 078**	**17 019**	**91 045**	**461**	**4 558 160**	**16 222**	**6 109**	**–**	**4 776 094**
Total du passif	**462 855**	**215 629**	**211 009**	**33 057**	**4 682 486**	**124 694**	**107 677**	**40 029**	**5 877 436**
Total net	498 155	1 983 632	2 943 295	355 792	(4 619 166)	440 140	81 809	–	1 683 657
Actif net									
Excédent cumulé	498 155	1 983 632	2 943 295	355 792	(4 619 166)	381 024	81 809	–	1 624 541
Réserves	–	–	–	–	–	59 116	–	–	59 116
Total de l'actif net	**498 155**	**1 983 632**	**2 943 295**	**355 792**	**(4 619 166)**	**440 140**	**81 809**	**–**	**1 683 657**

État des résultats financiers par groupe de fonds pour la période terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	*Fonds d'affectation spéciale*	*Fonds des immobilisations et immobilisations en cours*	*Services communs d'appui*	*Avantages du personnel à long terme*	*Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès*	*Divers*	*Éliminations*	*Total*
Produits									
Contributions statutaires	2 811 278	–	–	–	–	–	–	–	2 811 278
Contributions volontaires	39 229	2 030 027	15 938	5 258	–	–	3 426	–	2 093 878
Allocations et transferts divers	1	53 795	286 999	28 966	–	165	60 396	(255 527)	174 795
Produit des placements	3 179	8 296	111	1 237	–	2 820	23	(4)	15 662
Cotisations aux régimes d'assurance autonomes	49	–	–	589	–	522 819	–	(166 551)	356 906
Produits divers	50 033	3 558	406	231 934	8 347	6 064	4 739	(132 359)	172 722
Total	**2 903 769**	**2 095 676**	**303 454**	**267 984**	**8 347**	**531 868**	**68 584**	**(554 441)**	**5 625 241**
Charges									
Charges de personnel	1 913 696	370 172	22 352	126 185	213 993	10 024	6 546	(98 020)	2 564 948
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	77 772	55 835	–	–	–	1 830	3 954	(75 233)	64 158
Subventions et autres transferts	290 681	1 137 944	–	16 473	–	2	4 917	(136 660)	1 313 357
Fournitures et consommables	27 407	8 151	6 619	6 679	–	3	13	(28)	48 844
Amortissement	46 602	4 829	154 927	977	–	6	–	–	207 341
Dépréciation	473	311	280	1	–	–	–	–	1 065
Voyages	46 327	55 831		2 798	–	14	3 514	(1 668)	106 816
Frais de fonctionnement divers	529 211	217 317	36 728	121 520	10	21 099	61 408	(240 601)	746 692
Charges afférentes aux régimes d'assurance autonomes	167	15	–	–	1 561	461 175	–	(1 243)	461 675
Charges financières	184	–	–	–	–	–	–	–	184
Montant comptabilisé par mise en équivalence	95 450	–	444	3	–	–	–	–	95 897
Charges diverses	2 255	392	–	504	–	–	–	(988)	2 163
Total	**3 030 225**	**1 850 797**	**221 350**	**275 140**	**215 564**	**494 153**	**80 352**	**(554 441)**	**5 613 140**
Excédent/(déficit) pour l'année	**(126 456)**	**244 879**	**82 104**	**(7 156)**	**(207 217)**	**37 715**	**(11 768)**	**–**	**12 101**

État des résultats financiers par groupe de fonds pour la période terminée le 31 décembre 2014 *(chiffres retraités)*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	*Fonds d'affectation spéciale*	*Fonds des immobilisations et immobilisations en cours*	*Services communs d'appui*	*Avantages du personnel à long terme*	*Assurances et indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès*	*Divers*	*Éliminations*	*Total*
Produits									
Contributions statutaires	2 861 069	–	–	–	–	–	–	–	2 861 069
Contributions volontaires	36 380	2 274 801	19 540	8 465	–	–	6 393	–	2 345 579
Allocations et transferts divers	–	111 135	60 523	7 909	–	–	84 309	(157 419)	106 457
Produit des placements	3 228	7 785	669	1 609	–	6 255	44	–	19 590
Cotisations aux régimes d'assurance autonomes	–	–	–	561	–	513 462	–	(144 413)	369 610
Produits divers	54 777	16 548	705	225 112	9 456	–	2 443	(174 243)	134 798
Total	**2 955 454**	**2 410 269**	**81 437**	**243 656**	**9 456**	**519 717**	**93 189**	**(476 075)**	**5 837 103**
Charges									
Charges de personnel	1 976 942	379 592	25 458	132 438	174 007	10 684	3 922	(91 622)	2 611 421
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	63 148	41 398	128	2 302	–	–	2 786	(62 007)	47 755
Subventions et autres transferts	187 292	1 718 566	–	4 707	–	–	5 931	(93 828)	1 822 668
Fournitures et consommables	46 134	14 799	570	5 526	–	7	14	–	67 050
Amortissement	44 228	5 457	159 798	1 119	–	–	3	–	210 605
Dépréciation	377	–	29 127	–	–	–	–	–	29 504
Voyages	66 596	61 897	839	3 775	–	8	1 628	(1 463)	133 280
Frais de fonctionnement divers	432 970	249 682	92 720	87 996	–	39 511	61 894	(225 560)	739 213
Charges afférentes aux régimes d'assurance autonomes	–	–	–	–	1 596	437 339	–	(1 595)	437 340
Charges financières	243	–	–	–	–	–	–	–	243
Montant comptabilisé par mise en équivalence	78 734	51	–	–	–	–	–	–	78 785
Charges diverses	6 445	378	4	588	–	–	–	–	7 415
Total	**2 903 109**	**2 471 820**	**308 644**	**238 451**	**175 603**	**487 549**	**76 178**	**(476 075)**	**6 185 279**
Excédent/(déficit) pour l'année	**52 345**	**(61 551)**	**(227 207)**	**5 205**	**(166 147)**	**32 168**	**17 011**	**–**	**(348 176)**

État des résultats financiers par composante pour la période terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Affaires politiques et maintien de la paix	*Justice internationale et droit international*	*Coopération et développement*	*Droits de l'homme et affaires humanitaires*	*Information et communication*	*Environnement*	*Sécurité et sûreté*	*Prévention de la criminalité*	*Services communs d'appui*	*Divers*	*Régimes d'assurance autonomes et autres régimes d'assurance*	*Activités non classées*	*Éliminations*	*Total*
Produits														
Contributions statutaires	724 386	32 078	550 546	235 858	103 092	20 924	132 464	682	1 011 248	–	–	–	–	2 811 278
Contributions volontaires	189 640	2 438	185 930	1 612 426	8 627	7 795	3 444	662	24 967	57 949	–	–	–	2 093 878
Allocations et transferts divers	6 050	–	34 287	12 062	–	635	–	–	376 362	761	165	–	(255 527)	174 795
Produit des placements	2 053	57	2 976	4 385	31	39	1	488	2 584	204	2 763	85	(4)	15 662
Cotisations aux régimes d'assurance autonomes	4	–	3	1	1	–	1	–	593	–	522 819	35	(166 551)	356 906
Produits divers	8 652	375	5 679	6 202	2 074	182	1 387	5	266 027	87	14 411	–	(132 359)	172 722
Total	**930 785**	**34 948**	**779 421**	**1 870 934**	**113 825**	**29 575**	**137 297**	**1 837**	**1 681 781**	**59 001**	**540 158**	**120**	**(554 441)**	**5 625 241**
Charges														
Charges de personnel	527 820	26 699	487 613	378 042	92 413	3 239	107 878	3 289	802 108	7 143	224 017	2 707	(98 020)	2 564 948
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	36 236	3 179	53 865	21 785	384	805	247	982	18 960	1 117	1 831	–	(75 233)	64 158
Subventions et autres transferts	102 176	1 047	94 073	1 033 104	2 308	21 948	–	–	147 579	47 929	2	–	(136 809)	1 313 357
Fournitures et consommables	33 183	–	3 588	1 066	439	6	955	–	8 796	106	3	730	(28)	48 844
Amortissement	27 195	71	3 675	5 624	123	–	201	–	170 436	10	6	–	–	207 341
Dépréciation	310	–	–	488	–	–	–	–	267	–	–	–	–	1 065
Voyages	21 280	996	34 802	38 411	579	284	719	894	8 971	1 017	14	517	(1 668)	106 816
Frais de fonctionnement divers	183 883	5 160	92 040	182 216	15 455	2 493	7 722	2 315	468 062	6 838	21 109	–	(240 601)	746 692
Charges afférentes aux régimes d'assurance autonomes	–	–	48	–	–	–	–	–	119	15	462 736	–	(1 243)	461 675
Charges financières	–	–	–	–	–	–	–	–	184	–	–	–	–	184
Montant comptabilisé par mise en équivalence	–	–	18 647	–	–	–	34 919	–	42 331	–	–	–	–	95 897
Charges diverses	466	175	723	108	53	–	122	–	936	59	–	510	(989)	2 163
Total	**932 549**	**37 327**	**789 074**	**1 660 844**	**111 754**	**28 775**	**152 763**	**7 480**	**1 668 749**	**64 234**	**709 718**	**4 464**	**(554 591)**	**5 613 140**
Excédent/déficit) pour l'année	**(1 764)**	**(2 379)**	**(9 653)**	**210 090**	**2 071**	**800**	**(15 466)**	**(5 643)**	**13 032**	**(5 233)**	**(169 560)**	**(4 344)**	**150**	**12 101**

État des résultats financiers par composante pour la période terminée le 31 décembre 2014 *(chiffres retraités)*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Affaires politiques et maintien de la paix	*Justice internationale et droit international*	*Coopération et développement*	*Droits de l'homme et affaires humanitaires*	*Information et communication*	*Environnement*	*Sécurité et sûreté*	*Prévention de la criminalité*	*Services communs d'appui*	*Divers*	*Régimes d'assurance autonomes et autres régimes d'assurance*	*Activités non classées*	*Éliminations*	*Total*
Produits														
Contributions statutaires	785 473	54 701	610 416	207 366	105 077	–	138 727	–	959 309	–	–	–	–	2 861 069
Contributions volontaires	156 422	4 569	218 534	1 739 588	3 508	3 777	6 392	105 499	32 488	74 802	–	–	–	2 345 579
Allocations et transferts divers	4 296	724	42 017	90 228	59	1 001	–	–	124 343	1 357	–	–	(157 568)	106 457
Produit des placements	1 923	62	1 372	3 896	40	37	–	252	3 512	253	6 255	1 988	–	19 590
Cotisations aux régimes d'assurance autonomes	–	–	–	–	–	–	–	–	561	–	513 462	–	(144 413)	369 610
Produits divers	7 851	2	3 535	3 263	938	–	–	20	220 425	22 714	8 050	18 782	(150 782)	134 798
Total	**955 965**	**60 058**	**875 874**	**2 044 341**	**109 622**	**4 815**	**145 119**	**105 771**	**1 340 638**	**99 126**	**527 767**	**20 770**	**(452 763)**	**5 837 103**
Charges														
Charges de personnel	524 773	49 236	514 818	366 441	94 878	2 391	111 893	1 798	844 401	6 871	183 285	852	(90 216)	2 611 421
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	28 562	540	38 264	12 860	2 401	114	404	667	25 467	483	–	–	(62 007)	47 755
Subventions et autres transferts	86 133	150	98 181	1 621 563	154	292	–	1 539	40 634	55 342	–	–	(81 320)	1 822 668
Fournitures et consommables	42 407	372	4 541	5 067	314	11	1 165	–	12 513	414	7	239	–	67 050
Amortissement	30 553	–	224	5 364	87	–	148	–	162 745	343	–	11 141	–	210 605
Dépréciation	359	–	–	–	–	–	–	–	29 145	–	–	–	–	29 504
Voyages	34 087	2 894	27 114	49 520	1 317	492	2 580	846	12 957	2 928	8	–	(1 463)	133 280
Frais de fonctionnement divers	194 774	6 373	118 754	176 004	8 725	1 857	4 929	1 597	374 296	28 407	39 509	–	(216 012)	739 213
Charges afférentes aux régimes d'assurance autonomes	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	438 935	–	(1 595)	437 340
Charges financières	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	243	–	243
Montant comptabilisé par mise en équivalence	183	–	14 396	29	538	–	29 821	–	33 818	–	–	–	–	78 785
Charges diverses	5 307	17	272	160	57	–	124	–	1 356	122	–	–	–	7 415
Total	**947 138**	**59 582**	**816 564**	**2 237 008**	**108 471**	**5 157**	**151 064**	**6 447**	**1 537 332**	**94 910**	**661 744**	**12 475**	**(452 613)**	**6 185 279**
Excédent/(déficit) pour l'année	**8 827**	**476**	**59 310**	**(192 667)**	**1 151**	**(342)**	**(5 945)**	**99 324**	**(196 694)**	**4 216**	**(133 977)**	**8 295**	**(150)**	**(348 176)**

Note 6
Comparaison avec le budget

110. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) présente les écarts entre les montants inscrits au budget selon la méthode de la comptabilité de trésorerie modifiée et les dépenses effectives calculées selon des méthodes comparables.

111. Les budgets approuvés sont ceux qui permettent d'engager des dépenses et que l'Assemblée générale a entérinés. Pour les besoins de l'information financière conforme aux normes IPSAS, les budgets approuvés correspondent aux crédits ouverts par l'Assemblée dans ses résolutions.

112. Le budget initial pour l'exercice biennal 2014-2015 est le budget approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/248 A à C du 27 décembre 2013. Le budget définitif correspond aux montants définitifs autorisés pour l'exercice biennal 2014-2015, après prise en compte de tous les changements découlant des résolutions 68/247 A et B, 69/263 A à C, 69/274 A et B et 70/240 A et B de l'Assemblée générale; il tient également compte des montants transférés entre des chapitres du budget, avec l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le budget annuel initial de 2015 résulte du montant révisé des crédits ouverts pour 2015, majoré du solde inutilisé de 2014. Le budget annuel final de 2015 correspond au budget initialement prévu pour 2015 et comprend les montants définitifs et les changements autorisés pour l'exercice biennal 2014-2015. Les montants effectifs correspondent au total des engagements, décaissements compris, ayant été contractés pendant la période.

113. Les variations importantes (de plus de 10 %) entre le montant du budget initial et celui du budget définitif, ainsi que les écarts importants (de plus de 10%) entre le montant du budget définitif et les dépenses effectives calculées selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, sont expliquées ci-dessous.

Titre du budget	*Écarts ou variations importants (de plus de 10 %)*
Droits de l'homme et affaires humanitaires	Pour 2015, la variation entre le budget initial et le budget définitif est essentiellement imputable à l'ouverture de crédits d'un montant total de 90,7 millions de dollars pour le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'*Ebola* et la *Mission* des *Nations* Unies pour l'action d'urgence contre l'*Ebola* en application de la résolution 69/274 B de l'Assemblée générale, de même qu'à l'augmentation des dépenses d'un montant total de 11,9 millions de dollars à l'appui des résolutions et des décisions adoptées par le Conseil des droits de l'homme de sa vingt-cinquième à sa vingt-septième session ainsi qu'à ses vingt et unième et vingt-deuxième sessions extraordinaires, approuvée par l'Assemblée générale à la section VIII de la résolution 69/262. L'écart entre le budget initial et les montants effectifs des dépenses (calculées selon la convention comptable applicable au budget) n'est pas significatif.

Titre du budget	*Écarts ou variations importants (de plus de 10 %)*
Plan-cadre d'équipement	Pour 2015, le budget définitif a dépassé de 31,6 millions de dollars le budget initial afin de financer les travaux en cours dans le cadre du projet. On trouvera des informations plus détaillées sur le plan-cadre d'équipement dans les rapports d'activité annuels soumis à l'Assemblée générale (le plus récent est publié sous la cote A/70/343).

Rapprochement entre les montants effectifs, calculés sur une base comparable, et l'état des flux de trésorerie

114. Le rapprochement entre les montants effectifs, calculés sur une base comparable, qui sont indiqués dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget, et les montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie, est présenté dans le tableau ci-dessous.

Rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable et de l'état des flux de trésorerie, 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonctionnement	*Placements*	**Total**
Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)	**2 889 688**	**–**	**2 889 688**
Différences liées à la méthode de calcul	(192 950)	(113 568)	**(306 518)**
Différences relatives aux entités	3 338 685	–	**3 338 685**
Différences de présentation	(5 625 241)	(408 741)	**(6 033 982)**
Montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état IV)	**410 182**	**(522 309)**	**(112 127)**

Rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable et de l'état des flux de trésorerie, 2014 *(après retraitement)*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonctionnement	*Placements*	**Total**
Montants effectifs calculés sur une base comparable	**2 940 552**	**–**	**2 940 552**
Différences liées à la méthode de calcul	(96 226)	(187 299)	**(283 525)**
Différences relatives aux entités	3 011 967	–	**3 011 967**
Différences de présentation	(5 837 103)	452 488	**(5 384 615)**
Montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état IV)	**19 190**	**265 189**	**284 379**

115. Les différences de conventions comptables résultent de l'établissement du budget selon la méthode de comptabilité de trésorerie modifiée. Pour rapprocher les résultats budgétaires et l'état des flux de trésorerie, les éléments de trésorerie

modifiée doivent être éliminés, notamment les engagements non réglés, qui sont des engagements à imputer sur le budget, mais qui ne constituent pas un flux de trésorerie. De même, les écarts liés aux normes IPSAS sont considérés comme des différences liées à la méthode de calcul dans le cadre du rapprochement; il s'agit notamment des flux de trésorerie d'investissement liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles, ainsi que des flux de trésorerie indirects de fonctionnement liés à des modifications du montant des créances apportées à la suite de variations du compte de dépréciation des créances douteuses et des charges à payer.

116. Les différences de présentation tiennent à ce que la structure et les conventions de classification retenues pour établir l'état des flux de trésorerie ne sont pas les mêmes que celles retenues pour établir l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget. Par exemple, l'état comparatif ne déclare pas les produits et les changements dans le solde net des fonds de gestion centralisée des liquidités. Une autre différence résulte du fait que les montants figurant dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget ne sont pas ventilés par type d'activités (activités de fonctionnement, de placement ou de financement).

117. Des différences relatives aux entités apparaissent lorsque des programmes ou des fonds relevant de l'Organisation sont pris en compte dans l'état des flux de trésorerie, mais pas dans les montants effectifs, ou vice versa. Ces différences représentent les flux de trésorerie à destination ou provenant de groupes de fonds autres que ceux relevant du budget ordinaire ou du plan-cadre d'équipement qui sont comptabilisés dans les états financiers. Ces derniers présentent les résultats de tous les groupes de fonds.

118. Des écarts de date surviennent lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période de présentation de l'information financière sur laquelle portent les états financiers. Dans la mesure où le budget considéré est la part pour 2015 des crédits de l'exercice biennal, il n'y a pas d'écart de date.

119. Le tableau ci-dessous présente les écarts entre les montants du budget biennal, qui sont établis selon la méthode de comptabilité de trésorerie modifiée et les dépenses effectives calculées selon une méthode comparable. Le budget initial pour l'exercice biennal 2014-2015 correspond aux crédits approuvés par l'Assemblée générale pour l'exercice biennal dans la résolution 68/248 A. Le budget final représente les montants définitifs approuvés pour l'exercice biennal 2014-2015, après la prise en compte de tous les changements découlant des résolutions 68/247 A et B, 69/263 A et C, 69/274 A et B et 70/240 A et B de l'Assemblée générale; il tient également compte des montants transférés entre des chapitres du budget, avec l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. La part correspondante des contributions statutaires est comptabilisée en produits au début de chaque année de l'exercice biennal.

