

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

**Rapport financier
et états financiers vérifiés**

de l'année terminée le 31 décembre 2015

et

**Rapport du Comité
des commissaires
aux comptes**



Nations Unies • New York, 2016



Note

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

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes ..	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	8
Résumé	8
Activités menées par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en 2015 : chiffres clés	13
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode	13
B. Suite donnée aux recommandations antérieures	14
C. Gestion et résultats financiers	15
D. Gestion des risques	21
E. Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier	24
F. Développement des activités et acceptation des engagements	27
G. Informations communiquées par la direction	44
H. Remerciements	46
Annexes	
État d'avancement de l'application des recommandations	47
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2015	70
A. Introduction	70
B. Respect du principe de responsabilité et transparence : valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	70
C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2015 ..	71
D. Le système de contrôle interne et son efficacité	77
E. L'avenir	79
IV. États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2015	81
I. État de la situation financière au 31 décembre 2015	81
II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2015	83
III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2015	84
IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2015	85
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2015	87
Notes relatives aux états financiers	88

Lettres d'envoi

Lettre datée du 31 mars 2016, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice exécutive et le Directeur financier et Contrôleur du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Nous avons l'honneur de transmettre ci-joint les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

Nous considérons que :

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

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

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

Le Directeur financier et Contrôleur
(Signé) Chitra **Venkat**

**Lettre datée du 30 juin 2016 adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

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

Chapitre I

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

Rapport sur les états financiers

Nous avons examiné les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2015 (état I) ainsi que l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) pour l'année terminée à cette date, et les notes y relatives.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Il incombe au Directeur exécutif de l'UNOPS d'établir des états financiers présentant une image fidèle de la situation de l'UNOPS selon les Normes comptables internationales pour le secteur privé (IPSAS) et d'exercer le contrôle interne que l'administration juge 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 des commissaires aux comptes

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2015, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

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

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

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

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

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

30 juin 2016

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2015 et a examiné à cette occasion un vaste ensemble de questions relatives à la gestion. Il a examiné notamment les opérations et activités financières au siège de l'UNOPS à Copenhague et dans les bureaux extérieurs à Genève et à New York.

Opinion

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

Conclusion générale

3. L'UNOPS a accru la valeur de l'exécution des projets de 14 % par an en moyenne depuis 2012, malgré les conditions difficiles dans lesquelles il opère. Ses réserves financières restent solides, même s'il pourrait en planifier mieux l'utilisation pour appuyer son développement. De même, l'UNOPS doit exploiter la richesse d'informations financières à sa disposition et faire fond sur les systèmes améliorés pour mieux comprendre ses résultats, y compris la valeur de son carnet de commandes.

4. L'UNOPS s'emploie à améliorer ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle de la conformité, ce qui devrait lui permettre de favoriser le respect de ses règles et règlements et leur application systématique. En particulier, il doit renforcer ses procédures d'acceptation des contrats pour s'assurer que les risques soient bien compris, communiqués si nécessaire à la direction, et dûment gérés. Le Comité n'est pas convaincu que le bien-fondé de tous les projets à haut risque ou projets novateurs soit mesuré à l'aune des besoins de l'UNOPS dans son ensemble avant la signature des accords avec les partenaires.

Principales constatations

Gestion et résultats financiers

5. L'UNOPS continue de produire un excédent global et de dépasser de quelque 79,1 millions de dollars le niveau minimum fixé par le Conseil d'administration pour les réserves, mais il n'a toujours pas adopté de stratégie claire pour gérer les excédents cumulés. Pour l'année financière 2015, il a enregistré un excédent de 14,3 millions de dollars, dont un montant de 11,8 millions de dollars correspondant à l'excédent réalisé au titre des services d'appui aux projets. Les réserves de fonctionnement de l'UNOPS ont augmenté de 16,2 millions de dollars, pour s'établir à 99,2 millions de dollars, alors que le niveau minimum fixé par le Conseil d'administration pour les réserves est de 20,1 millions de dollars. Si l'administration

de l'UNOPS a fait part de son intention d'utiliser ces réserves pour de futurs projets à l'appui des objectifs poursuivis par le Bureau, aucun plan ferme n'a jusqu'ici été arrêté à cette fin.

6. Dans l'ensemble, la santé financière de l'UNOPS est solide et s'est encore améliorée en 2015. Si le montant des passifs courants reste supérieur à celui des actifs courants, la position globale de l'UNOPS au regard des principaux indicateurs de liquidité s'est améliorée, car il détient désormais davantage de placements à court terme, depuis l'internalisation de ses services de trésorerie, qui étaient auparavant gérés par le Programme des Nations Unies pour le développement. L'UNOPS dispose de ressources financières suffisantes pour s'acquitter de la totalité de son passif, y compris des obligations qui sont les siennes au cours des prochaines années au titre d'accords relatifs à des projets.