Budget biennal et montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget rendu public		*Dépenses effectives biennales (convention budgétaire)*[a]	*Écart (pourcentage)*[b]
	Budget biennal initial	*Budget biennal définitif*		
Budget ordinaire				
Politique, direction et coordination d'ensemble	790 612	778 215	770 936	-0,9
Affaires politiques	1 344 302	1 436 565	1 369 675	-4,7
Justice internationale et droit international	100 154	99 344	97 148	-2,2
Coopération internationale pour le développement	496 111	489 600	477 815	-2,4
Coopération régionale pour le développement	572 414	570 882	557 031	-2,4
Droits de l'homme et affaires humanitaires	353 091	466 897	461 934	-1,1
Information	188 444	189 545	186 312	-1,7
Services communs d'appui	657 782	682 415	677 125	-0,8
Contrôle interne	40 552	41 038	39 780	-3,1
Activités administratives financées en commun et dépenses spéciales	155 018	153 220	153 220	0,0
Dépenses d'équipement	75 269	111 483	110 978	-0,5
Sûreté et sécurité	241 370	251 597	250 951	-0,3
Compte pour le développement	28 399	28 399	28 399	0,0
Contributions du personnel	486 832	509 365	507 231	-0,4
Total partiel (budget ordinaire)	**5 530 350**	**5 808 565**	**5 688 535**	**-2,1**
Autres budgets rendus publics				
Plan-cadre d'équipement		s.o.		
Total	**5 530 350**	**5 808 565**	**5 688 535**	**-2,1**

[a] Comprend les engagements non réglés de 164,9 millions de dollars.
[b] Écart entre les dépenses effectives (convention budgétaire) et le budget final.

Note 7
Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	*31 décembre 2014*
Fonds principal (notes 30 et 31)[a]	461 396	533 605
Fonds en euros (notes 30 et 31)	7 276	3 872
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 30)	10 876	14 059
Autres	5 804	46 259
Total	**485 352**	**597 795**

[a] Comprend des livres syriennes non convertibles pour un montant équivalant à 0,047 million de dollars (2014 : 0,101 million de dollars).

120. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds d'affectation spéciale d'un montant total de 252,7 millions de dollars (2014 : 304,6 millions de dollars), qui sont détenus à des fins spécifiques, ainsi qu'un montant de 103,0 millions de dollars (2014 : 105,3 millions de dollars) correspondant à des fonds d'assurance, dont une grande partie, à usage restreint, est détenue pour financer les régimes d'assurance autonome maladie et soins dentaires (voir note 28).

Note 8
Placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Placements des fonds d'affectation spéciale	*Montants afférents aux fonds d'assurance*	*Placements divers*	*Total au 31 décembre 2015*
Placements courants				
Fonds principal (notes 30 et 31)	773 044	228 385	421 408	1 422 837
Fonds en euros (notes 30 et 31)	546	1 894	–	2 440
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 30)	–	12 277	–	12 277
Produits dérivés : contrats de change à terme	–	–	8 186	8 186
Total partiel	**773 590**	**242 556**	**429 594**	**1 445 740**
Placements non courants				
Fonds principal (notes 30 et 31)	518 700	153 243	282 758	954 701
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 30)	–	82 291	–	82 291
Total partiel	**518 700**	**235 534**	**282 758**	**1 036 992**
Total	**1 292 290**	**478 090**	**712 352**	**2 482 732**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Placements des fonds d'affectation spéciale	*Montants afférents aux fonds d'assurance*	*Placements divers*	*Total au 31 décembre 2014*
Placements courants				
Fonds principal (notes 30 et 31)	286 783	170 233	577 596	1 034 612
Fonds en euros (notes 30 et 31)	1 611	6 092	–	7 703
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 30)	–	13 071	–	13 071
Total partiel	**288 394**	**189 396**	**577 596**	**1 055 386**

	Placements des fonds d'affectation spéciale	*Montants afférents aux fonds d'assurance*	*Placements divers*	*Total au 31 décembre 2014*
Placements non courants				
Fonds principal (notes 30 et 31)	253 154	150 241	509 833	913 228
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 30)	–	89 399	–	89 399
Total partiel	**253 154**	**239 640**	**509 833**	**1 002 627**
Total	**541 548**	**429 036**	**1 087 429**	**2 058 013**

121. L'accès au capital de trois fonds d'affectation spéciale (le Fonds d'affectation spéciale pour la sensibilisation du public sur les questions de désarmement, le Fonds de dotation de la Bibliothèque des Nations Unies et la Dotation Sasakawa-UNDRO), d'un montant de 4,2 millions de dollars (2014 : 4,2 millions de dollars) reste limité, car il a été gelé et ne peut pas être utilisé pour les opérations concernant ces fonds. Les montants correspondants sont placés afin de produire des revenus qui sont utilisés dans les opérations relatives à ces fonds. Le capital est détenu dans des comptes distincts jusqu'à nouvel avis des donateurs.

Note 9
Contributions statutaires : créances sur opérations sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	*31 décembre 2014*
États Membres	593 464	641 388
Dépréciation des créances douteuses	(204 158)	(203 193)
Total des créances sur opérations sans contrepartie directe	**389 306**	**438 195**

Note 10
Contributions volontaires : créances sur opérations sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Créances courantes	*Créances non courantes*	*Total au 31 décembre 2015*
Contributions volontaires	388 885	199 403	588 288
Contributions volontaires en nature	187	–	187
Dépréciation des créances douteuses : contributions volontaires	(4 774)	–	(4 774)
Total des contributions volontaires à recevoir	**384 298**	**199 403**	**583 701**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Créances courantes	*Créances non courantes*	*Total au 31 décembre 2014*
Contributions volontaires	363 216	95 367	458 583
Dépréciation des créances douteuses : contributions volontaires	(1 779)	–	(1 779)
Total des contributions volontaires à recevoir	**361 437**	**95 367**	**456 804**

Note 11
Créances diverses : créances sur opérations avec contrepartie directe et prêts

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	*31 décembre 2014*
Créances diverses	103 183	117 453
Créances sur prêts – prêts émis par le Fonds central pour les interventions d'urgence	–	27 000
Créances sur prêts – prêts aux opérations de maintien de la paix (note 32)	47 300	47 300
Total partiel	**150 483**	**191 753**
Dépréciation des créances sur prêt douteuses (note 32)	(47 300)	(47 300)
Dépréciation des créances diverses	(5 927)	(5 869)
Total des créances diverses courantes (note 30)	**97 256**	**138 584**

Prêts accordés par le Fonds central pour les interventions d'urgence

122. Par sa résolution 60/124, l'Assemblée générale a décidé de transformer le Fonds central autorenouvelable d'urgence, qui émettait uniquement des prêts, en Fonds central pour les interventions d'urgence, qui est doté d'une composante dons. Les 27,0 millions de dollars de prêt que le Programme alimentaire mondial devait encore rembourser au 31 décembre 2014 ont été remboursés en totalité en 2015. Au 31 décembre 2015, il n'y avait aucun remboursement de prêt en souffrance.

Note 12
Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

Rapprochement des stocks	*Biens destinés à la vente*	*Matières premières*	*Réserves stratégiques*	*Consommables et fournitures*	*Total*
Solde d'ouverture des stocks au 1er janvier 2014	**1 780**	**246**	**694**	**18 194**	**20 914**
Valeur des stocks acquis pendant la période	5 374	24	1 054	8 933	15 385
Total des stocks disponibles	**7 154**	**270**	**1 748**	**27 127**	**36 299**

Rapprochement des stocks	*Biens destinés à la vente*	*Matières premières*	*Réserves stratégiques*	*Consommables et fournitures*	*Total*
Consommation	(5 593)	(119)	(172)	(9 914)	(15 798)
Dépréciations et comptabilisations en pertes	(3)	(1)	(54)	(794)	(852)
Valeur totale des stocks au 31 décembre 2014	**1 558**	**150**	**1 522**	**16 419**	**19 649**
Valeur des stocks acquis pendant la période	1 462	772	155	15 096	17 485
Total des stocks disponibles	**3 020**	**922**	**1 677**	**31 515**	**37 134**
Consommation	(1 136)	(835)	(219)	(13 790)	(15 980)
Dépréciations et comptabilisations en pertes	(151)	–	(1 179)	(1 797)	(3 127)
Valeur totale des stocks au 31 décembre 2015	**1 733**	**87**	**279**	**15 928**	**18 027**

Note 13
Autres éléments d'actif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Créances courantes	*Créances non courantes*	*Total au 31 décembre 2015*
Contributions à recevoir d'autres entités devant rendre des comptes au Secrétariat de l'ONU	6 286	–	6 286
Avances versées aux fournisseurs	25 787	–	25 787
Sommes avancées à des fonctionnaires	34 590	–	34 590
Avances versées aux fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD (note 23)	232 143	–	232 143
Autres	31 292	–	31 292
Total des autres éléments d'actif	**330 098**	**–**	**330 098**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Créances courantes	*Créances non courantes*	*Total au 31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Contributions à recevoir d'autres entités devant rendre des comptes au Secrétariat de l'ONU	28 404	–	28 404
Avances versées aux fournisseurs	18 012	–	18 012
Sommes avancées à des fonctionnaires	31 808	–	31 808
Avances versées aux fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD (note 23)	252 061	–	252 061

	Créances courantes	*Créances non courantes*	*Total au 31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Autres	50 420	504	50 924
Total des autres éléments d'actif	**380 705**	**504**	**381 209**

[a] Montant retraité afin d'exclure des états financiers de l'ONU les réserves d'un montant de 5,4 millions de dollars détenues par Aetna Life Insurance au titre des primes d'assurance et des provisions relatives à l'assurance-vie et aux accidents ayant entraîné la mort ou l'invalidité, étant donné que ces réserves ne peuvent en aucun cas être restituées à l'Organisation.

Note 14
Biens patrimoniaux

123. Certains éléments d'actif sont classés dans la catégorie des biens patrimoniaux étant donné leur valeur culturelle, pédagogique ou historique. Les biens patrimoniaux de l'Organisation ont été acquis au fil des ans par diverses voies (achats, dons, legs, etc.). Il n'y a pas eu d'acquisition notable de biens patrimoniaux au cours de l'année 2015.

124. Les biens patrimoniaux ne sont pas conservés pour leur valeur commerciale ou leur utilité potentielles. L'Organisation a par conséquent décidé de ne pas les comptabiliser dans l'état de la situation financière. On compte parmi les nombreux biens patrimoniaux appartenant à l'Organisation des œuvres d'art, des statues, des monuments, des bâtiments historiques, des livres et des cartes géographiques.

Note 15
Immobilisations corporelles

125. Conformément à la norme IPSAS 17, les soldes d'ouverture conformes aux normes IPSAS pour les biens immobiliers (bâtiments et infrastructures) ont été initialement comptabilisés au coût de remplacement net d'amortissement, tandis que les machines, le matériel, les véhicules, le mobilier, l'agencement, le matériel informatique et le matériel de communication ont été évalués selon la méthode du coût historique. Par la suite, toutes les immobilisations corporelles ont été évaluées sur la base du coût historique, à l'exception des biens immobiliers des missions politiques spéciales, qui sont toujours comptabilisés à leur coût de remplacement net d'amortissement en raison de la nécessité d'utiliser le système Galileo pour suivre les dépenses afférentes aux projets de construction.

126. Au cours de l'année, l'Organisation a sorti de son bilan 231,4 millions de dollars d'actifs (valeur comptable nette : 25,7 millions de dollars), pour l'essentiel relatifs à des bâtiments (197,8 millions de dollars, valeur comptable nette : 19,8 millions de dollars). La démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord pour un coût total de 188,5 millions de dollars (valeur comptable : 13,5 millions de dollars) représente la majeure partie (81 %) des biens sortis des comptes au cours de la période considérée. Des bâtiments de la MANUA d'une valeur de 5,9 millions de dollars (valeur comptable nette : 5,4 millions de dollars) ont également été sortis du patrimoine à la suite de l'abandon du complexe B en Afghanistan, intervenu à la demande du Gouvernement. Au cours de la même période, les missions politiques spéciales ont sorti de leur bilan pour 32,7 millions de dollars de machines et

matériel, véhicules, mobilier et agencements et 5,7 millions de dollars de matériel informatique et matériel de communications (valeur comptable nette).

127. Au cours de l'année considérée, le portefeuille d'actifs n'a subi aucune dépréciation notable, à l'exception de quelques véhicules dans les missions politiques spéciales, dépréciés à la suite d'accidents à hauteur de 0,321 million de dollars. Un test de dépréciation a été effectué sur les bâtiments et les infrastructures. Il n'a révélé aucune autre dépréciation, les bâtiments comme les infrastructures étant toujours en service et en bon état. Par ailleurs, aucune politique, aucune loi ni aucun règlement national connu n'était susceptible d'entraver le bon fonctionnement des bâtiments.

Immobilisations en cours

128. Le solde d'ouverture des biens en cours de construction, qui s'élevait à 7,1 millions de dollars (66,6 millions en 2014), englobait un montant de 1,3 million pour les rénovations à la Commission économique pour l'Afrique et un montant de 4,7 millions pour la phase de planification de la remise en état et de la rénovation du Palais des Nations conformément au Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève. Le coût total prévu du plan stratégique patrimonial s'élève à 836,5 millions de francs suisses (844,1 millions de dollars), montant adopté par l'Assemblée générale dans sa résolution 70/248 A. Les dépenses engagées en 2014 et 2015 l'ont été sur la base de la section V de la résolution 68/247 A. Le projet devrait durer de 2017 à 2023.

129. En cours d'année, un montant supplémentaire de 62,4 millions de dollars (139,8 millions de dollars en 2014) a été porté en immobilisations, essentiellement au titre de la rénovation et du réaménagement du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial (30,5 millions de dollars), de la finalisation des travaux de rénovation des bâtiments de l'Assemblée générale et du contrôle de sécurité à New York (23,4 millions de dollars) dans le cadre du plan-cadre d'équipement, des travaux de construction engagés dans les missions politiques spéciales (3,1 millions de dollars), de la construction d'infrastructures à la Commission économique pour l'Afrique (1,9 million de dollars) et des améliorations locatives apportées au bâtiment de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) à Beyrouth (1,2 million de dollars).

130. Des biens en cours de construction, dont la valeur s'élevait à 29,1 millions de dollars (2014 : 199,3 millions de dollars), ont été achevés et sont devenus opérationnels. Ce montant comprend 14,6 millions de dollars au titre de la rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale, 8,9 millions de dollars au titre de l'installation et de l'infrastructure des postes de contrôle (Sud et Nord) et 2,5 millions de dollars au titre des infrastructures de la Commission économique pour l'Afrique.

131. Le solde des biens en cours de construction à la fin de l'année, qui s'élevait à 40,4 millions de dollars, englobait la rénovation et le réaménagement du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial (35,2 millions de dollars), la construction d'infrastructures dans les missions politiques spéciales (1,4 million de dollars) et les améliorations locatives apportées au bâtiment de la CESAO à Beyrouth (1,3 million de dollars).

Améliorations locatives

132. Conformément au paragraphe 1 c) de la résolution 66/249 de l'Assemblée générale relative aux dépenses imprévues et extraordinaires engagées au titre de mesures de sécurité, le Secrétaire général a lancé une évaluation complète de la résistance aux effets de souffle de la Maison des Nations Unies, située dans le complexe de la CESAO à Beyrouth, pour laquelle 5,7 millions de dollars ont été débloqués par l'Assemblée. Des travaux d'amélioration de la structure du bâtiment ont commencé en 2014. Un montant total de 1,3 million de dollars engagé au 31 décembre 2015 a été comptabilisé au registre des améliorations locatives.

Bâtiment temporaire de la pelouse nord

133. Le bâtiment temporaire de la pelouse nord à New York a été construit en 2009 pour accueillir provisoirement les conférences et le personnel pendant la rénovation des bâtiments du Siège, comme le prévoyait le plan-cadre d'équipement. Les travaux du plan-cadre d'équipement étant désormais achevés et les bâtiments du Siège pleinement opérationnels, l'Assemblée générale, dans sa résolution 70/239, a prié le Secrétaire général de veiller à ce que le bâtiment temporaire de la pelouse nord soit démoli sans tarder. Le bâtiment, d'une valeur de 188,5 millions de dollars (valeur comptable nette : 13,5 millions de dollars) a donc été sorti des comptes de l'Organisation. Sa destruction physique, commencée fin 2015, est en bonne voie et devrait s'achever en 2016.

Centre international de Vienne

134. Le Centre international de Vienne se compose d'un groupe de bâtiments construits sur un terrain situé en bordure du Donaupark, dans le 22e arrondissement de Vienne (Donaustadt). En 1979, l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Agence internationale de l'énergie atomique, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et, un peu plus tard, la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires, dénommées collectivement les organisations sises à Vienne, ont conclu un accord immobilier d'une durée de 99 ans avec le Gouvernement fédéral autrichien, permettant à ces quatre entités du système des Nations Unies d'utiliser les locaux du Centre international de Vienne pour un loyer symbolique d'un schilling autrichien par an.

135. Conformément à la norme IPSAS 13, les arrangements conclus avec le Centre international de Vienne ont été jugés assimilables à des contrats de location-financement et par conséquent comptabilisés selon la norme IPSAS 17 à compter du 1er janvier 2015. Lors de la dernière évaluation, effectuée par PricewaterhouseCoopers le 1er janvier 2015, le coût de remplacement net d'amortissement était de 489,2 millions d'euros (596,6 millions de dollars) pour les bâtiments et la valeur comptable nette de 288,0 millions d'euros (351,2 millions de dollars). Sur la base du ratio de partage des coûts appliqué par le Services de gestion des bâtiments de Vienne, l'Organisation des Nations Unies a bien comptabilisé les 22,76 % du coût (135,8 millions de dollars) et de la valeur comptable nette (79,9 millions de dollars) des bâtiments du Centre international de Vienne, soit la part qui lui revient, comme des immobilisations corporelles au 1er janvier 2015. Conformément à la norme IPSAS 3 et dans le but d'obtenir des données comparables, les états financiers de 2014 ont été retraités afin d'inclure les opérations relatives aux bâtiments du Centre international de Vienne.

136. Conformément à la norme IPSAS 13, l'arrangement relatif au terrain est considéré comme un contrat de location simple. En conséquence, la part de la juste valeur locative du terrain qui revient à l'Organisation est passée en charges à part égales comme produit d'opérations sans contrepartie directe et comme contribution en nature.

137. L'Organisation a également pris des dispositions transitoires jusqu'au 31 décembre 2014 en ce qui concerne les améliorations locatives, toutes les dépenses qui s'y rapportent étant comptabilisées en charges à mesure qu'elles sont engagées. En 2015, des améliorations locatives apportées aux bâtiments du Centre international de Vienne d'un montant de 0,856 million de dollars ont été portées en immobilisations.

Immobilisations corporelles : 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Terrains	*Immeubles*	*Infrastructure*	*Véhicules*	*Matériel de communication et matériel informatique*	*Matériel et outillage*	*Mobilier et agencements*	*Immobilisations en cours*	*Améliorations locatives*	**Total**
Coût au 31 décembre 2014	**835 698**	**3 900 500**	**267 270**	**159 477**	**156 794**	**46 858**	**4 517**	**7 090**	**128**	**5 378 332**
Ajouts	–	4 409	–	10 248	14 415	5 941	485	62 373	**211**	**98 082**
Immobilisations mises hors service	–	(197 839)	(787)	(17 513)	(12 980)	(1 461)	(780)	–	**–**	**(231 360)**
Immobilisations en cours terminées	–	15 909	12 632	–	–	–	–	(29 066)	**525**	**–**
Transferts	–	–	(156)	7 225	1 355	–	–	–	**156**	**8 580**
Coût au 31 décembre 2015	**835 698**	**3 722 979**	**278 959**	**159 437**	**159 584**	**51 338**	**4 222**	**40 397**	**1 020**	**5 253 634**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2014	–	1 730 034	112 174	85 395	97 555	28 141	2 517	–	**6**	**2 055 822**
Amortissement	–	125 542	15 944	15 109	18 657	4 738	447	–	**95**	**180 532**
Immobilisations mises hors service	–	(178 030)	(531)	(15 407)	(10 018)	(1 338)	(303)	–	**–**	**(205 627)**
Transferts	–	–	–	5 495	195	15	–	–	**–**	**5 705**
Dépréciations	–	255	28	383	136	263	–	–	**–**	**1 065**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2015	**–**	**1 677 801**	**127 615**	**90 975**	**106 525**	**31 819**	**2 661**	**–**	**101**	**2 037 497**
Valeur comptable nette										
31 décembre 2014	835 698	2 170 466	155 096	74 082	59 239	18 717	2 000	7 090	**122**	**3 322 510**
31 décembre 2015	**835 698**	**2 045 178**	**151 344**	**68 462**	**53 059**	**19 519**	**1 561**	**40 397**	**919**	**3 216 137**

Immobilisations corporelles : 2014 (*retraitées*)[a]

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Terrains	*Immeubles*[b]	*Infrastructures*	*Véhicules*	*Matériel de communication et matériel informatique*[b]	*Matériel et outillage*	*Mobilier et agencements*	*Immobilisations en cours*	*Améliorations locatives*[b]	**Total**
Coût au 1er janvier 2014	**835 698**	**3 722 356**	**246 017**	**160 815**	**157 469**	**47 428**	**3 777**	**66 582**	**128**	**5 240 270**
Ajouts	–	2 462	145	10 868	11 462	2 354	1 056	139 799	–	**168 146**
Immobilisations mises hors service[c]	–	(1 732)	(769)	(12 206)	(12 137)	(2 924)	(316)	–	–	**(30 084)**
Immobilisations en cours terminées	–	177 414	21 877	–	–	–	–	(199 291)	–	–
Coût au 31 décembre 2014	**835 698**	**3 900 500**	**267 270**	**159 477**	**156 794**	**46 858**	**4 517**	**7 090**	**128**	**5 378 332**
Amortissements cumulés au 1er janvier 2014	–	**1 566 235**	**96 779**	**71 412**	**89 762**	**25 380**	**2 470**	–	–	**1 852 038**
Amortissement	–	136 104	15 639	14 803	18 171	4 480	363	–	**6**	**189 566**
Immobilisations mises hors service[c]	–	(1 160)	(244)	(1 298)	(10 532)	(1 736)	(316)	–	–	**(15 286)**
Dépréciations[d]	–	28 855	–	478	154	17	–	–	–	**29 504**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2014	**–**	**1 730 034**	**112 174**	**85 395**	**97 555**	**28 141**	**2 517**	**–**	**6**	**2 055 822**
Valeur comptable nette										
1er janvier 2014	835 698	2 156 121	149 238	89 403	67 707	22 048	1 307	66 582	**128**	**3 388 232**
31 décembre 2014	**835 698**	**2 170 466**	**155 096**	**74 082**	**59 239**	**18 717**	**2 000**	**7 090**	**122**	**3 322 510**

Les chiffres indiqués à des fins de comparaison ont été retraités comme suit pour les rendre conformes à la nouvelle présentation :

[a] Chiffres retraités pour inclure le bâtiment du Centre international de Vienne, d'une valeur de 135,8 millions de dollars (valeur comptable : 79,9 millions de dollars). En outre, les soldes d'ouverture de 2014 ont été réduits de 0,867 million de dollars pour refléter l'inscription au bilan de certains actifs et l'élimination des doublons.

[b] Des améliorations locatives d'un montant de 0,128 million de dollars (0,006 million d'amortissement) incluses dans la classe d'actifs des immeubles ont été comptabilisées séparément dans la classe des améliorations locatives et des modules préfabriqués de traitement des données d' une valeur de 0,126 million de dollars (0,069 million d'amortissement) ont été transférés de la classe « immeubles » à la classe « matériel de communication et matériel informatique ».

[c] Immobilisations corporelles d'une valeur comptable de 11,9 millions de dollars qui ont été transférées de missions politiques spéciales à des opérations de maintien de la paix.

[d] Afin de rapprocher la présentation des états financiers des critères établis par les normes IPSAS, les dépréciations cumulées comptabilisées dans le coût historique des immobilisations corporelles de 2014 ont été reclassées en amortissements cumulés.

Note 16
Immobilisations incorporelles

138. Tous les actifs incorporels acquis avant le 1er janvier 2014, à l'exception des coûts portés à l'actif au titre d Umoja, sont couverts par les dispositions transitoires des normes IPSAS et n'ont pas été comptabilisés. Projet majeur, complexe et d'un coût élevé, Umoja a pour objet de moderniser une large gamme de processus métiers qui revêtent une importance cruciale pour l'efficacité de l'Organisation. Ce progiciel trouve son application dans la plupart des fonctions administratives et techniques de l'Organisation, à savoir, notamment, les opérations financières et le budget, la chaîne d'approvisionnement et les achats, les ressources humaines, les services centraux d'appui et la gestion des programmes et des projets.

139. La valeur comptable totale d'Umoja au 31 décembre était de 112,9 millions de dollars (2014 : 104,7 millions de dollars). Les coûts de développement relatifs à Umoja sont comptabilisés comme actifs en développement. Lorsqu'un module devient opérationnel, il est comptabilisé comme immobilisation incorporelle. Des coûts de développement d'un montant de 0,030 million de dollars (2014 : 0,070 million de dollars) au titre de projets autres qu'Umoja ont été inscrits en charges car ce montant était inférieur au seuil d'immobilisation.

Immobilisations incorporelles : 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

					Actifs en développement		
	Umoja	*Autres logiciels développés en interne*	*Logiciels acquis à l'extérieur*	*Licences et redevances*	*Umoja*	*Autres*	**Total**
Coût au 31 décembre 2014	**136 823**	**1 087**	**322**	**126**	**31 075**	**270**	**169 703**
Entrées	–	4 169	243	–	8 496	1 992	**14 900**
Immobilisations incorporelles dont le développement est achevé	34 306	196	–	–	(34 306)	(196)	**–**
Coût au 31 décembre 2015	**171 129**	**5 452**	**565**	**126**	**5 265**	**2 066**	**184 603**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2014	**32 081**	**60**	**24**	**9**	**–**	**–**	**32 174**
Amortissements	26 196	532	59	22	–	–	**26 809**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2015	**58 277**	**592**	**83**	**31**	**–**	**–**	**58 983**
Valeur comptable nette							
31 décembre 2014	104 742	1 027	298	117	31 075	270	**137 529**
31 décembre 2015	**112 852**	**4 860**	**482**	**95**	**5 265**	**2 066**	**125 620**

Immobilisations incorporelles : 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

					Actifs en développement		
	Umoja	*Autres logiciels développés en interne*	*Logiciels acquis à l'extérieur*	*Licences et redevances*	*Umoja*	*Autres*	**Total**
Coût au 1er janvier 2014	**114 532**	**–**	**–**	**–**	**33 096**	**–**	**147 628**
Entrées	–	1 087	322	126	20 270	270	**22 075**
Immobilisations incorporelles dont le développement est achevé	22 291	–	–	–	(22 291)	–	**–**
Coût au 31 décembre 2014	**136 823**	**1 087**	**322**	**126**	**31 075**	**270**	**169 703**
Amortissements cumulés au 1er janvier 2014	**11 135**	**–**	–	–	–	–	**11 135**
Amortissements	20 946	60	24	9	–	–	**21 039**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2014	**32 081**	**60**	**24**	**9**	**–**	**–**	**32 174**
Valeur comptable nette							
1er janvier 2014	103 397	–	–	–	33 096	–	**136 493**
31 décembre 2014	**104 742**	**1 027**	**298**	**117**	**31 075**	**270**	**137 529**

Note 17
Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015	*31 décembre 2014*[a]
Dettes	109 153	104 837
Charges au titre des biens et services	134 056	154 493
Transferts dus	58 929	17 497
Dettes reportées	517	36 892
Autres	23 694	6 416
Total partiel	**326 349**	**320 135**
Montants dus aux États Membres	9 363	58 199
Montant dus aux États Membres au titre du Fonds de roulement	150 000	150 000
Total partiel	**159 363**	**208 199**
Total des dettes et charges à payer	**485 712**	**528 334**

[a] Regroupés conformément à la présentation actuelle.

Fonds de roulement

140. Les montants dus aux États Membres comprennent le passif d'un montant de 150,0 millions de dollars (2014 : 150,0 millions de dollars) au titre du Fonds de roulement. Le Fonds de roulement a été créé en 1946, en application de la résolution 80 (I) de l'Assemblée générale. Aux termes de la réglementation financière en vigueur, le Fonds est alimenté par des avances versées par les États Membres, dont le montant est fixé conformément au barème des quotes-parts arrêté par l'Assemblée générale pour la répartition des dépenses de l'Organisation des Nations Unies. Conformément à la résolution 60/283 de l'Assemblée générale, le montant du Fonds de roulement a été porté à 150,0 millions de dollars à compter du 1er janvier 2007. Des sommes peuvent être prélevées à titre d'avances sur le Fonds de roulement pour exécuter des dépenses inscrites au budget, ou pour couvrir des dépenses imprévues et extraordinaires ou d'autres dépenses autorisées par l'Assemblée générale.

Note 18
Encaissements par anticipation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Encaissements courants	*Encaissements non courants*	*Total au 31 décembre 2015*
Passifs au titre d'arrangements conditionnels	59 654	9 696	69 350
Produits constatés d'avance	23 264	–	23 264
Total des encaissements par anticipation	**82 918**	**9 696**	**92 614**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Encaissements courants	*Encaissements non courants*	*Total au 31 décembre 2014*
Passifs au titre d'arrangements conditionnels	71 318	16 492	87 810
Produits constatés d'avance	6 881	–	6 881
Autres encaissements par anticipation	22 820	–	22 820
Total des encaissements par anticipation	**101 019**	**16 492**	**117 511**

Note 19
Avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Avantages courants	*Avantages non courants*	*Total au 31 décembre 2015*
Assurance maladie après la cessation de service	82 910	3 543 706	3 626 616
Congés annuels	21 983	166 273	188 256

	Avantages courants	*Avantages non courants*	*Total au 31 décembre 2015*
Prestations liées au rapatriement	31 332	237 697	269 029
Passifs au titre de prestations définies dues à la fin de service et après la cessation de service	**136 225**	**3 947 676**	**4 083 901**
Indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel	–	31 921	**31 921**
Traitements et indemnités à payer	63 928	575	**64 503**
Total des passifs liés aux avantages du personnel	**200 153**	**3 980 172**	**4 180 325**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Avantages courants	*Avantages non courants*	*Total au 31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Assurance maladie après la cessation de service	83 835	4 094 838	**4 178 673**
Congés annuels	18 570	233 778	**252 348**
Prestations liées au rapatriement	19 685	229 542	**249 227**
Passifs au titre de prestations définies dues à la fin de service et après la cessation de service	**122 090**	**4 558 158**	**4 680 248**
Indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel	31	35 437	**35 468**
Dettes relatives à des primes d'assurance	2 021	–	**2 021**
Cotisations non réglées à la Caisse des pensions	2 476	–	**2 476**
Traitements et indemnités à payer	65 172	791	**65 963**
Total des passifs liés aux avantages du personnel	**191 790**	**4 594 386**	**4 786 176**

[a] Montants retraités afin d'exclure un montant de 80,0 millions de dollars au titre des traitements et indemnités à payer et de l'ajouter aux provisions conformément aux normes IPSAS 1 et 19 et à la convention comptable de l'ONU relative aux avantages du personnel.

141. Les passifs liés aux prestations dues à la cessation de service et après ainsi que les indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel de l'ONU sont déterminés par des actuaires indépendants et sont constitués conformément au Statut et au Règlement du personnel. Une évaluation actuarielle est habituellement effectuée tous les deux ans. La dernière en date a été arrêtée au 31 décembre 2015.

Évaluation actuarielle : hypothèses

142. L'Organisation examine et sélectionne les hypothèses et les méthodes employées par les actuaires aux fins de l'évaluation de fin d'année pour calculer les charges et contributions afférentes aux avantages du personnel. Les principales

hypothèses actuarielles ayant servi au calcul des engagements au titre des avantages du personnel au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sont indiquées ci-dessous.

Hypothèses actuarielles

(En pourcentage)

Hypothèses	*Assurance maladie après la cessation de service*	*Prestations liées au rapatriement*	*Congés annuels*	*Indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel*[a]
Taux d'actualisation au 31 décembre 2014	3,29	3,36	3,52	
Taux d'actualisation au 31 décembre 2015	3,49	3,67	3,73	
Taux d'inflation au 31 décembre 2014	5,00-6,80	2,25	–	2,50
Taux d'inflation au 31 décembre 2015	4,00-6,4	2,25	–	2,25

[a] Pour l'évaluation des indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel, les actuaires ont appliqué le taux d'actualisation au 31 décembre de la courbe d'actualisation des pensions de Citigroup applicable à l'année au cours de laquelle les flux de trésorerie ont lieu.

143. Les taux d'actualisation sont calculés à partir d'un taux composite pondéré correspondant aux trois monnaies dans lesquelles sont libellés les différents flux de trésorerie, à savoir le dollar des États-Unis (courbe d'actualisation des pensions de Citigroup), l'euro (courbe des rendements des obligations d'État de la zone euro) et le franc suisse (courbe des rendements des obligations émises par la Confédération). Des taux d'actualisation légèrement plus élevés ont été retenus pour l'évaluation au 31 décembre 2015 en raison d'une faible variation des taux d'inflation depuis le 31 décembre 2014.

144. Le coût des prestations par personne au titre des plans d'assurance maladie après la cessation de service est actualisé pour tenir compte des prestations et affiliations récemment observées. L'hypothèse retenue pour le taux de croissance des frais médicaux est révisée afin prendre en considération l'augmentation prévue à court terme des coûts des régimes d'assurance maladie après la cessation de service et la conjoncture économique. Les hypothèses concernant la croissance des frais médicaux utilisées pour l'évaluation au 31 décembre 2015 ont été actualisées afin de tenir compte des hausses des coûts des années à venir. Au 31 décembre 2015, on a retenu un taux d'augmentation du coût des soins de santé de 4,0 % par an (2014 : 5,0 %) pour tous les plans d'assurance maladie disponibles ailleurs qu'aux États-Unis et un taux de 6,4 % par an (2014 : 6,8 %) pour tous les autres plans (à l'exception du programme Medicare et des plans d'assurance dentaire proposés aux États-Unis, pour lesquels des taux de 5,9 % (2014 : 6,1 %) et de 4,9 % (2014 : 5,0 %), respectivement, ont été utilisés), tombant progressivement à 4,5 % (2014 : 4,5 %) sur une période de 10 ans.

145. Pour évaluer les engagements au titre des prestations liées au rapatriement au 31 décembre 2015, un taux d'inflation des frais de voyage de 2,25 % (2014 : 2,25 %) a été retenu sur la base des projections de taux d'inflation aux États-Unis pour les 10 prochaines années.

146. Pour les engagements au titre des reliquats de congés payés, l'hypothèse retenue a été celle d'une augmentation annuelle égale à 10,9 jours les trois

premières années de service, à 1 jour de la quatrième à la huitième année et à 0,5 jour chaque année par la suite, jusqu'à concurrence de 60 jours. Cette hypothèse est conforme à celle retenue pour l'évaluation de 2014. La méthode des unités de crédit projetées continue d'être utilisée pour l'évaluation actuarielle des engagements au titre des congés annuels.

147. Pour les régimes à prestations définies, les hypothèses concernant l'évolution de la mortalité reposent sur les statistiques et les tables de mortalité publiées. Les hypothèses relatives aux augmentations de traitement, aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et à la mortalité sont conformes à celles que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies utilise pour sa propre évaluation actuarielle. L'évaluation des indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel repose sur des hypothèses de mortalité tirées des tableaux de statistiques de l'Organisation mondiale de la Santé.

Variation des passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés comme régimes à prestations définies

Rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des passifs liés aux prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Montant net des engagements au titre des prestations définies au 1er janvier	**4 680 248**	**3 561 331**
Coût des services rendus au cours de la période	186 814	141 347
Coût financier	156 590	155 687
Total des coûts comptabilisés dans l'état des résultats financiers	**343 404**	**297 034**
Prestations payées	(129 621)	(123 027)
(Gains)/pertes actuariels comptabilisés directement dans l'état des variations de l'actif net[a]	(810 130)	944 910
Montant net des engagements au titre des prestations définies au 31 décembre	**4 083 901**	**4 680 248**

[a] Le montant cumulé des gains ou pertes actuariels constaté dans l'état des variations de l'actif net s'élève à 134,8 millions de dollars.

Analyse de sensibilité au taux d'actualisation

148. Les variations des taux d'actualisation sont dictées par la courbe d'actualisation, qui est construite à partir d'obligations d'État et de sociétés. Les marchés obligataires ont été instables au cours de la période comptable, et cette volatilité fait sentir ses effets sur l'hypothèse relative au taux d'actualisation. Une variation d'un point de pourcentage aurait sur les engagements les incidences indiquées ci-dessous.

Incidence de la variation du taux d'actualisation sur les passifs liés aux avantages du personnel en fin d'année

(En milliers de dollars des États-Unis)

31 décembre 2015	*Assurance maladie après la cessation de service*	*Prestations liées au rapatriement*	*Congés annuels*
Hausse de 1 point du taux d'actualisation	(614 822)	(24 126)	(16 026)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(16,95)	(8,68)	(8,51)
Baisse de 1 point du taux d'actualisation	809 032	27 051	18 709
En pourcentage des engagements en fin d'année	22,31	9,73	9,94

31 décembre 2014	*Assurance maladie après la cessation de service*	*Prestations liées au rapatriement*	*Congés annuels*
Hausse de 1 point du taux d'actualisation	(781 836)	(24 271)	(24 908)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(18,71)	(9,74)	(9,87)
Baisse de 1 point du taux d'actualisation	972 155	27 183	27 938
En pourcentage des engagements en fin d'année	23,26	10,91	11,07

Analyse de la sensibilité à l'évolution des frais médicaux

149. La principale hypothèse utilisée dans l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est le taux auquel les frais médicaux devraient augmenter à l'avenir. L'analyse de sensibilité porte sur l'évolution des engagements résultant des modifications des taux de croissance de ces frais, toutes autres hypothèses restant constantes, dont celle relative au taux d'actualisation. Si l'hypothèse relative à la croissance des frais médicaux venait à varier d'un point de pourcentage, l'évaluation des engagements au titre des prestations définies s'établirait comme indiqué ci-dessous.

Analyse de la sensibilité à l'évolution des frais médicaux: incidence d'une variation de 1 point de pourcentage de l'hypothèse de croissance des frais médicaux

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

2015	*Hausse*		*Baisse*	
Incidence sur les engagements au titre des prestations définies	24,12 %	874 690	(16,30 %)	(591 150)

2015	*Hausse*		*Baisse*	
Incidence cumulée sur le coût des services rendus et le coût financier	2,21 %	80 229	(1,34 %)	(48 693)
Total		**954 919**		**(639 843)**

2014	*Hausse*		*Baisse*	
Incidence sur les engagements au titre des prestations définies	21,54 %	900 190	(16,62 %)	(694 663)
Incidence cumulée sur le coût des services rendus et le coût financier	2,20 %	91 795	(1,63 %)	(67 904)
Total		**991 985**		**(762 567)**

Autres éléments d'information concernant les régimes à prestations définies

150. Les chiffres indiqués pour 2015 correspondent au montant estimatif des versements dus, durant l'année, aux fonctionnaires qui quittent leur emploi et aux retraités, montant établi sur la base des tendances observées en matière d'acquisition des droits au titre des différentes prestations : assurance maladie après la cessation de service, prestations liées au rapatriement et versement en compensation des jours de congés annuels accumulés. Les montants estimatifs des versements dus au titre des régimes à prestations définies (déduction faite des cotisations des participants à ces régimes) s'établissent comme suit :

Montants estimatifs des versements dus au titre des régimes à prestations définies (déduction faite des cotisations des participants)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Assurance maladie après la cessation de service	*Prestations liées au rapatriement*	*Congé annuel*	**Total**
2016	85 894	34 052	23 180	**143 126**
2015	86 625	20 352	19 231	**126 208**

Données rétrospectives: montant total des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, des prestations liées au rapatriement et du reliquat de congés annuels au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	*2013*	*2012*	*2011*	*2010*
Valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies	4 680	3 537	3 398	3 212	2 306

Traitements et indemnités à payer

151. Les traitements et indemnités à payer comprennent un montant de 30 millions de dollars (contre 22,7 millions de dollars en 2014) relatif à des demandes de remboursement de soins médicaux et dentaires engagées et soumises mais non payées. Le reste des charges porte sur des prestations de congés dans les foyers (26,1 millions de dollars), ainsi que d'autres dettes et charges au titre des primes de rapatriement et d'autres indemnités (7,8 millions de dollars).

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

152. Les Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies 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 la faire faire tous les deux ans, suivant la méthode actuarielle des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour objectif de déterminer si les actifs actuels et le montant estimatif des actifs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

153. L'Organisation est tenue de verser des cotisations à la Caisse au taux fixé par l'Assemblée générale des Nations Unies, qui est actuellement de 7,90 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,80 % pour les organisations affiliées. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, elle 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. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

154. L'évaluation actuarielle effectuée au 31 décembre 2013 a fait apparaître un déficit de 0,72 % (1,87 % en 2011) de la rémunération considérée aux fins de la pension, ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel au 31 décembre 2013 était de 24,42 %, alors que le taux de cotisation effectif était de 23,70 %. L'évaluation actuarielle suivante a été arrêtée au 31 décembre 2015; toutefois, ses résultats n'étaient pas disponibles à la date de l'établissement du présent rapport.

155. Au 31 décembre 2013, le taux de couverture des engagements, hors ajustement des pensions, était de 127,5 % (130,0 % dans l'évaluation arrêtée en 2011). Il était de 91,2 % (86,2 % dans l'évaluation de 2011) si on appliquait les modalités actuelles d'ajustement des pensions.

156. 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 réalisation des actifs était supérieure à la valeur actuarielle des charges 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.

157. 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, respectivement, pour les nouveaux participants à la Caisse, à

compter du 1er janvier 2014 au plus tard. Elle a approuvé l'intégration de cette modification dans les Statuts de la Caisse en décembre 2013. L'évaluation actuarielle de la Caisse arrêtée au 31 décembre 2013 tient compte du relèvement de l'âge normal de la retraite. Le Comité des commissaires aux comptes vérifie chaque année les comptes de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et en rend compte, chaque année, au Comité mixte de la Caisse. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements.

158. Au cours de l'année 2015, le montant des cotisations versées par l'Organisation à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies s'est élevé à 287,4 millions de dollars (contre 265,7 millions de dollars en 2014).

Réserve pour le paiement des indemnités prévues à l'appendice D et en cas d'accident du travail

159. La réserve est constituée pour verser des indemnités en cas de décès, de blessure et de maladie imputables à l'exercice de fonctions officielles. Les règles régissant les indemnisations sont énoncées à l'appendice D au Règlement du personnel. La réserve permet à l'Organisation de continuer à s'acquitter de son obligation de verser des indemnités en cas de décès, d'accident ou de maladie. Elle est alimentée par un prélèvement de 1 % du traitement de base net, y compris l'indemnité de poste, du personnel remplissant les conditions requises. Elle permet de régler les demandes d'indemnisation présentées par le personnel au titre de l'appendice D, avec le paiement de prestations mensuelles de décès et d'invalidité et d'une indemnisation forfaitaire en cas de blessure ou de maladie, ainsi que la prise en charge des frais médicaux.

Incidence des résolutions de l'Assemblée générale

160. Le 23 décembre 2015, l'Assemblée générale a adopté la résolution 70/244, dans laquelle elle a approuvé certaines modifications des conditions d'emploi et des prestations offertes à tous les fonctionnaires des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, comme le lui recommandait la Commission de la fonction publique internationale. Les modifications qui pourraient avoir une incidence sur le calcul des autres passifs liés aux avantages du personnel à long terme et à la cessation de service sont notamment les suivantes :

Variation	*Détails*
Relèvement de l'âge réglementaire du départ à la retraite	L'âge réglementaire du départ à la retraite est de 65 ans pour les fonctionnaires recrutés par l'Organisation des Nations Unies à compter du 1er janvier 2014, et de 60 ou 62 ans pour ceux qui ont pris leurs fonctions avant le 1er janvier 2014. L'Assemblée générale a décidé que, le 1er janvier 2018 au plus tard, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies porteraient à 65 ans l'âge réglementaire du départ à la retraite, en tenant compte des droits acquis des intéressés. Une fois mis en œuvre, ce changement devrait avoir une incidence sur le calcul des passifs liés aux avantages du personnel.

Variation	*Détails*
Structure des traitements unifiée	Les barèmes actuels applicables aux fonctionnaires recrutés sur le plan international (administrateurs et agents du Service mobile) prévoient des traitements différenciés en fonction des charges de famille. Ces barèmes ont une incidence sur le montant de la contribution du personnel et de l'indemnité de poste. L'Assemblée générale a approuvé un barème des traitements unifié qui entraînera l'élimination des taux de rémunération applicables aux fonctionnaires sans charges de famille et de ceux applicables aux fonctionnaires avec charges de famille. Le surplus de traitement versé aux fonctionnaires ayant des charges de famille sera remplacé par des allocations réservées aux fonctionnaires dont il est établi qu'ils ont des personnes à charge conformément au Règlement du personnel. Les barèmes révisés des contributions du personnel et de la rémunération considérée aux fins de la pension prendront effet en même temps que la structure des traitements unifiée. La mise en œuvre du barème des traitements unifié est prévue pour le 1er janvier 2017 et n'a pas pour but d'entraîner une baisse de revenus pour les fonctionnaires. Elle devrait toutefois avoir une incidence sur le calcul et l'évaluation des prestations liées au rapatriement et du montant versé en compensation des jours de congé accumulés. Actuellement, les premières sont calculées sur la base du traitement brut et des contributions du personnel à la date de cessation de service, tandis qu'il est également tenu compte, pour le second, de l'indemnité de poste à cette même date.
Prestations liées au rapatriement	Les fonctionnaires ont droit à la prime de rapatriement après la cessation de service, à condition qu'ils aient été en fonctions pendant au moins un an dans un lieu d'affectation situé hors du pays dont ils ont la nationalité. L'Assemblée générale a ultérieurement porté à cinq ans la période minimale requise pour être admis au bénéfice de la prime de rapatriement pour les futurs fonctionnaires, la règle d'un an continuant de s'appliquer aux fonctionnaires en poste. Une fois mis en œuvre, ce changement devrait avoir une incidence sur le calcul des passifs liés aux avantages du personnel.

161. À la date de l'établissement du présent rapport, les informations nécessaires concernant l'application des changements proposés n'étaient pas disponibles. L'Organisation n'a donc pas pu procéder à une analyse détaillée de l'incidence attendue sur les passifs liés aux avantages du personnel pour l'année financière 2015. Conformément aux prescriptions de la norme IPSAS 1, l'organisation déterminera cette incidence lorsque lesdites informations lui auront été communiquées, très probablement d'ici à la mi-2016; les ajustements qui conviennent ou les informations utiles concernant des éléments concrets seront incorporés dans les états financiers de 2016.

Note 20
Dotations aux provisions

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Sommes portées au crédit des États Membres	*Sommes portées au crédit des donateurs*	*Provisions au titre de demandes d'indemnisation*	*Remise en état*	*Demandes de remboursement non encore soumises au titre de l'assurance*	*Total*
Valeur au 31 décembre 2015	**40 239**	**1 657**	**2 019**	**16 105**	**80 041**	**140 061**
Nouvelles provisions	120 030	–	736	–	76 428	197 194
Montants repris	–	(1 657)	(144)	(82)	–	(1 883)
Montants utilisés	(40 239)	–	(1 416)	(410)	(80 041)	(122 106)
Valeur au 31 décembre 2015	**120 030**	**–**	**1 195**	**15 613**	**76 428**	**213 266**
Passifs	120 030	–	1 195	15 296	76 428	212 949
Passifs non courants	–	–	–	317	–	317
Total	**120 030**	**–**	**1 195**	**15 613**	**76 428**	**213 266**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Sommes portées au crédit des États Membres	*Sommes portées au crédit des donateurs*	*Provisions au titre de demandes d'indemnisation*	*Remise en état*	*Demandes de remboursement non encore soumises au titre de l'assurance*	*Total (après retraitement)*[a]
Valeur au 1er janvier 2014	**40 239**	**–**	**1 745**	**15 993**	**80 870**	**138 847**
Nouvelles provisions	–	1 657	1 632	162	80 041	83 492
Montants utilisés	–	–	(1 358)	(50)	(80 870)	(82 278)
Valeur au 31 décembre 2014	**40 239**	**1 657**	**2 019**	**16 105**	**80 041**	**140 061**
Passifs	40 239	1 657	2 019	523	80 041	124 479
Passifs non courants	–	–	–	15 582	–	15 582
Total	**40 239**	**1 657**	**2 019**	**16 105**	**80 041**	**140 061**

[a] Retraitement destiné à prendre en compte les demandes d'indemnisations non encore soumises au titre de l'assurance (note 4).

162. Les sommes portées au crédit des États Membres concernent les montants estimatifs des remboursements dus au titre des soldes inutilisés des contributions reçues. Pour 2015, la réduction de 40,2 millions de dollars des sommes portées au crédit des États Membres représente des subventions destinées à combler le déficit de financement du plan-cadre d'équipement conformément à la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale. La provision pour remise en état concerne essentiellement le montant de 15 millions de dollars (15 millions en 2014) destiné à la remise en

état et à la réaffectation du site du bâtiment temporaire des conférences situé sur la pelouse Nord du Siège des Nations Unies. La provision pour demandes de remboursement non encore soumises au titre de l'assurance concerne les montants estimatifs des demandes de remboursement des frais médicaux et dentaires supportés par les participants aux régimes d'assurance maladie durant la période couverte par le rapport mais non encore présentés aux administrateurs tiers. L'Organisation a également provisionné un montant de 1,2 million de dollars (2 millions de dollars en 2014) pour diverses demandes d'indemnisation en cours, estimant qu'une suite favorable sera probablement réservée à ces demandes.

Note 21
Engagement au titre du Fonds de péréquation des impôts

163. Le Fonds de péréquation des impôts a été créé en application de la résolution 973 (X) prise par l'Assemblée générale pour garantir à tous les fonctionnaires des conditions de rémunération nette identiques, quelles que soient leurs obligations fiscales nationales. Ses recettes proviennent des contributions du personnel émargeant au budget ordinaire ou aux budgets des opérations de maintien de la paix ainsi qu'aux budgets des tribunaux pénaux pour le Rwanda et l'ex-Yougoslavie et à celui du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

164. Ses dépenses sont les montants déduits des contributions dues au titre du budget ordinaire, des opérations de maintien de la paix, du Mécanisme international et des tribunaux pénaux par les États Membres qui exonèrent de l'impôt sur le revenu les émoluments que l'ONU verse à leurs ressortissants. Les États Membres qui imposent le revenu de leurs ressortissants travaillant pour l'Organisation ne sont pas crédités de la totalité de leur part, car celle-ci est utilisée en premier lieu pour rembourser leurs ressortissants des impôts qu'ils ont dû acquitter sur les émoluments que leur verse l'Organisation. Ces remboursements sont partiellement comptabilisés comme dépenses par le Fonds de péréquation des impôts. Les fonctionnaires qui émargent à des fonds extrabudgétaires et doivent s'acquitter de l'impôt sur le revenu sont remboursés directement par prélèvement sur les fonds extrabudgétaires correspondants. Étant donné que l'Organisation joue le rôle d'un agent dans ce dispositif, le solde net des produits et charges correspondants est comptabilisé comme dette dans les états financiers.

165. Au 31 décembre 2015, l'excédent cumulé du Fonds de péréquation des impôts s'élevait à 96 millions de dollars (96.2 millions de dollars en 2014), dont un montant de 30,4 millions de dollars dû aux États-Unis d'Amérique (27.6 millions de dollars en 2014) et un montant de 37,2 millions de dollars dû à d'autres États Membres (36,8 millions de dollars en 2014). Le Fonds de péréquation des impôts avait en outre une obligation fiscale estimée à 28,4 millions de dollars au titre de 2015 et des exercices fiscaux précédents (31,8 millions de dollars en 2014), dont un montant de 17,4 millions de dollars a été décaissé en janvier 2016 et un montant d'environ 11 millions de dollars qui devait être réglé après l'établissement du présent rapport.

Note 22
Autres éléments de passif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Courants	*Non courants*	*Total au 31 décembre 2015*
Montants dus à d'autres entités du Secrétariat présentant des états financiers	–	–	–
Engagements au titre de droits d'usage cédés sans contrepartie	4 048	73 029	77 077
Engagements au titre de contrats de location-financement	1 080	1 670	2 750
Comptabilisation des contrats de location simple selon une méthode linéaire	4 636	–	4 636
Autres éléments de passif	1 740	–	1 740
Total	**11 504**	**74 699**	**86 203**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Courants	*Non courants*	*Total au 31 décembre 2014 (après retraitement)*[a]
Montants dus à d'autres entités du Secrétariat présentant des états financiers	50 596	–	50 596
Engagements au titre de droits d'usage cédés sans contrepartie	4 032	76 645	80 677
Engagements au titre de contrats de location-financement	1 080	2 756	3 836
Comptabilisation des contrats de location simple selon une méthode linéaire	–	6 125	6 125
Autres éléments de passif	3 760	3 228	6 988
Total	**59 468**	**88 754**	**148 222**

[a] Retraitement destiné à prendre en compte le passif constitué par les droits d'usage, cédés sans contrepartie, des bâtiments du Centre international de Vienne, passif comptabilisé à compter du 1er janvier 2015 (passif courant : 4 millions de dollars; passif non courant : 76 millions de dollars).

Note 23
Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires contrôlés

166. Les Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires sont des dispositifs de mise en commun de ressources provenant de partenaires financiers multiples et qui sont allouées à de multiples entités exécutantes à l'appui de priorités de développement nationales, régionales ou mondiales spécifiques. Ces fonds sont administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Fonds dont l'Organisation détient le contrôle et est le commettant

167. Des fonds humanitaires communs ont été institués dans un certain nombre de pays sous forme de partenariats entre organismes des Nations Unies pour l'exercice d'activités humanitaires. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'Organisation sert de service technique à ces fonds et est chargé de gérer le processus d'allocation. L'Organisation contrôle donc les fonds humanitaires communs et en est le commettant.

168. Le Fonds pour la consolidation de la paix appuie plus de 200 projets dans 27 pays en fournissant un financement rapide, flexible et adéquat à des initiatives de consolidation de la paix dans des pays qui sortent d'un conflit. Ce fonds étant dirigé et géré par le Sous-Secrétaire général chargé du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, cela fait de l'Organisation le commettant de ce programme. Les opérations de ces fonds d'affectation spéciale pluripartenaires sont donc entièrement comptabilisées dans les états financiers de l'Organisation et leurs soldes sont présentés succinctement ci-après :

Fonds humanitaires communs et fonds d'affectation spéciale pluripartenaires pour la consolidation de la paix

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Année terminée le 31 décembre 2015		
	Fonds humanitaires communs	*Fonds pour la consolidation de la paix*	*Total*
Produits	310 799	52 816	363 615
Charges	(297 438)	(54 916)	(352 354)
Excédent/(déficit) net	**13 361**	**(2 100)**	**11 261**
Actif net au 31 décembre 2014	160 046	119 522	279 568
Actif net au 31 décembre 2015	**173 407**	**117 422**	**290 829**

	Année terminée le 31 décembre 2015		
	Fonds humanitaires communs	*Fonds pour la consolidation de la paix*	*Total*
Produits	390 372	75 345	465 717

	Année terminée le 31 décembre 2015		
	Fonds humanitaires communs	*Fonds pour la consolidation de la paix*	*Total*
Charges	(343 214)	(85 329)	(428 543)
Excédent/(déficit) net	**47 158**	**(9 984)**	**37 174**
Actif net au 1er janvier 2014	112 888	129 506	242 394
Actif net au 31 décembre 2014	**160 046**	**119 522**	**279 568**

Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires comptabilisé comme activité contrôlée conjointement – Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires pour l'action contre l'Ebola

169. Le Secrétaire général des Nations Unies a lancé la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE), la réponse du système des Nations Unies à l'épidémie d'Ebola, pour unir les efforts de toutes les entités des Nations Unies concernées et servir de plateforme à la lutte mondiale contre l'épidémie. En qualité d'activité contrôlée conjointement, la MINUAUCE est étudiée à la note 24.

Note 24
Participations dans des coentreprises

Participations dans des coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence

Participations dans des coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

		État des variations de l'actif net			
	Actif/(passif) net au 1er janvier 2015	*Gains/(pertes) actuariels comptabilisés sur l'évaluation actuarielle des passifs relatifs aux avantages du personnel*	*Autres changements*	*État des résultats financiers : excédent/(déficit) pour l'année*	*Actif/(passif) net au 31 décembre 2015*
Participations dans des coentreprises : actif non courant					
Centre du commerce international (CCI)	8 287	7 519	–	(16 013)	(207)
À ajouter : reclassement du solde net des charges à payer pour le CCI au 31 décembre 2015	–	–	–	–	207
École des cadres du système des Nations Unies	2 518	–	(53)	(584)	1 881
Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne	1 320	–	(131)	(1)	1 188
Total des actifs non courants	**12 125**	**7 519**	**(184)**	**(16 598)**	**3 069**

		État des variations de l'actif net			
	Actif/(passif) net au 1er janvier 2015	*Gains/(pertes) actuariels comptabilisés sur l'évaluation actuarielle des passifs relatifs aux avantages du personnel*	*Autres changements*	*État des résultats financiers : excédent/(déficit) pour l'année*	*Actif/(passif) net au 31 décembre 2015*
Participations dans des coentreprises : passif non courant					
Office des Nations Unies à Vienne	(33 959)	(22 596)	–	(847)	(57 402)
Autres coentreprises	(26 921)	8 264	–	(2 097)	(20 754)
À déduire : reclassement du solde net des charges à payer pour le CCI au 31 décembre 2015	–	–	–	–	(207)
Total du passif non courant	**(60 880)**	**(14 332)**	**–**	**(2 944)**	**(78 363)**
Participations nettes dans des coentreprises	**(48 755)**	**(6 813)**	**(184)**	**(19 542)**	**(75 294)**
Contribution nette à des coentreprises[a]				(76 355)	
État II : Contributions aux déficits des coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence et part de ces déficits				**(95 897)**	

[a] Contribution du budget ordinaire de 2015 aux fonds comptabilisés au moyen de la méthode de la mise en équivalence, ventilée comme suit : 57,6 millions de dollars (accord de financement commun), 18,6 millions de dollars (CCI) et 0,2 million de dollars (École des cadres du système des Nations Unies).

Participations dans des coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Actif/(passif) net au 1er janvier 2014	*État des variations de l'actif net : pertes actuarielles comptabilisées sur l'évaluation actuarielle des passifs relatifs aux avantages du personnel*	*État des résultats financiers : excédent/(déficit) pour l'année*	*Actif/(passif) net au 31 décembre 2014*
Participations dans des coentreprises : actif non courant				
CCI	15 363	(10 932)	3 856	8 287
École des cadres du système des Nations Unies	2 942	(276)	(148)	2 518
Total de l'actif non courant	**18 305**	**(11 208)**	**3 708**	**10 805**
Participations dans des coentreprises : passif non courant				
Office des Nations Unies à Vienne	(25 449)	(6 509)	(2 001)	(33 959)

	Actif/(passif) net au 1er janvier 2014	*État des variations de l'actif net : pertes actuarielles comptabilisées sur l'évaluation actuarielle des passifs relatifs aux avantages du personnel*	*État des résultats financiers : excédent/(déficit) pour l'année*	*Actif/(passif) net au 31 décembre 2014*
Autres coentreprises	(18 833)	(7 508)	(580)	(26 921)
Total du passif non courant	**(44 282)**	**(14 017)**	**(2 581)**	**(60 880)**
Participations nettes dans des coentreprises	**(25 977)**	**(25 225)**	**1 127**	**(50 075)**
Contribution nette à des coentreprises[a]			(79 912)	
État II : Contributions aux déficits des coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence et part de ces déficits			**(78 785)**	

[a] Contribution du budget ordinaire de 2014 aux fonds comptabilisés au moyen de la méthode de la mise en équivalence, ventilée comme suit : 59,5 millions de dollars (accord de financement commun), 20,2 millions de dollars (CCI) et 0,2 million de dollars (École des cadres du système des Nations Unies).

Opérations de coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence : passif non courant

170. L'Organisation a une influence notable sur la gestion du CCI. Ainsi, sa part de 50 %, établie à partir de sa contribution au budget ordinaire (18,6 millions de dollars en 2015), est comptabilisée au moyen de la méthode de la mise en équivalence. On trouvera ci-après un aperçu général des résultats financiers du CCI et de l'état de son actif net.

Participations dans des coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Année terminée le 31 décembre 2015		*Année terminée le 31 décembre 2014*	
	Sur la base des états financiers du Centre du commerce international	*Part de l'Organisation*	*Sur la base des états financiers du Centre du commerce international*	*Part de l'Organisation*
Actif courant	63 013	31 506	67 915	33 957
Actif non courant	36 298	18 149	66 677	33 339
Passif courant	(22 802)	(11 401)	(23 900)	(11 950)
Passif non courant	(76 923)	(38 461)	(94 118)	(47 059)
(Passif)/actif net	**(414)**	**(207)**	**16 574**	**8 287**
Total des produits	70 627	35 314	109 574	54 789
Total des charges	(102 654)	(51 327)	(101 872)	(50 933)
(Déficit)/excédent net	**(32 027)**	**(16 013)**	**7 702**	**3 856**

Opérations de coentreprises comptabilisées au moyen de la méthode de la mise en équivalence : actif non courant

171. L'École des cadres des Nations Unies a été créée par l'Assemblée générale pour améliorer l'efficacité du système des Nations Unies; elle organise des stages et des initiatives d'apprentissage destinés au personnel des Nations Unies. L'École fonctionne sur un budget biennal qui est approuvé par son conseil d'administration. Une part essentielle du budget est prise en charge par les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), en application de la formule de partage des coûts décidée par le CCS. Selon la formule de partage des coûts pour les contributions de 2015 aux ressources de base, la part à la charge de l'Organisation est de 29,61 % (30,08 % en 2014). On trouvera ci-après un aperçu général des résultats financiers et de l'état de l'actif net de l'École.

172. Le Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants relève d'une activité cofinancée dont les contributeurs sont les organismes du Centre international de Vienne. Il a pour objectif de permettre d'effectuer de grands travaux d'équipement au Centre. Les contributions de l'Organisation au Fonds pour 2015 se sont élevées à 500 000 dollars (500 000 dollars en 2014), soit 11,38 des recettes totales du Fonds en 2015 (11,33 % en 2014). On trouvera ci-après des informations supplémentaires et un aperçu général des résultats financiers et de l'état de l'actif net du Fonds.

Opérations de coentreprises comptabilisées par mise en équivalence : passif non courant

173. Ces opérations cofinancées sont établies au titre d'accords contraignants. L'Organisation a une influence notable sur ces activités, ce qui signifie, selon la norme IPSAS 8, qu'elle a le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles d'une entité, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Ces opérations cofinancées, qui sont toutes assorties du même calendrier de présentation de l'information financière que l'Organisation, sont comptabilisées par mise en équivalence, comme suit :

a) Office des Nations Unies à Vienne : les opérations cofinancées de l'Office le sont, chacune, sur la base d'un accord de partage des coûts; il s'agit des activités suivantes :

i) Sûreté et sécurité;

ii) Programme de contrôle de l'accès au stand de tir du Centre international de Vienne;

iii) Services de conférence et services administratifs;

b) Sûreté et sécurité : le Département de la sûreté et de la sécurité constitue un cadre unique de gestion de la sécurité qui est chargé d'orienter l'action du système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies, de l'appuyer sur le plan opérationnel et de le superviser afin d'assurer un niveau de sécurité maximum aux fonctionnaires et aux personnes reconnues comme étant à leur charge, tout en facilitant l'exécution des programmes et activités du système des Nations Unies dans les meilleures conditions de sécurité et d'efficacité possibles;

c) CFPI : la CFPI est un organe d'experts indépendant créé par l'Assemblée générale pour réglementer et coordonner les conditions d'emploi dans les organisations appliquant le régime commun, tout en promouvant et en maintenant des normes de conduite élevées dans la fonction publique internationale;

d) Corps commun d'inspection : le Corps commun d'inspection est un organe de contrôle extérieur indépendant du système des Nations Unies mandaté par l'Assemblée générale pour conduire des évaluations, des inspections et des enquêtes à l'échelle du système;

e) Secrétariat du CCS : le CCS est la plus ancienne et la plus importante instance de coordination à l'échelle du système des Nations Unies. Il a été créé en tant que comité permanent du Conseil économique et social et est présidé par le Secrétaire général. Bien qu'il ne soit pas un organe directeur, le CCS appuie et renforce le rôle de coordination des organes intergouvernementaux du système des Nations Unies sur les questions sociales, économiques et connexes.

174. La participation de l'Organisation dans ces activités correspond à sa part de leur passif net calculée en fonction du pourcentage de répartition des fonds. Ces ratios de partage des coûts, qui varient en fonction de facteurs clefs tels que le nombre d'employés et l'espace total occupé, sont comptabilisés dans les tableaux sur l'état des résultats financiers et sur l'état de la situation financière ci-dessous.

Opérations de coentreprises comptabilisées par mise en équivalence : états financiers

Opérations de coentreprises comptabilisées par mise en équivalence : état de la situation financière au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	École des cadres du système des Nations Unies	*Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants au Centre international de Vienne*	*Office des Nations Unies à Vienne*	*Autres*	**Total**
Actifs courants	13 394	11 039	3 680	22 029	**50 142**
Actifs non courants	30	–	36	11 893	**11 959**
Total	**13 424**	**11 039**	**3 716**	**33 922**	**62 101**
Passifs courants	(1 109)	(602)	(4 609)	(19 158)	**(25 478)**
Passifs non courants	(5 963)	–	(91 871)	(107 609)	**(205 443)**
Total	**(7 072)**	**(602)**	**(96 480)**	**(126 767)**	**(230 921)**
Total net de l'actif et du passif	**6 352**	**10 437**	**(92 764)**	**(92 845)**	**(168 820)**
Actif net : excédent/(déficit) cumulé	**6 352**	**10 437**	**(92 764)**	**(92 845)**	**(168 820)**

Opérations de coentreprises comptabilisées par mise en équivalence : état des résultats financiers au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	École des cadres du système des Nations Unies	*Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants au Centre international de Vienne*	*Office des Nations Unies à Vienne*	*Autres*	**Total**
Produits	5 302	3 919	42 944	140 424	**192 589**
Charges	(7 143)	(3 927)	(44 064)	(149 498)	**(204 632)**
Déficit pour l'année	**(1 841)**	**(8)**	**(1 120)**	**(9 074)**	**(12 043)**
Actif/(passif) net en début d'année	**8 371**	**11 643**	**(55 128)**	**(120 746)**	**(155 860)**
Déficit pour l'année	(1 841)	(8)	(1 120)	(9 074)	**(12 043)**
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariels	–	–	(36 516)	36 975	**459**
Autres variations de l'actif net	(178)	(1 198)	–	–	**(1 376)**
Actif/(passif) net en fin d'année	**6 352**	**10 437**	**(92 764)**	**(92 845)**	**(168 820)**
Participation de l'Organisation dans la coentreprise (en pourcentage)	**29,61**	**11,38**	**61,88**	**22,35**	
Part du déficit pour l'année	(584)[a]	(1)	(847)[b]	(2 097)[c]	**(3 529)**
Part des gains/(pertes) actuariels comptabilisés directement en actifs nets	–	–	(22 596)	8 264	**(14 332)**
Part d'autres variations de l'actif net	(53)	(131)[d]	–	–	**(184)**
Part de l'actif/(passif) net en fin d'année	1 881	1 188	(57 402)	(20 754)	**(75 087)**

[a] Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 30,08 % en 2014 à 29,61 % en 2015.

[b] Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 61,60 % en 2014 à 61,88 % en 2015.

[c] Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 22,30 % en 2014 à 22,35 % en 2015.

[d] Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 11,33 % en 2014 à 11,38 % en 2015.

Opérations de coentreprises comptabilisées par mise en équivalence : état de la situation financière au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	École des cadres du système des Nations Unies	*Office des Nations Unies à Vienne*	*Autres*	**Total**
Actifs courants	9 454	5 483	12 503	**27 440**

	École des cadres du système des Nations Unies	*Office des Nations Unies à Vienne*	*Autres*	**Total**
Actifs non courants	4 879	761	6 632	**12 272**
Total de l'actif	**14 333**	**6 244**	**19 135**	**39 712**
Passifs courants	(753)	(6 942)	(7 208)	**(14 903)**
Passifs non courants	(5 209)	(54 430)	(132 673)	**(192 312)**
Total du passif	**(5 962)**	**(61 372)**	**(139 881)**	**(207 215)**
Actif/(passif) net en fin d'année	**8 371**	**(55 128)**	**(120 746)**	**(167 503)**
Actif net : excédent/(déficit) cumulé	**8 371**	**(55 128)**	**(120 746)**	**(167 503)**

Opérations de coentreprises comptabilisées par mise en équivalence : état des résultats financiers au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	École des cadres du système des Nations Unies	*Office des Nations Unies à Vienne*	*Autres*	**Total**
Produits	8 888	47 183	140 592	**196 663**
Charges	(9 380)	(50 431)	(143 197)	**(203 008)**
Déficit pour l'année	**(492)**	**(3 248)**	**(2 605)**	**(6 345)**
Actif/(passif) net en début d'année	**9 777**	**(41 313)**	**(84 470)**	**(116 006)**
Déficit pour l'année	(492)	(3 248)	(2 605)	**(6 345)**
Engagements au titre des avantages du personnel : pertes actuarielles	(914)	(10 567)	(33 671)	**(45 152)**
Actif/(passif) net en fin d'année	**8 371**	**(55 128)**	**(120 746)**	**(167 503)**
Participation de l'Organisation dans la coentreprise (en pourcentage)	30.08	61.60	22.30	
Part du déficit pour l'année	(148)	(2 001)	(580)	**(2 729)**
Part des pertes actuarielles constatées directement en actifs nets	(276)	(6 509)	(7 508)	**(14 293)**
Part de l'actif/(passif) net en fin d'année	2 518	(33 959)	(26 921)	**(58 362)**

Opération sous contrôle conjoint : Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires pour l'action contre l'Ebola

175. La participation de l'Organisation au Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires pour l'action contre l'Ebola – placé sous contrôle conjoint – est

comptabilisée à partir des engagements et des dépenses de l'Organisation et des actifs qu'elle contrôle.

176. Au cours de l'année terminée le 31 décembre 2015, le Fonds a reçu des contributions volontaires d'un montant de 34,4 millions de dollars (2014 : 125,9 millions de dollars). Un montant total de 48,7 millions de dollars (2014 : 100,5 millions de dollars) a également été transféré à des organisations participantes, dont 1,6 million de dollars (2014 : 6,7 millions de dollars) à l'Organisation.

Actif sous contrôle conjoint : Centre international de Vienne

177. Le Centre international de Vienne est un actif contrôlé conjointement par l'Organisation des Nations Unies et d'autres organisations participantes. Le 1er janvier 2015, l'Organisation a comptabilisé sa part des contrats de location-financement et des améliorations locatives sur la base des ratios de partage des coûts définis par le Service de gestion des bâtiments.

178. L'évaluation externe la plus récente des bâtiments du Centre au 1er janvier 2015 faite sur la base du coût de remplacement net d'amortissement s'établissait à 489,2 millions d'euros (596,6 millions de dollars au taux de change opérationnel de l'ONU) et la valeur comptable nette s'élevait à 288,0 millions d'euros (351,2 millions de dollars). Selon le ratio de partage des coûts établi par le Service de gestion des bâtiments (22,76 %), la part de l'Organisation est de 135,8 millions de dollars pour ce qui est des coûts, et de 79,9 millions de dollars pour ce qui est de la valeur comptable nette. La juste valeur locative des terrains du Centre était de 1,5 million d'euros (1,7 million de dollars au taux de change opérationnel moyen pour 2015) par an; calculée sur la même base, la part de l'Organisation s'établissait à 391 000 dollars.

Opérations de coentreprises : Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants au Centre international de Vienne

179. Le Fonds communs pour le financement des réparations et remplacements importants a pour objectif de permettre la réalisation de grands travaux d'équipement au Centre international de Vienne. La comptabilisation de la part du Fonds consacrée aux grands travaux d'équipement est donc fonction de la date à laquelle le Centre a été comptabilisé comme actif placé sous contrôle conjoint. Un montant total de 0,9 million de dollars correspondant à des améliorations locatives a été porté en immobilisations par l'Organisation.

180. La participation de l'Organisation dans les activités du Fonds et sa part de l'actif net ont été comptabilisées par mise en équivalence.

181. Les contributions annuelles versées par l'Organisation au Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants peuvent être utilisées pour acquérir ou moderniser des biens corporels nécessaires aux grands travaux d'équipement effectués au Centre international de Vienne. L'Organisation n'avait pas contracté d'autres engagements en capital au titre de sa participation dans des coentreprises au 31 décembre 2015.

Note 25
Actif net

Actif net au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds général et fonds apparentés	*Fonds généraux d'affectation spéciale*	*Fonds au titre des avantages à long terme du personnel*	*Fonds au titre de l'assurance et de l'indemnisation pour accidents du travail*	*Autres fonds*	*Total*
Actif net au 31 décembre 2014[a]	**499 022**	**1 983 632**	**(4 619 166)**	**445 511**	**3 380 896**	**1 689 895**
Ajustements sur exercices antérieurs (note 4)	(867)	–	–	(5 371)	–	(6 238)
Actif net au 31 décembre 2014 (après retraitement)	**498 155**	**1 983 632**	**(4 619 166)**	**440 140**	**3 380 896**	**1 683 657**
Variations de l'actif net						
Engagements au titre des avantages du personnel : gains actuariels (note 19)	–	–	810 130	–	–	810 130
Transfert de fonds à d'autres entités du Secrétariat présentant des états financiers	–	–	–	–	(1 713)	(1 713)
Part des variations de l'actif net comptabilisées par les coentreprises (note 24)	(6 867)	–	–	–	(130)	(6 997)
Virements sur d'autres fonds	(2 821)	1	–	–	2 820	–
Autres ajustements apportés à l'actif net	1 985	95	(56)	(424)	26	1 626
Excédent/(déficit) pour l'année	(126 456)	244 879	(207 217)	37 715	63 180	12 101
Total des variations de l'actif net	**(134 159)**	**244 975**	**602 857**	**37 291**	**64 183**	**815 147**
Actif net au 31 décembre 2015	**363 996**	**2 228 607**	**(4 016 309)**	**477 431**	**3 445 079**	**2 498 804**

[a] L'actif net a été regroupé conformément à la nouvelle présentation.

Actif net au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds général et fonds apparentés	*Fonds généraux d'affectation spéciale*	*Fonds au titre des avantages à long terme du personnel*	*Fonds au titre de l'assurance et de l'indemnisation pour accidents du travail*	*Autres fonds*	*Total*
Excédent/(déficit) cumulé	363 996	2 228 607	(4 016 309)	418 660	3 445 079	2 440 033
Réserves	–	–	–	58 771	–	58 771
Total de l'actif net	**363 996**	**2 228 607**	**(4 016 309)**	**477 431**	**3 445 079**	**2 498 804**

Actif net au 31 décembre 2014[a]

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds général et fonds apparentés	*Fonds généraux d'affectation spéciale*	*Fonds au titre des avantages à long terme du personnel*	*Fonds au titre de l'assurance et de l'indemnisation pour accidents du travail*	*Autres fonds*	*Total*
Excédent/(déficit) cumulé (après retraitement)	498 155	1 983 632	(4 619 166)	381 024	3 380 896	1 624 541
Réserves	–	–	–	59 116	–	59 116
Total de l'actif net (après retraitement)	**498 155**	**1 983 632**	**(4 619 166)**	**440 140**	**3 380 896**	**1 683 657**

[a] L'actif net a été regroupé conformément à la présentation actuelle.

Excédent cumulé

182. L'excédent cumulé se compose de l'excédent cumulé du Fonds général et des fonds apparentés, des fonds généraux d'affectation spéciale, des prestations dues au personnel après la cessation de service, des plans d'auto-assurance et d'autres fonds. Les plans d'auto-assurance sont comptabilisés intégralement dans les états financiers car l'Organisation agit, en l'occurrence, en son nom propre.

Réserves

183. Les réserves comprennent une réserve de 1,4 million de dollars (2014 : 1,4 million de dollars) pour le Fonds de réserve au titre de l'assurance-vie du personnel du Groupe Nations Unies, et un montant de 57,3 millions de dollars (2014 : 57,7 millions de dollars) pour l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, qui est tenue, de par son statut, d'avoir un solde de réserve.

Compte spécial de l'ONU

184. Conformément aux dispositions des résolutions 2053 A (XX) et 3049 A (XXVII) de l'Assemblée générale, le Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies a reçu d'États Membres et de donateurs privés des contributions volontaires destinées à permettre à l'Organisation de surmonter ses difficultés financières et de combler son déficit à court terme. Le solde en fin d'année du Compte spécial s'élevait à 199,7 millions de dollars (2014 : 237,2 millions de dollars), soit 48,7 millions de dollars (2014 : 48,7 millions de dollars) pour la part du capital provenant des contributions et 151,0 millions de dollars (2014 : 188,5 millions de dollars) d'excédent cumulé. Le Compte spécial est comptabilisé au titre du Fonds général et des fonds apparentés.

Note 26
Produits des opérations sans contrepartie directe

Contributions statutaires

185. Des contributions d'un montant de 2 811,3 millions de dollars (2014 : 2 861,1 millions de dollars), qui avaient été mises en recouvrement conformément au barème des quotes-parts applicable au financement du budget ordinaire, ont été comptabilisées en application du Règlement financier et des règles de gestion

financière, des résolutions de l'Assemblée générale et des politiques de l'Organisation. Un rapprochement entre les contributions statutaires et les montants bruts mis en recouvrement auprès des États Membres est présenté ci-après.

Contributions statutaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Montants bruts mis en recouvrement auprès des États Membres[a]	2 976 268	2 823 653
Autres mises en recouvrement[b]	(82 074)	(44 734)
Crédits additionnels approuvés pour l'année[c]	(7 967)	82 074
Crédits approuvés pour combler le déficit du plan-cadre d'équipement (voir résolution 69/274 A)	45 000	–
Solde inutilisé pour l'exercice biennal 2014-2015[d]	(120 030)	–
Montant mis en recouvrement auprès d'États non membres	81	76
Montant porté dans l'état II sous la rubrique « Contributions statutaires »	**2 811 278**	**2 861 069**

[a] Montants bruts mis en recouvrement sur la base de la résolution 69/263 C et du document ST/ADM/SER.B/910 pour 2015 et de la résolution 68/248 C et du document ST/ADM/SER.B/889 pour 2014. Le montant final des crédits approuvés pour l'exercice biennal 2014-2015 était de 5 808,6 millions de dollars conformément à la résolution de l'Assemblée générale 70/240 A et B.

[b] L'ajustement de 2015 concerne l'année 2014 et l'ajustement de 2014 concerne l'exercice biennal 2102-2013.

[c] Ajustements faisant suite aux résolutions 67/269, 68/245 A et B, 68/247 A et B, 69/274 A et B et 70/240 A et B.

[d] Le solde inutilisé de 120,0 millions de dollars tient à la différence entre le budget définitif et les dépenses effectives (établies selon la convention comptable applicable au budget) pour l'exercice budgétaire 2014-2015.

Contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014 (chiffres retraités)*[a]
Contributions financières volontaires	2 057 810	2 300 069
Contributions volontaires en nature	63 137	62 680
Montant total des contributions volontaires reçues	**2 120 947**	**2 362 749**
Remboursements	(27 069)	(17 170)
Montant net des contributions volontaires reçues	**2 093 878**	**2 345 579**

[a] Chiffres retraités pour tenir compte des droits d'usage cédés sans contrepartie sur des terrains pour un montant de 11,0 millions de dollars conformément au changement de convention comptable (note 3) et des droits d'usage cédés sans contrepartie pour les bâtiments du Centre international de Vienne pour un montant de 4,0 millions de dollars, qui a été comptabilisé au 1er janvier 2015 (note 4).

186. Au cours de l'année financière 2015, le montant total des contributions volontaires en nature comptabilisées au titre des accords de cession de droits d'usage est de 61,3 millions de dollars et celui des contributions volontaires en nature comptabilisées au titre des dons est de 1,8 millions de dollars.

187. Le montant total représenté par les annonces de contributions des donateurs et les accords conclus avec eux qui n'ont pas encore été formalisés ou qui doivent encore faire l'objet d'une collecte de fonds au 31 décembre 2015 est de 14,6 millions de dollars.

188. Les contributions financières volontaires comprennent un montant de 3,4 millions de dollars (2014 : 4,4 millions de dollars) correspondant aux contributions aux conférences des États parties aux traités et conventions, qui sont perçues sur la base des accords intervenus entre les États parties à chaque traité ou convention.

Autres transferts et allocations

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Arrangements interorganisations	43 687	29 774
Autres transferts et allocations	131 028	76 683
Contribution en nature de véhicules	80	–
Montant total des autres transferts et allocations	**174 795**	**106 457**

Contributions en nature sous forme de services

189. Les contributions en nature telles que les services d'assistance technique, les services d'experts, les services de sécurité et autres services reçus pendant l'année ne sont pas comptabilisées comme produits et, par conséquent, ne sont pas prises en compte dans les produits des contributions en nature indiqués ci-dessus. Les services d'assistance technique/d'experts et les autres services en nature reçus par l'Organisation durant l'année se sont chiffrés à 5,3 millions de dollars.

Note 27
Autres produits

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Produits de la prestation de services	105 664	85 119
Indemnités au titre des polices d'assurance	31 753	22 404
Produit des locations	19 358	16 311
Activités productrices de recettes et autres produits divers	15 947	10 964
Montant total des autres produits d'opérations avec contrepartie directe	**172 722**	**134 798**

Note 28
Régimes d'auto-assurance maladie et dentaire

190. Les régimes d'assurance maladie et dentaire ont été instaurés dans le cadre du système de sécurité sociale des fonctionnaires et des retraités de l'ONU. Ce sont, pour la plupart, des régimes d'auto-assurance administrés depuis les deux lieux d'affectation suivants :

a) Le Siège de l'ONU à New York gère les régimes d'assurance maladie et dentaire administrés aux États-Unis, le programme mondial pour le personnel hors Siège recruté sur le plan international et les retraités, et le régime d'assurance maladie pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local et les retraités basés dans des lieux d'affectation définis;

b) L'Office des Nations Unies à Genève gère l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies pour le personnel et les retraités de Genève ainsi que pour le personnel et les retraités d'autres organismes basés à Genève.

191. Il existe également des régimes d'assurance maladie intégralement financés : au Siège, il s'agit du régime d'assurance maladie de New York (fermé aux nouveaux adhérents); à Vienne, les fonctionnaires et les retraités peuvent s'affilier au programme d'assurance maladie autrichien et aux régimes administrés par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (couverture médicale complète et assurance complémentaire). Dans les cas précités, les primes perçues des fonctionnaires, des retraités et de l'Organisation sont comptabilisées au titre des engagements et versées à l'assureur concerné.

192. Dans le cas des régimes d'auto-assurance, l'Organisation et les adhérents assument le risque lié à l'offre d'une assurance maladie. Ce sont :

a) Les régimes d'assurance maladie et dentaire offerts aux États-Unis : Empire Blue Cross, Aetna et Cigna (assurance dentaire uniquement);

b) Le programme mondial pour le personnel hors Siège recruté sur le plan international et les retraités (administré par Cigna international);

c) Le régime d'assurance maladie pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local et les retraités basés dans des lieux d'affectation définis;

d) L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies pour les fonctionnaires et les retraités de Genève ainsi que pour le personnel et les retraités des autres organismes basés à Genève.

193. Les régimes sont administrés par des tiers pour le compte de l'ONU ou, dans le cas de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, auto-administrés.

194. L'ONU administre ou nomme les administrateurs de tous les régimes et, à ce titre, agit en son nom propre pour les régimes d'auto-assurance car elle est exposée aux risques et avantages liés aux régimes. Les éléments d'actif et de passif, les produits et les charges relatifs à ces régimes sont, de ce fait, indiqués dans les états financiers de l'Organisation. Dans la note 5 (Information sectorielle), les fonds au titre de l'auto-assurance sont indiqués en tant que secteur à part. L'état des résultats financiers et l'état de la situation financière correspondant à ces fonds sont indiqués ci-dessous.

Régimes d'auto-assurance : état de la situation financière pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total*
Actif				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37 579	10 643	21 744	69 966
Placements	193 640	54 840	116 204	364 684
Autres créances	10 881	–	3 991	14 872
Autres éléments d'actif	19 355	1 200	92	20 647
Montant total de l'actif	**261 455**	**66 683**	**142 031**	**470 169**
Passif				
Dettes et montants dus	5 491	392	905	6 788
Avantages du personnel	21 874	1 146	7 038	30 058
Encaissements par anticipation	3	–	–	3
Provisions	51 140	1 575	23 713	76 428
Montant total du passif	**78 508**	**3 113**	**31 656**	**113 277**
Déduction faite du montant total de l'actif et du passif	**182 947**	**63 570**	**110 375**	**356 892**
Actif net				
Excédents cumulés	182 947	63 570	53 004	299 521
Réserves	–	–	57 371	57 371
Montant total de l'actif net[a]	**182 947**	**63 570**	**110 375**	**356 892**

[a] L'actif net des régimes d'assurance maladie de 356,9 millions de dollars est inclus dans l'actif net de 477,4 millions de dollars du groupe de régimes d'assurance et d'indemnisation des travailleurs (note 25), à l'exception de 120,5 millions de dollars correspondant à l'actif net des plans d'indemnisation, d'assurance-vie et de primes de rapatriement des régimes extrabudgétaires, qui ne sont pas couverts dans cette note.

Régimes d'auto-assurance : état des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total*
Produits				
Produits des placements	1 012	294	786	2 092
Primes au titre des régimes d'auto-assurance[a]	380 206	27 941	107 380	515 527

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total*
Autres produits	2 946	27	–	2 973
Total des produits	**384 164**	**28 262**	**108 166**	**520 592**
Charges				
Prestations et frais payés et provisions pour charges des prestations à payer au titre des régimes d'auto-assurance[b]	342 751	21 042	96 490	460 283
Traitements de base, indemnités et autres prestations	4 954	–	3 588	8 542
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	1 030	–	–	1 030
Subventions et autres transferts	–	–	2	2
Fournitures et consommables	–	–	3	3
Amortissement	–	–	6	6
Voyages	–	–	14	14
Autres charges de fonctionnement	16 371	3 352	1 197	20 920
Total des charges	**365 106**	**24 394**	**101 300**	**490 800**
Excédent pour l'année	**19 050**	**3 868**	**(6 866)**	**29 792**

[a] Le chiffre ci-dessus correspondant aux primes au titre des régimes d'auto-assurance (515,5 millions de dollars) a été ajusté pour éliminer les contributions de l'Organisation (166,5 millions de dollars). En outre, un montant de 7,9 millions de dollars correspondant aux indemnités a été inclus pour parvenir au montant de 356,9 millions de dollars qui est indiqué à l'état II.

[b] Le chiffre ci-dessus correspondant aux prestations et frais payés et provisions pour charges des prestations à payer au titre des régimes d'auto-assurance (460,3 millions de dollars) a été majoré de charges d'un montant de 2,6 millions au titre des primes de rapatriement, indemnités et autres programmes d'assurance. Par ailleurs, un montant de 1,2 million relatif à des indemnités a été éliminé pour arriver au montant de 461,7 millions de dollars qui est indiqué à l'état II.

Fonds d'auto-assurance : état de la situation financière pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total (chiffres retraités)*[a]
Actif				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	43 530	12 847	18 205	74 582
Placements	158 261	46 720	112 469	317 450
Autres créances	164	–	2 218	2 382
Autres éléments d'actif	31 153	9 233	2 123	42 509
Montant total de l'actif	**233 108**	**68 800**	**135 015**	**436 923**

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total (chiffres retraités)*[a]
Passif				
Dettes et montants dus	3 708	1 916	–	5 624
Avantages du personnel	15 114	-	7 544	22 658
Encaissements par anticipation	–	7	134	141
Provisions	49 462	7 175	23 404	80 041
Autres éléments du passif	934	–	1	935
Montant total du passif	**69 218**	**9 098**	**31 083**	**109 399**
Déduction faite du montant total de l'actif et du passif	**163 890**	**59 702**	**103 932**	**327 524**
Actif net				
Excédents cumulés	163 890	59 702	46 216	269 808
Réserves	–	–	57 716	57 716
Montant total de l'actif net[b]	**163 890**	**59 702**	**103 932**	**327 524**

[a] Chiffres retraités pour se conformer à la nouvelle présentation (notes 4 et 20).

[b] L'actif net des régimes d'assurance maladie de 327,5 millions de dollars est inclus dans l'actif net de 440,1 millions de dollars du groupe des régimes d'assurance et d'indemnisation des travailleurs (note 25), à l'exception de 112,6 millions de dollars correspondant à l'actif net des plans d'indemnisation, d'assurance-vie et de primes de rapatriement des régimes extrabudgétaires, qui ne sont pas couverts dans cette note.

Régimes d'auto-assurance : état des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total*
Produits				
Produits des placements	1 046	307	4 184	5 537
Primes au titre des régimes d'auto-assurance[a]	367 483	28 971	105 164	501 618
Autres produits	5 041	–	–	5 041
Total des produits	**373 570**	**29 278**	**109 348**	**512 196**
Charges				
Prestations et frais payés et provisions pour charges des prestations à payer au titre des régimes d'auto-assurance[b]	312 645	24 871	98 707	436 223
Traitements de base, indemnités et autres prestations	–	–	3 491	3 491
Fournitures et consommables	–	–	6	6
Voyages	–	–	8	8

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	*Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local*	*Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*	*Total*
Autres charges de fonctionnement	21 875	4 124	13 523	39 522
Total des charges	**334 520**	**28 995**	**115 735**	**479 250**
Excédent/(déficit) pour l'année	**39 050**	**283**	**(6 387)**	**32 946**

[a] Le chiffre ci-dessus correspondant aux primes au titre des régimes d'auto-assurance (501,6 millions de dollars) a été ajusté pour éliminer les contributions de l'Organisation (144,4 millions de dollars). En outre, un montant de 12,4 millions de dollars pour l'assurance-vie et indemnités a été ajouté pour parvenir au montant de 369,6 millions de dollars qui est indiqué à l'état II.

[b] Le chiffre ci-dessus correspondant aux prestations et frais payés et provisions pour charges des prestations à payer au titre des régimes d'auto-assurance (436,2 millions de dollars) a été majoré de charges d'un montant de 2,7 millions de dollars au titre des indemnités et autres programmes d'assurance. En outre, un montant de 1,6 million de dollars correspondant à des indemnités a été éliminé pour arriver au montant de 437,3 millions de dollars qui est indiqué à l'état II.

Note 29
Charges

Traitements de base, indemnités et autres prestations

195. Les traitements de base englobent les traitements, indemnités de poste et contributions du personnel se rapportant au personnel recruté sur le plan international, au personnel recruté sur le plan national et au personnel temporaire (autre que pour les réunions). Les indemnités et autres prestations comprennent les autres droits et avantages, dont les subventions au titre de la retraite et de l'assurance et les primes d'affectation, de rapatriement et de sujétion, notamment.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014 (chiffres retraités)*[a]
Coûts salariaux	2 133 904	2 181 271
Prestations de retraite et d'assurance	375 538	377 912
Prestations liées au rapatriement et aux congés	55 506	52 238
Montant total des traitements de base, indemnités et autres prestations	**2 564 948**	**2 611 421**

[a] Chiffres retraités pour se conformer à la nouvelle présentation.

Subventions et autres transferts

196. Les subventions et autres transferts comprennent les subventions pures et simples et les transferts à des organismes d'exécution, partenaires et autres entités, ainsi que les projets à effet rapide. Les charges au titre des subventions et transferts imputées aux principaux fonds pour lesquels divers mécanismes d'octroi de subventions sont utilisés sont indiquées ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*[a]
Fonds d'affectation spéciale pour le renforcement du Bureau du Coordonnateur pour les secours d'urgence[b]	455 017	926 625
Fonds central pour les interventions d'urgence	453 906	450 099
Fonds général de l'Organisation des Nations Unies[c]	175 953	185 516
Fonds d'affectation spéciale pour le Bureau d'appui à la consolidation de la paix[b]	56 074	75 966
Fonds d'affectation spéciale pour l'assistance à la lutte antimines	41 851	42 709
Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux	40 003	48 618
Fonds des Nations Unies pour la démocratie	9 745	5 374
Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les victimes de la torture	6 707	7 142
Total des principaux fonds ayant encouru des charges au titre des subventions et des autres transferts	**1 239 256**	**1 742 049**
Autres fonds	74 101	80 619
Total, subventions et autres transferts	**1 313 357**	**1 822 668**

[a] Regroupés pour se conformer à la nouvelle présentation.
[b] Y compris les subventions et les transferts par l'intermédiaire du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires.
[c] Y compris les subventions versées à des parties liées (note 32).

197. Les charges au titre des subventions pures et simples sont comptabilisées lorsque l'Organisation est dans l'obligation de payer, notamment à la signature de l'accord par les deux parties. Les transferts aux organismes d'exécution ou aux partenaires de réalisation sont comptabilisés en charges lorsque les fonds sont décaissés par l'Organisation.

Autres charges de fonctionnement

198. Les autres charges de fonctionnement englobent les frais d'entretien, les services collectifs de distribution, les services contractuels, la formation, les services de sécurité, les services partagés, les loyers, les assurances et les provisions pour créances douteuses.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014 (chiffres retraités)*[a]
Services contractuels	171 015	147 109
Acquisition de biens[b]	121 440	143 368
Loyers – bureaux et locaux	86 337	104 037
Autres frais de location	61 548	54 440
Frais d'entretien	79 288	71 896

	2015	*2014 (chiffres retraités)*[a]
Contributions en nature[c]	57 263	48 643
Provision pour créances douteuses	7 342	22 896
Pertes de change nettes	35 812	32 229
Divers	126 647	114 595
Autres charges de fonctionnement (total)	**746 692**	**739 213**

[a] Chiffres retraités pour tenir compte des droits d'usage cédés sans contrepartie sur des terrains pour un montant de 11,0 millions de dollars conformément au changement de convention comptable (notes 3 et 4).

[b] Y compris les dépenses afférentes aux articles dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisation.

[c] Contributions en nature au titre des accords de cession sans contrepartie de droits d'usage.

Note 30
Instruments financiers et gestion du risque financier

Récapitulatif des instruments financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Référence	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014*
Actifs financiers			
Juste valeur avec variation de valeur portée en excédent ou en déficit			
Placements à court terme : fonds principal de gestion centralisée des liquidités[a]	Notes 8 et 31	1 422 837	1 034 612
Placements à court terme : fonds de gestion centralisée des liquidités en euros[a]	Notes 8 et 31	2 440	7 703
Placements à court terme : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 8	12 277	13 071
Produits dérivés : contrats de change à terme	Note 8	8 186	–
Total des placements à court terme		**1 445 740**	**1 055 386**
Placements à long terme : fonds principal de gestion centralisée des liquidités	Notes 8 et 31	954 701	913 228
Placements à long terme : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 8	82 291	89 399
Total des placements à long terme		**1 036 992**	**1 002 627**
Total des actifs évalués à la juste valeur avec variation de valeur portée en excédent ou en déficit		**2 482 732**	**2 058 013**
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Trésorerie et équivalents de trésorerie : fonds principal de gestion centralisée des liquidités	Notes 7 et 31	461 396	533 605
Trésorerie et équivalents de trésorerie : fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	Notes 7 et 31	7 276	3 872

	Référence	*31 décembre 2015*	*31 décembre 2014*
Trésorerie et équivalents de trésorerie : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 7	10 876	14 059
Trésorerie et équivalents de trésorerie – autres	Note 7	5 804	46 259
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		**485 352**	**597 795**
Contributions à recevoir d'opérations avec ou sans contrepartie directe et de prêts			
Contributions statutaires	Note 9	389 306	438 195
Contributions volontaires	Note 10	583 701	456 804
Créances diverses	Note 11	97 256	138 584
Autres actifs (hors avances et charges reportées)	Note 13	37 578	79 328
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie, produits à recevoir d'opérations avec ou sans contrepartie directe et de prêts		**1 593 193**	**1 710 706**
Total, valeur comptable des actifs financiers		**4 075 925**	**3 768 719**
Montant afférent aux actifs financiers placés dans le fonds principal de gestion centralisée des liquidités	Note 31	2 838 934	2 481 445
Montant afférent aux actifs financiers placés dans le fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	Note 31	9 715	11 575
Montant afférent aux actifs financiers de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies		105 444	116 529
Passifs financiers au coût amorti			
Dettes et charges à payer	Note 17	485 712	528 334
Passif du Fonds de péréquation des impôts	Note 21	96 011	96 252
Autres éléments de passif	Note 22	9 126	67 545
Total (valeur comptable des passifs financiers)		**590 849**	**692 131**
État récapitulatif des recettes nettes provenant des actifs financiers			
Revenus nets du fonds de gestion centralisée des liquidités		11 806	14 779
Gains (/Pertes) nettes de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies		244	(4 673)
Autres produits des placements		3 612	9 484
Recettes nettes provenant des actifs financiers (total)		**15 662**	**19 590**

[a] Les placements à court terme comprennent des produits des placements à recevoir de 4,5 millions de dollars (2014 : 3,9 millions), 0,0 million (2014 : 0,009 million) et 0,553 million (2014 : 0,725 million) provenant respectivement du fonds principal de gestion centralisée des liquidités, du fonds de gestion centralisée des liquidités en euros et de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies.

Gestion du risque financier

Vue d'ensemble

199. L'Organisation s'expose aux risques financiers suivants :

a) Risque de crédit;

b) Risque d'illiquidité;

c) Risque de marché.

200. La présente note et la note 31 (Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités) donnent des informations sur chacun de ces risques, sur les objectifs, les principes et les procédures de l'Organisation relatifs à l'évaluation et à la gestion des risques, ainsi que sur les politiques retenues pour gérer le capital.

Dispositif de gestion des risques

201. Les pratiques de l'Organisation en matière de gestion des risques sont conformes aux dispositions de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière et à ses Directives pour la gestion des placements. Le capital que l'Organisation est appelée à gérer correspond à l'ensemble de ses actifs nets, c'est-à-dire au montant cumulé des soldes et des réserves. L'Organisation a pour but de préserver son aptitude à poursuivre ses activités, à financer ses actifs et à atteindre ses objectifs. Elle gère son capital en tenant compte de la situation économique mondiale, des risques auxquels ses éléments d'actif sont exposés et de ses besoins actuels et futurs en ce qui concerne son fonds de roulement.

Gestion du risque financier : risque de crédit

202. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les dépôts et les achats de monnaies à terme auprès d'institutions financières et les impayés. La valeur comptable des instruments financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit.

203. La gestion des placements est centralisée à la Trésorerie de l'Organisation. En principe les autres entités ne sont pas habilitées à investir, sauf dérogation exceptionnelle lorsque les conditions justifient que des placements soient effectués localement suivant des paramètres bien définis conformes aux Directives pour la gestion des placements.

Risque de crédit : contributions à recevoir et créances diverses

204. Une bonne partie des contributions à recevoir est due par des gouvernements souverains et des institutions supranationales, y compris d'autres entités du système des Nations Unies, qui ne présentent pas un risque de crédit important. L'exposition maximale au risque de crédit des actifs financiers correspond à leur valeur comptable. À la date de clôture des comptes, l'Organisation ne bénéficiait pas de garantie concernant ses créances.

Risque de crédit : provision pour créances douteuses

205. L'Organisation évalue la provision pour créances douteuses à la date de clôture des comptes. Si des indications objectives montrent qu'elle ne recouvrera pas la totalité des sommes dues, une provision est constituée. La passation en pertes approuvée par l'administration conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière ou la reprise lorsque le montant de créances qui avaient été dépréciées est reçu sont comptabilisées directement dans l'état des résultats

financiers. Les variations pour créances douteuses au cours de l'exercice sont indiquées ci-dessous :

Variations du solde de la provision pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Montant total de la provision pour créances douteuses
Au 1er janvier 2014	**256 562**
Variation nette	1 579
Au 31 décembre 2014	**258 141**
Variation nette	4 018
Au 31 décembre 2015	**262 159**

206. L'ancienneté des contributions statutaires à recevoir et des provisions connexes s'établit comme suit :

Ancienneté des contributions statutaires à recevoir

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015		*31 décembre 2014*	
	Montant brut à recevoir	*Indemnité*	*Montant brut à recevoir*	*Indemnité*
Moins d'un an	314 659	–	423 922	–
Un à deux ans	73 375	–	14 407	740
Plus de deux ans	205 430	204 158	203 059	202 453
Total	**593 464**	**204 158**	**641 388**	**203 193**

207. L'ancienneté de créances autres que les contributions statutaires et les provisions correspondantes sont indiquées ci-après.

Ancienneté des contributions volontaires et des créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015		*Au 31 décembre 2014*	
	Montant brut à recevoir	*Indemnité*	*Montant brut à recevoir*	*Indemnité*
Montant ni impayé ni déprécié	466 460	–	333 265	–
Moins d'un an	203 288	849	237 970	635
Un à deux ans	11 585	3 297	21 682	1 217
Deux à trois ans	2 696	350	6 420	2 729
Plus de trois ans	54 929	53 505	50 999	50 367
Total	**738 958**	**58 001**	**650 336**	**54 948**

Risque de crédit : trésorerie et équivalents de trésorerie

208. À la fin de l'année, l'Organisation détenait 485,4 millions de dollars sous forme de trésorerie et d'équivalents de trésorerie (2014 : 597,8 millions de dollars), ce qui correspond au montant maximum sur lequel porte le risque de crédit lié à ces actifs.

Risque de crédit : contrats de change à terme

209. Le risque des contrats de change à terme est limité aux profits et aux pertes, mais ne porte pas sur le montant notionnel. Les contrats en suspens ont été passés avec trois banques. À la fin de l'année, les institutions financières concernées avaient un « A » ou un « A+ » selon la notation de viabilité de Fitch.

Risque de crédit : placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies

210. La Trésorerie de l'Organisation effectue des placements pour le compte de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. À cette fin, elle investit en grande partie dans des titres à revenu fixe, y compris des titres d'entités supranationales, d'organismes d'État ou de gouvernements et des obligations de sociétés. Une partie du portefeuille de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies est placée dans iShares SMI (Suisse), un fonds indiciel coté, dans le but d'obtenir le même rendement que l'indice Swiss Market Index, l'indice de référence. À la fin de l'année, l'Organisation des Nations Unies détenait 357 430 parts (2014 : 312 830 parts) du fonds iShares SMI (Suisse).

211. Les notes de crédit utilisées sont celles données par les principales agences de notation : Standard & Poor's, Moody's et Fitch pour les obligations et instruments à intérêts précomptés, et la notation de viabilité de Fitch pour les dépôts à terme. Les notes de crédit des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies à la fin de l'année, attribuées par les principales agences de notation, sont présentées ci-après.

Notes de crédits des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies

(En pourcentage)

	Notes au 31 décembre 2015				*Notes au 31 décembre 2014*			
Obligations (notes à long terme)								
	AAA	*AA+/AA/AA-*	*A+/A*	*Non notées*	*AAA*	*AA+/AA/AA-*	*A+/A/A-*	*Non notées*
Standard & Poor's	18,5	73,2	6,6	1,7	2,5	85,2	10,8	1,5
Fitch	11,0	49,6	10,0	29,4	16,9	42,1	6,0	35,0
	Aaa	*Aa1/Aa2/Aa3*	*A1*	*Non notées*	*Aaa*	*Aa1/Aa2/Aa3*		*Non notées*
Moody's	31,6	59,5	5,9	3,0	26,9	67,6		5,5

Gestion du risque financier : risque d'illiquidité

212. Le risque d'illiquidité correspond à la probabilité que l'Organisation ne puisse dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles. L'Organisation s'attache à gérer ses liquidités de façon à

disposer en permanence des montants nécessaires pour régler les engagements qui deviennent exigibles, aussi bien dans le cours normal de ses activités qu'en situation de crise, sans essuyer de pertes inacceptables ni nuire à sa réputation.

213. Le Règlement financier et les règles de gestion financière imposent de n'engager de charges qu'après réception des fonds des donateurs, ce qui réduit considérablement le risque d'illiquidité lié aux contributions, lesquelles constituent un flux de trésorerie annuel essentiellement stable. Il ne peut être dérogé à cette règle que si des conditions précises concernant la gestion du risque associé au montant à recevoir sont réunies.

214. L'Organisation établit des prévisions relatives aux flux de trésorerie et suit les prévisions glissantes relatives aux besoins de liquidités de façon à pouvoir couvrir ses besoins opérationnels. Les placements sont effectués en prenant dûment en considération les besoins de trésorerie liés au fonctionnement, qui reposent sur les prévisions relatives aux flux de trésorerie. L'Organisation prend une grande partie de ses positions dans des équivalents de trésorerie et des placements à court terme suffisants pour couvrir ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles.

Risque d'illiquidité : placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies

215. L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies est exposée à un faible risque d'illiquidité, car les retraits à effectuer à court délai sont relativement limités et l'Assurance mutuelle conserve des disponibilités et des titres négociables, par exemple des parts du fonds indiciel coté, en quantités suffisantes pour faire face à ses engagements au moment où ils arrivent à échéance. À la date de clôture des comptes, les placements de l'Assurance mutuelle comprenaient principalement des titres à échéance courte et moyenne, n'excédant pas huit ans (sept ans en 2014). Le risque d'illiquidité pour l'Assurance mutuelle est par conséquent considéré comme faible.

Risque d'illiquidité : passifs financiers

216. Il y a exposition à un risque d'illiquidité en cas de difficulté à honorer des obligations liées aux passifs financiers. Pareille situation est très improbable du fait que l'entité dispose de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, de créances et de placements et que les procédures et politiques internes existantes lui donnent la garantie de disposer des ressources voulues pour honorer ses engagements financiers. À la date de clôture des comptes, l'Organisation n'avait pas engagé de garantie pour les passifs ou passifs éventuels (2014 : aucune) et aucun passif ou dette n'avait été effacé par une tierce partie. Les échéances des passifs financiers indiquées ci-après sont classées selon la date à laquelle l'Organisation peut être amenée à régler le passif.

Échéances des passifs financiers au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis, sans actualisation)

	Moins de 3 mois	*3 à 12 mois*	*Plus d'un an*	Total
Dettes et charges à payer	485 712	–	–	485 712
Passif du Fonds de péréquation des impôts	96 011	–	–	96 011

	Moins de 3 mois	*3 à 12 mois*	*Plus d'un an*	Total
Autres éléments de passif	11 504	–	74 699	86 203
Total	**593 227**	**–**	**74 699**	**667 926**

Échéances des passifs financiers au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis, sans actualisation)

	Moins de 3 mois	*De 3 à 12 mois*	*Plus d'un an*	Total (après retraitement)[a]
Dettes et charges à payer	528 334	–	–	528 334
Passif du Fonds de péréquation des impôts	96 252	–	–	96 252
Autres éléments de passif	59 468	–	88 754	148 222
Total	**684 054**	**–**	**88 754**	**772 808**

[a] Pour se conformer à la présentation actuelle (notes 4 et 22).

Gestion du risque financier : risque de marché

217. Le risque de marché correspond au risque que des fluctuations des cours, tels que les taux de change, les taux d'intérêt et le cours des valeurs, aient une incidence sur les recettes de l'Organisation ou sur la valeur de ses actifs et passifs financiers. La gestion des risques de marché consiste à gérer et maîtriser l'exposition aux risques selon certains paramètres tout en optimisant la situation budgétaire de l'Organisation.

Risque de taux d'intérêt

218. Le risque de taux d'intérêt est le risque de fluctuation de la juste valeur des instruments financiers ou des flux de trésorerie futurs du fait de variations des taux d'intérêt. En règle générale, le prix d'un titre à taux fixe chute à mesure que le taux d'intérêt augmente, et inversement. Le risque de taux d'intérêt est habituellement mesuré en fonction de la durée, exprimée en années, de chaque titre à taux fixe. Plus la durée est longue, plus le risque de taux d'intérêt est élevé. Les principaux risques de taux d'intérêt sont liés aux fonds de gestion centralisée des liquidités et sont examinés dans la note 31 (Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités). L'échéance moyenne des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies était de 1,8 année (2014 : 2,5 années), ce qui, compte tenu des objectifs de l'Assurance mutuelle en matière de placements, est considéré comme un indicateur de faible risque de taux d'intérêt.

Risque de change

219. Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier suivent l'évolution des taux de change. Les opérations, les actifs et les passifs de l'Organisation sont libellés dans des monnaies autres que sa monnaie de fonctionnement et sont exposés au risque de change que représentent les fluctuations des taux de change. Les politiques de gestion et les

Directives pour la gestion des placements imposent à l'Organisation de gérer son exposition au risque de change.

220. Les éléments de l'actif et du passif de l'Organisation sont principalement libellés en dollars des États-Unis. Les actifs financiers détenus dans d'autres monnaies sont pour la plupart des placements, outre la trésorerie et les équivalents de trésorerie et créances qui servent à financer des activités locales dont les opérations s'effectuent dans des monnaies locales. L'Organisation conserve un minimum d'avoirs en monnaie locale et, chaque fois que possible, utilise des comptes bancaires en dollars des États-Unis. Elle atténue le risque de change en veillant à ce que les monnaies autres que le dollar des États-Unis dans lesquelles des contributions lui sont versées correspondent à des monnaies dont elle a besoin pour financer ses besoins opérationnels.

221. Le principal risque de change provient de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des soldes des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités, ainsi que des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. Comme l'illustre le tableau ci-après, à la date de clôture des comptes, les soldes de ces avoirs financiers détenus dans d'autres monnaies que le dollar des États-Unis l'étaient principalement en euros et en francs suisses, en sus de 58 autres monnaies.

Exposition au risque de change au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Dollar des États-Unis	*Euro*	*Franc suisse*	*Autres monnaies*	*Total*
Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	2 810 498	5 603	1 325	21 508	2 838 934
Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	–	9 715	–	–	9 715
Total partiel	**2 810 498**	**15 318**	**1 325**	**21 508**	**2 848 649**
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	–	–	105 444	–	105 444
Total	**2 810 498**	**15 318**	**106 769**	**21 508**	**2 954 093**

Exposition au risque de change au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Dollar des États-Unis	*Euro*	*Franc suisse*	*Autres monnaies*	*Total*
Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	2 469 985	819	36	10 605	2 481 445
Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	–	11 575	–	–	11 575
Total partiel	**2 469 985**	**12 394**	**36**	**10 605**	**2 493 020**
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	–	–	116 529	–	116 529
Total	**2 469 985**	**12 394**	**116 565**	**10 605**	**2 609 549**

Risque de change : analyse de sensibilité

222. L'appréciation ou la dépréciation des taux de change opérationnels de l'ONU avec l'euro et le franc suisse à la date de clôture des comptes aurait eu des répercussions sur le montant des placements libellés dans une monnaie étrangère et se serait traduite par la baisse ou la hausse du montant des actifs nets et de l'excédent ou du déficit, comme indiqué ci–après. Cette analyse se fonde sur les fluctuations monétaires auxquelles on pouvait raisonnablement s'attendre à la date de clôture. On a posé comme hypothèse que toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêt, demeuraient constantes.

Analyse de sensibilité aux taux de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015		*Au 31 décembre 2014*	
	Effet sur les actifs nets et l'excédent ou déficit		*Effet sur les actifs nets et l'excédent ou déficit*	
	Appréciation	*Dépréciation*	*Appréciation*	*Dépréciation*
Euro (fluctuation de 10 %)	1 532	(1 532)	1 239	(1 239)
Franc suisse (fluctuation de 10 %)	10 677	(10 677)	11 656	(11 656)

Risque de change : contrats de vente à terme

223. En 2014, l'Organisation a conclu des contrats de vente à terme de dollars contre des francs suisses pour couvrir les opérations de l'Office des Nations Unies à Genève face aux risques de fluctuation des paiements des dépenses de personnel en francs suisses et en euros. Les gains de change nets découlant de ces contrats s'élevaient à 8,8 millions de dollars (2014 : perte de 1,7 million de dollars) pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Ils ont été comptabilisés au titre des avantages du personnel, ce qui a eu pour effet de réduire les dépenses inscrites à cette rubrique. Il y avait 24 contrats à terme non dénoués au 31 décembre 2015 (2014 : aucun); ces contrats, d'un montant théorique de 300 millions de francs suisses et de 48 millions d'euros, dont la plus-value latente s'élevait à 8,2 millions de dollars, devaient échoir en 2016.

Autres risques de prix

224. L'Organisation n'est pas exposée de façon appréciable à d'autres risques de prix car elle est peu exposée aux risques de prix liés aux achats escomptés de certaines marchandises régulièrement utilisées dans des opérations. La fluctuation de ces prix peut seulement entraîner une variation négligeable des flux de trésorerie.

Classification comptable et comptabilisation à la juste valeur

225. La valeur comptable des placements comptabilisée à la juste valeur avec variation de valeur portée en excédent ou en déficit correspond à la juste valeur. La valeur comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des créances et des dettes est une approximation de leur juste valeur.

Classement par niveaux des justes valeurs

226. Le tableau ci-après présente les instruments financiers mesurés à la juste valeur, selon les niveaux suivants :

a) Niveau 1 : cours sur un marché actif, non corrigés, d'actifs ou de passifs identiques;

b) Niveau 2 : données autres que des cours de marché relevant du niveau 1 qui sont obtenues soit directement (cours) soit indirectement (dérivé des cours) pour l'actif ou le passif considéré;

c) Niveau 3 : données afférentes à l'actif ou au passif considéré ne reposant pas sur des données de marché observables (c'est-à-dire, reposant sur des données inobservables).

227. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est fondée sur les cours du marché à la date de clôture des comptes et déterminée par le dépositaire indépendant sur la base d'évaluations de titres obtenues auprès de tierces parties. Un marché est dit actif lorsque l'on peut s'en procurer aisément les cours auprès d'une bourse, d'un courtier ou d'une maison de courtage, d'une association professionnelle, d'un service de cotation ou d'un organisme de réglementation et que ces cours correspondent à des opérations se produisant effectivement et régulièrement dans des conditions normales de concurrence. Le cours du marché retenu pour calculer la valeur des actifs financiers composant les fonds de gestion centralisée des liquidités correspond au cours acheteur actuel.

228. La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas échangés sur un marché actif est calculée au moyen de techniques d'évaluation, dans le cadre desquelles on tire le meilleur parti des données du marché pouvant être observées. Si toutes les données nécessaires pour calculer la juste valeur d'un instrument sont observables, l'instrument est classé au niveau 2.

229. Aucun actif financier n'était classé au niveau 3, il n'y avait ni passif comptabilisé à la juste valeur, ni transferts d'actifs financiers d'un niveau à un autre. Le classement par niveaux des justes valeurs des actifs financiers composant les fonds de gestion centralisée des liquidités est indiqué dans la note 31 (Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités).

Classement par niveaux : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015			*31 décembre 2014*		
	Niveau 1	*Niveau 2*	*Total*	*Niveau 1*	*Niveau 2*	*Total*
Juste valeur totale avec contrepartie en résultat						
Fonds indiciel coté	32 998	–	32 998	29 527	–	29 527
Obligations de société	46 370	–	46 370	–	38 528	38 528
Obligations émises par des organismes d'État (hors États-Unis)	8 955	–	8 955	22 770	–	22 770
Obligations émises par des États (hors États-Unis)	2 756	–	2 756	9 137	–	9 137

	31 décembre 2015			*31 décembre 2014*		
	Niveau 1	*Niveau 2*	*Total*	*Niveau 1*	*Niveau 2*	*Total*
Obligations émises par des institutions supranationales	2 936	–	2 936	1 783	–	1 783
Total[a]	**94 015**	**–**	**94 015**	**63 217**	**38 528**	**101 745**

[a] Ce montant ne comprend pas les revenus des placements, soit 0,553 millions de dollars (2014 : 0,725 millions).

Note 31
Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités

230. Outre qu'elle détient directement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, l'Organisation participe aux fonds de gestion centralisée des liquidités de l'ONU. Le regroupement a un effet bénéfique sur le rendement global et sur le risque, grâce aux économies d'échelle et à la possibilité de répartir sur plusieurs échéances les risques liés à la courbe des taux. La répartition des éléments composant le fonds (trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme et placements à long terme) et celle des recettes sont proportionnelles à la part du capital revenant à chaque entité participante.

231. L'Organisation participe à deux fonds de gestion centralisée des liquidités gérés par ses services de la Trésorerie :

a) Le fonds principal de gestion centralisée des liquidités, qui comprend les soldes des comptes bancaires actifs en diverses monnaies et les placements en dollars des États-Unis;

b) Le fonds de gestion centralisée des liquidités en euros, dont la plupart des participants sont des bureaux hors Siège dont l'activité est susceptible de dégager des excédents en euros.

232. Au 31 décembre 2015, le fonds principal de gestion centralisée des liquidités détenait des actifs d'un montant de 7 827,4 millions de dollars (2014 : 9 608,8 millions de dollars), dont 2 848,6 millions (2014 : 2 493 millions) étaient dus à l'Organisation, et sa part des recettes nettes des fonds de gestion centralisée des liquidités s'élevait à 11,8 millions de dollars (2014 :14,8 millions de dollars).

État récapitulatif de l'actif et du passif des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	*Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros*	*Total*
Juste valeur avec contrepartie en résultat			
Placements à court terme	3 888 712	10 941	3 899 653
Placements à long terme	2 617 626	–	2 617 626
Total (juste valeur avec contrepartie en résultat)	**6 506 338**	**10 941**	**6 517 279**

	Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	*Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros*	*Total*
Prêts et créances			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 265 068	32 637	1 297 705
Produits des placements à recevoir	12 462	3	12 465
Total (prêts et créances)	**1 277 530**	**32 640**	**1 310 170**
Valeur comptable totale des actifs financiers	**7 783 868**	**43 581**	**7 827 449**
Passif			
Sommes à verser aux fonds relevant du volume I	2 838 934	9 715	2 848 649
Sommes à verser aux autres participants	4 944 934	33 866	4 978 800
Total du passif	**7 783 868**	**43 581**	**7 827 449**
Actif net	**–**	**–**	**–**

Récapitulatif des recettes et des charges nettes des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	*Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros*	*Total*
Produit des placements	51 944	48	51 992
Pertes de change	(11 720)	(15 300)	(27 020)
Plus-values/(moins-values) latentes	(10 824)	(4)	(10 828)
Frais bancaires	(525)	–	(525)
Recettes nettes	**28 875**	**(15 256)**	**13 619**

État récapitulatif de l'actif et du passif des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	*Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros*	*Total*
Juste valeur avec contrepartie en résultat			
Placements à court terme	3 930 497	97 011	4 027 508
Placements à long terme	3 482 641	–	3 482 641
Total (juste valeur avec contrepartie en résultat)	**7 413 138**	**97 011**	**7 510 149**

	Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	*Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros*	*Total*
Prêts et créances			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 034 824	48 819	2 083 643
Produits des placements à recevoir	14 842	119	14 961
Total (prêts et créances)	**2 049 666**	**48 938**	**2 098 604**
Valeur comptable totale des actifs financiers	**9 462 804**	**145 949**	**9 608 753**
Passif			
Sommes à verser aux fonds relevant du volume I	2 481 445	11 575	2 493 020
Sommes à verser aux autres participants	6 981 359	134 374	7 115 733
Total du passif	**9 462 804**	**145 949**	**9 608 753**
Actif net	–	–	–

Récapitulatif des recettes et des charges nettes des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	*Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros*	*Total*
Produit des placements	62 511	132	62 643
Pertes de change	(7 064)	(14 396)	(21 460)
Plus-values/(moins-values) latentes	(3 084)	9	(3 075)
Frais bancaires	(214)	(2)	(216)
Recettes nettes	**52 149**	**(14 257)**	**37 892**

Gestion du risque financier

233. La Trésorerie de l'Organisation est chargée de gérer les placements et les risques pour les fonds de gestion centralisée des liquidités, et notamment de placer les fonds conformément aux Directives de l'ONU pour la gestion des placements.

234. L'objectif est de préserver le capital et de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de liquidités pour couvrir les besoins opérationnels tout en obtenant un taux de rendement concurrentiel pour chaque fonds. La priorité est donnée à la qualité, à la sécurité et à la liquidité des placements plutôt qu'au taux de rendement.

235. Un comité des placements évalue périodiquement la performance des placements et le respect des directives et formule des recommandations quant aux changements à apporter à celles-ci.

Gestion du risque financier : risque de crédit

236. Les Directives de l'ONU pour la gestion des placements prescrivent le suivi continu des notes de crédit des émetteurs et des contreparties. Les placements peuvent comprendre, sans s'y limiter, des dépôts bancaires, des effets de commerce et des titres émis par des entités supranationales, des organismes d'État ou des gouvernements ayant des échéances inférieures ou égales à cinq ans. Les fonds de gestion centralisée des liquidités n'investissent ni dans les produits dérivés, ni dans les titres adossés à des créances mobilières ou immobilières, ni dans les actions.

237. Les Directives de l'ONU pour la gestion des placements prescrivent également de ne pas investir dans des titres d'émetteurs dont la note de crédit est insuffisante et fixent une limite maximale de concentration des titres d'un émetteur donné. Ces conditions étaient remplies à la date des investissements.

238. Les notes de crédit utilisées sont celles données par les principales agences de notation; Standard & Poor's et Moody's pour les obligations et les instruments à intérêts précomptés, et la notation individuelle de Fitch pour les dépôts à terme. Les notes de crédit en fin d'exercice sont indiquées ci-après.

Ventilation des placements des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre, par note de crédit

(En pourcentage)

Fonds principal	*Notes au 31 décembre 2015*			*Notes at 31 décembre 2014*			
Obligations (notations à long terme)							
	AAA	*AA+/AA/AA-*	*Non noté*	*AAA*	*AA+/AA/AA-*	*A+*	*Non noté*
Standard & Poor's	37,7	54,2	8,1	31,2	59,8	1,3	7,7
Fitch	61,9	26,5	11,6	52,2	21,4	–	26,4
	Aaa	*Aa1/Aa2/Aa3*		*Aaa*	*Aa1/Aa2/Aa3*		
Moody's	65,8	34,2	–	69,3	30,7	–	–
Effets commerciaux (notations à court terme)							
	A-1+			*A-1+*			*Non noté*
Standard & Poor's	100,0			100,0			–
	F1+			*F1+*			
Fitch	100,0			90,0			10,0
	P-1			*P-1*			
Moody's	100,0			70,0			30,0
Prise en pension de titres (notations à court terme)							
	A-1+						
Standard & Poor's	100,0						
	F1+			Au 31 décembre 2014, les fonds n'avaient conclu aucun de accord de prise en pension.			
Fitch	100,0						
	P-1						
Moody's	100,0						

Fonds principal	*Notes au 31 décembre 2015*			*Notes at 31 décembre 2014*		
Dépôts à terme (notation de viabilité de Fitch)						
	Aaa	*aa/aa-*	*a+/a*	*aaa*	*aa/aa-*	*a+/a*
Fitch	–	53,6	46,4	–	64,1	35,9

Fonds en euros	*Notes au 31 décembre 2015*			*Notes au 31 décembre 2014*			
Obligations (notations à long terme)							
				AAA	*AA+*		*Non noté*
Standard & Poor's				–	100,0		–
Fitch	Les fonds ne détenaient pas d'obligations au 31 décembre 2015.			–	–		100,0
				Aaa	*Aa1*		
Moody's				100,0	–		–
Dépôts à terme (notation de viabilité de Fitch)							
	aaa	*aa/aa-*	*a+*	*Aaa*	*aa-*	*a+/a/a-*	
Fitch	–	–	100,0	–	22,1	77,9	–

239. La Trésorerie de l'ONU surveille attentivement les notes de crédit et étant donné que l'Organisation a investi dans des titres de qualité, l'administration ne s'attend pas à ce que les émetteurs manquent à leurs obligations, sauf en ce qui concerne les éventuels placements ayant subi une dépréciation.

Gestion du risque financier : risque d'illiquidité

240. Les fonds de gestion centralisée des liquidités sont exposés à un risque d'illiquidité, car les participants doivent effectuer des retraits à bref délai. Ils conservent des disponibilités et des titres négociables en quantités suffisantes pour faire face aux engagements des participants au moment où ils arrivent à échéance. La majeure partie de l'encaisse, des équivalents de trésorerie et des placements est disponible dans un délai d'un jour pour répondre aux besoins opérationnels. Le risque d'illiquidité est donc considéré comme faible.

Gestion du risque financier : risque de taux d'intérêt

241. Les fonds de gestion centralisée des liquidités constituent la principale source d'exposition au risque de taux d'intérêt pour l'Organisation, car ils administrent des instruments financiers porteurs d'intérêts, à savoir placements, équivalents de trésorerie et liquidités à taux fixe. À la date de clôture des comptes, les placements des fonds de gestion centralisée des liquidités comprenaient principalement des titres à échéance plutôt courte, la durée maximale étant inférieure à cinq ans (2014 : cinq ans). L'échéance moyenne des titres détenus par le fonds principal de gestion centralisée des liquidités et par le fonds de gestion centralisée des liquidités en euros était de 0,86 année (2014 : 1,10 année) et 0,21 année (2014 : 0,22 année), respectivement, ce qui est considéré comme indiquant un risque faible.

Analyse de la sensibilité au taux d'intérêt des fonds de gestion centralisée des liquidités

242. Les tableaux ci-après illustrent la façon dont la juste valeur des fonds de gestion centralisée des liquidités à la date de clôture des comptes évoluerait si le rendement global des placements variait en raison des fluctuations des taux d'intérêt. Les placements étant comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat, la variation de la juste valeur correspond à l'augmentation ou à la diminution de l'excédent ou du déficit et de l'actif net. On y voit l'incidence de glissements vers le haut ou vers le bas de la courbe des rendements pouvant aller jusqu'à 200 points de base (100 points de base = 1 %), glissements qui n'ont toutefois qu'une valeur indicative.

Analyse de la sensibilité au taux d'intérêt des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2015

Glissements de la courbe des rendements (points de base)	*-200*	*-150*	*-100*	*-50*	*0*	*50*	*100*	*150*	*200*
Augmentation/(diminution) de la juste valeur (millions de dollars É.-U.)									
Total (fonds principal de gestion centralisée des liquidités)	**47,05**	**35,28**	**23,52**	**11,76**	**–**	**(11,75)**	**(23,51)**	**(35,26)**	**(47,02)**
Total (fonds de gestion centralisée des liquidités en euros)	**0,01**	**0,01**	**0,01**	**0,00**	**–**	**(0,00)**	**(0,01)**	**(0,01)**	**(0,01)**
Total	**47,06**	**35,29**	**23,53**	**11,76**	**–**	**(11,75)**	**(23,52)**	**(35,27)**	**(47,03)**

Analyse de la sensibilité au taux d'intérêt des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2014

Glissements de la courbe des rendements (points de base)	*-200*	*-150*	*-100*	*-50*	*0*	*50*	*100*	*150*	*200*
Augmentation/(diminution) de la juste valeur (millions de dollars É.-U.)									
Total (fonds principal de gestion centralisée des liquidités)	**53,89**	**40,41**	**26,93**	**13,48**	**–**	**(13,45)**	**(26,93)**	**(40,38)**	**(53,83)**
Total (fonds de gestion centralisée des liquidités en euros)	**0,05**	**0,04**	**0,03**	**0,01**	**–**	**(0,01)**	**(0,02)**	**(0,04)**	**(0,05)**
Total	**53,94**	**40,45**	**26,96**	**13,49**	**–**	**(13,46)**	**(26,95)**	**(40,42)**	**(53,88)**

Autres risques de prix

243. Les fonds de gestion centralisée des liquidités ne sont pas exposés à d'autres risques de prix significatifs car ils n'empruntent pas de titres, n'en vendent pas à découvert et n'en achètent pas sur marge, ce qui limite les risques de perte de capitaux.

Classification comptable et fiabilité de l'estimation de la juste valeur

244. Tous les actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur avec contrepartie en résultat. La valeur nominale de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est une approximation de leur juste valeur. Le tableau ci-après présente, à la date de clôture des comptes, les justes valeurs des actifs détenus dans les fonds de gestion centralisée des liquidités, classées par niveaux de fiabilité. Aucun actif financier n'était classé au niveau 3 et les transferts d'actifs financiers d'un niveau à un autre ont été négligeables.

Fiabilité de l'estimation de la juste valeur en fin d'exercice : fonds de gestion centralisée

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2015			*31 décembre 2014*		
	Niveau 1	*Niveau 2*	*Total*	*Niveau 1*	*Niveau 2*	*Total*
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat						
Obligations émises par des sociétés	149 682	–	149 682	–	–	–
Obligations émises par des organismes d'État (hors États-Unis)	2 190 965	–	2 190 965	2 154 956	–	2 154 956
Obligations souveraines (hors États-Unis)	124 612	–	124 612	691 489	–	691 489
Obligations émises par des institutions supranationales	139 828	–	139 828	440 169	–	440 169
Obligations émises par le Trésor des États-Unis	1 092 139	–	1 092 139	1 297 290	–	1 297 290
Fonds principal de gestion centralisée des liquidités – effets de commerce	949 112	–	949 112	999 234	–	999 234
Fonds principal de gestion centralisée des liquidités – dépôts à terme	–	1 860 000	1 860 000	–	1 830 000	1 830 000
Total partiel (fonds principal de gestion centralisée des liquidités)	**4 646 338**	**1 860 000**	**6 506 338**	**5 583 138**	**1 830 000**	**7 413 138**
Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros						
Obligations souveraines hors États-Unis	–	–	–	6 157	–	6 157
Dépôts à terme	–	10 941	10 941	–	90 854	90 854
Total partiel (fonds de gestion centralisée des liquidités en euros)	**–**	**10 941**	**10 941**	**6 157**	**90 854**	**97 011**
Total	**4 646 338**	**1 870 941**	**6 517 279**	**5 589 295**	**1 920 854**	**7 510 149**

Note 32
Parties liées

Principaux dirigeants

245. Par principaux dirigeants, on entend les responsables pouvant influer de façon significative sur les décisions financières et opérationnelles de l'Organisation. En ce

qui concerne les activités de l'Organisation des Nations Unies visées dans le volume I, les principaux dirigeants sont le Secrétaire général, le Vice-Secrétaire général et d'autres responsables ayant rang de secrétaire général adjoint, de sous-secrétaire général et de directeur. Ils sont dotés de pouvoirs et de responsabilités en matière de planification, de direction et de supervision des activités de l'Organisation.

246. La rémunération totale des 12 principaux dirigeants (équivalent plein temps) (2014 : 12) comprend les traitements bruts, l'indemnité de poste et les prestations diverses (primes, indemnités, subventions, etc.), ainsi que les contributions de l'Organisation à la Caisse des pensions et au régime d'assurance maladie.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Traitements et indemnités de poste	3 488	3 514
Autres avantages monétaires	721	700
Avantages non monétaires	1 200	1 200
Total des rémunérations pour l'exercice	**5 409**	**5 414**

247. Une résidence dont la juste valeur locative annuelle équivaut à 1,2 million de dollars (2014 : 1,2 million de dollars) est mise à la disposition du Secrétaire général à titre gracieux. Aucun membre de la famille proche des principaux dirigeants n'a été employé par l'Organisation à un poste de direction, mais des opérations d'un montant de 293 000 dollars (2014 :72 000 dollars) ont néanmoins été effectuées avec cette catégorie de personnes. Les avances pouvant être accordées aux principaux dirigeants sont celles prévues par le Statut et le Règlement du personnel et tous les fonctionnaires de l'Organisation peuvent en bénéficier.

Opérations entre parties liées

248. L'Organisation verse des subventions à des parties liées ainsi qu'il est indiqué ci-après.

Subventions versées à des parties liées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	*2014*
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	28 825	25 935
Programme des Nations Unies pour l'environnement	20 226	17 598
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	16 937	13 771
Centre du commerce international[a]	18 647	18 213
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	9 291	7 691
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	31 130	31 174

	2015	*2014*
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	44 364	45 676
Total	**169 420**	**160 058**

[a] En 2014, après déduction d'un montant de 2 millions de dollars remboursé par le Centre.

Prêts consentis à des opérations de maintien de la paix

249. L'Organisation a consenti à l'Opération des Nations Unies au Congo et à la Force d'urgence des Nations Unies des prêts d'une valeur de 37,3 millions de dollars (2014 : 37,3 millions de dollars) et de 10 millions de dollars (2014 : 10 millions de dollars), respectivement. Ces missions se sont terminées l'une le 30 juin 1964 et l'autre le 30 juin 1978, et l'Organisation a comptabilisé en pertes l'intégralité du montant de ces prêts.

Note 33
Contrats de location et engagements

Contrats de location-financement

250. L'Organisation a conclu des contrats de location-financement portant sur du matériel informatique et du matériel de communications et bénéficié de droits d'usage cédés sans contrepartie en ce qui concerne certains bâtiments et installations. Au 31 décembre 2015, le montant total des contrats de location-financement s'élevait à 2,6 millions de dollars (2014 : 3,5 millions de dollars) et celui correspondant aux droits d'usage cédés sans contrepartie satisfaisant aux critères de comptabilisation sous forme de contrats de location-financement à 77,5 millions de dollars (2014 : 80,7 millions de dollars). L'essentiel du montant afférent aux droits d'usage cédés sans contrepartie concerne l'intérêt de 76,8 millions de dollars (2014 : 79,9 millions de dollars) dans le Centre international de Vienne, le restant correspondant au Centre de l'Asie et du Pacifique pour le transfert de technologie de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et au Bureau sous-régional pour l'Asie de l'Ouest et du Sud-Ouest de la CESAP, implantés tous les deux à New Delhi, ainsi qu'aux bureaux du Centre d'information des Nations Unies (Département de l'information) situés à Brazzaville et Ouagadougou. Les accords relatifs à la cession de droits d'usage sans contrepartie disposent que les pays hôtes mettront gracieusement des locaux à la disposition de l'Organisation pendant plus de 35 ans ou aussi longtemps que l'Organisation demeurera sur leurs territoires et qu'elle utilisera lesdits locaux aux fins auxquelles ils sont destinés. Des charges financières d'un montant de 184 000 dollars (2014 : 243 000 dollars) se rapportant aux contrats de location-financement sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers. Au 31 décembre, la valeur comptable nette des contrats de location-financement s'établissait comme suit :

Valeur comptable nette des contrats de location-financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Droits d'usage de bâtiments et terrains cédés sans contrepartie : Centre international de Vienne	*Autres droits d'usage de bâtiments et terrains cédés sans contrepartie*	*Matériel informatique et matériel de communications*	*Total*
Au 31 décembre 2015	76 816	691	2 570	80 077
Au 31 décembre 2014[a]	79 946	732	3 475	84 153

[a] Après retraitement compte tenu de la nouvelle présentation (note 4)

251. Les montants des paiements minimaux exigibles au titre des contrats de location non résiliables s'établissent comme suit.

Engagements au titre des contrats de location-financement : montants des paiements minimaux exigibles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	*Au 31 décembre 2014*
Exigibles dans moins de 1 an	958	896
Exigibles dans 1 à 5 ans	1 612	2 576
Valeur actualisée totale des paiements minimaux exigibles	**2 570**	**3 472**
Charges financières futures	179	363
Total des montants minimaux exigibles	**2 749**	**3 835**

Contrats de location simple

252. L'Organisation a conclu des contrats de location simple aux fins de l'utilisation de biens immobiliers, matériel et outillage. Le montant total des charges relatives aux versements effectués au titre de ces contrats en 2015 s'est élevé à 205,1 millions de dollars (2014 : 207,1 millions de dollars), dont 57,3 millions de dollars (2014 : 48,6 millions de dollars) au titre des biens immobiliers dont les droits d'usage ont été cédés sans contrepartie, les produits correspondants étant comptabilisés dans l'état des résultats financiers à la rubrique des contributions volontaires. Les montants des paiements minimaux exigibles au titre des contrats non résiliables s'établissent comme suit :

Engagements au titre des contrats de location simple : montants des paiements minimaux exigibles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	*Au 31 décembre 2014*
Exigibles dans moins de 1 an	75 648	69 191
Exigibles dans 1 à 5 ans	83 398	111 853

	Au 31 décembre 2015	*Au 31 décembre 2014*
Exigibles dans plus de 5 ans	3 576	5 400
Total	**162 622**	**186 444**

253. Les contrats de location simple ont pour la plupart une durée d'un à sept ans, mais certains peuvent être prorogés ou résiliés sous réserve d'un préavis de 30, 60 ou 90 jours. Les montants ci-dessus représentent les engagements correspondant à la durée minimale des contrats, compte étant tenu des augmentations annuelles prévues. Aucun bail locatif ni autre type de contrat de location n'est assorti d'une option d'achat.

Contrats de location dans lesquels l'Organisation est le bailleur

254. L'Organisation loue certains biens immobiliers à des tiers dans le cadre de contrats de location simple. Les montants minimaux exigibles au titre de ces contrats s'établissent comme suit :

Recettes de location-exploitation

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	*Au 31 décembre 2014*
Montants à percevoir dans moins de 1 an	13 058	8 772
Montants à percevoir d'ici 1 à 5 ans	13 071	24 743
Total des recettes minimales de location-exploitation (non actualisées)	**26 129**	**33 515**

255. Le montant total minimal des paiements à percevoir au titre de sous-locations s'élevait à 4,3 millions de dollars au 31 décembre 2015.

Engagements contractuels

256. À la date de clôture des comptes, le montant des engagements contractés au titre des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et des biens et services pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté s'établissait comme suit :

Engagements contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	*Au 31 décembre 2014*
Virements à des partenaires d'exécution	69 612	118 224
Immobilisations corporelles	27 033	148 262
Immobilisations incorporelles	10 134	5 699
Biens et services	335 031	274 554
Total des engagements contractuels en cours	**441 810**	**546 739**

Note 34
Passifs éventuels et actifs éventuels

Passifs éventuels

257. Dans le cadre de ses activités, l'Organisation peut être partie à des litiges relevant de trois catégories : litiges d'ordre commercial, litiges d'ordre administratif et litiges divers.

258. Comme prescrit par les normes IPSAS, il est fait état d'un passif éventuel lorsque l'issue des litiges en cours est incertaine et que le montant de la perte ne peut pas être estimé de façon satisfaisante. Au 31 décembre 2015, les litiges d'ordre commercial en attente d'arbitrage et les autres recours relevant du droit privé engagés contre l'Organisation portaient sur un montant de 1,2 million de dollars, dont un montant de 424 000 dollars reporté de l'exercice précédent.

259. Aucune provision n'avait non plus été constituée au titre des litiges de droit administratif dont l'issue est considérée comme imprévisible et le coût ne peut pas être estimé de façon satisfaisante. Ces litiges portent, pour la plupart, sur des questions liées aux nominations, aux prestations et avantages et à la cessation de service, ainsi que sur des affaires disciplinaires. Au 31 décembre 2015, le montant total des sorties de fonds prévues était estimé à 11,7 millions de dollars, dont 449 000 dollars reportés de l'exercice précédent et 11,3 millions de dollars au titre des affaires introduites en 2015. L'Organisation ne s'attend pas à ce que l'issue finale de l'un quelconque des litiges auquel elle est partie ait une incidence négative notable sur sa situation financière, ses résultats ou ses flux de trésorerie.

260. Aucun passif éventuel ne découle de la participation de l'Organisation à des entités contrôlées conjointement ou des coentreprises sur lesquelles elle exerce une influence significative.

Actifs éventuels

261. Conformément à la norme IPSAS 19 (Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels), l'ONU comptabilise des actifs éventuels lorsque survient un événement dont il est probable qu'il entraîne une rentrée de fonds représentative d'avantages économiques ou de potentiel de service et que la probabilité d'une telle rentrée peut être évaluée avec une fiabilité suffisante. Au 31 décembre 2015, il n'y avait pas d'actifs éventuels notables afférents aux opérations de l'Organisation et aucun actif éventuel notable ne découlait d'une action en justice de l'Organisation ni de sa participation à des coentreprises.

Note 35
Événements postérieurs à la date de clôture des comptes

262. Il ne s'est produit entre la date de l'établissement des états financiers et celle à laquelle leur publication a été autorisée aucun événement, favorable ou défavorable, susceptible d'avoir une incidence significative sur lesdits états.

16-16791 (F) 181116 211116

Merci de recycler