7. L'UNOPS applique désormais intégralement les normes IPSAS, mais sans encore tirer pleinement parti de tous les avantages que présente l'utilisation de meilleures données pour permettre une prise de décisions bien informée. Il a retraité ses états financiers eu égard à la fin des dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Il a comptabilisé un montant d'environ 12,6 millions de dollars en immobilisations corporelles qui sont en sa possession et sous son contrôle au 31 décembre 2015. L'information financière de l'UNOPS est désormais pleinement conforme aux normes IPSAS, comme il ressort de ses états financiers. L'UNOPS doit toutefois encore examiner les moyens d'exploiter au mieux ces données à l'appui de sa gestion financière et de la prise de décisions.

Gestion du risque institutionnel

8. Si le projet de modèle de gestion des risques devrait permettre de mieux gérer les risques, l'actuel plan d'exécution semble par trop optimiste et n'est pas suffisamment intégré aux autres programmes de gestion du changement. Par ailleurs, la complexité du projet de dispositif de gestion des risques pourrait en compromettre l'efficacité. C'est une manière complètement nouvelle d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques par rapport aux modèles précédemment utilisés, qui rassemble des éléments clefs des cadres plus larges de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, et qui offre un modèle cohérent d'assurance sur lequel le Directeur exécutif puisse compter. À terme, il pourrait permettre la formulation d'une déclaration sur le contrôle interne. Toutefois, compte tenu de sa complexité, l'actuel plan d'exécution, en vertu duquel les processus devraient être ancrés d'ici à la fin de 2016, semble optimiste et son succès dépendra de la prise en compte des réactions des parties prenantes, de l'obtention d'une approbation finale et de la formation de l'ensemble du personnel. Depuis la visite d'audit, l'administration a reconnu la nécessité de mettre en œuvre ce plan par étapes, et l'accent ne sera mis sur les nouveaux engagements qu'en 2016.

9. Des progrès importants ont été accomplis par le Groupe des infrastructures et de la gestion des projets pour établir des normes minimales et mettre en place des dispositifs d'assurance de la qualité lors des études de projet. Face aux carences relevées dans certains des projets exécutés par l'UNOPS, le Groupe a élaboré des manuels concernant la construction des bâtiments qui détaillent les normes minimales, les directives et les protocoles à suivre, et il a mis en place un dispositif d'assurance de la qualité fondé sur les risques pour les plans proposés. Tous les chefs de projet n'ont pas toutefois entièrement suivi les instructions qui leur avaient été

données concernant la teneur ou le calendrier des projets, ce qui a conduit à des retards d'exécution dans l'attente des agréments nécessaires.

Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier

10. L'UNOPS a déployé son nouveau progiciel de gestion intégrée, oneUNOPS, conformément à son plan révisé. Toutefois, les risques de fraude et autres risques liés au progiciel n'ont fait l'objet d'un examen qu'une fois celui-ci déployé. Le progiciel a été lancé le 1^{er} janvier 2016, mais le Bureau a rencontré au début des problèmes liés au manque d'exhaustivité des données concernant les fournisseurs et sous-traitants, ce qui a donné lieu à des rejets bancaires de paiements correspondant à un montant de quelque 2,2 millions de dollars. Dans son précédent rapport, le Comité avait recommandé à l'UNOPS d'obtenir une assurance externe indépendante concernant la mise en place du progiciel. L'UNOPS a bien engagé un consultant externe, mais seulement une fois le progiciel lancé.

11. L'UNOPS a identifié les économies qu'il espérait réaliser grâce à oneUNOPS; mais il risque de ne pas pouvoir prendre pleinement la mesure des avantages présentés par le système. L'UNOPS a déterminé qu'en se dotant de son propre progiciel, il pourrait économiser 1,5 million de dollars par an, mais compte tenu de la qualité des informations sur les jalons et des données d'activité, il risque de s'avérer difficile de mesurer tous les avantages du nouveau système. En outre, tandis que les systèmes existants donnaient accès à des informations de gestion détaillées, l'UNOPS n'a pas identifié tout ce que ses utilisateurs attendaient de son nouveau système pour éclairer la prise de décisions et permettre un suivi et l'établissement de rapports.

Sur le développement institutionnel et les procédures d'autorisation des engagements

12. L'UNOPS a systématiquement accru la valeur de l'exécution de ses projets depuis 2012, de 14 % en moyenne par an, et la valeur totale des nouveaux contrats obtenus au cours de l'année 2015 était de 281 millions de dollars de plus qu'en 2014. Toutefois, l'augmentation récente de la valeur des nouveaux contrats obtenus tient beaucoup plus aux modifications apportées à des accords déjà passés qu'à la signature de tout nouveaux accords. L'UNOPS ne connaît pas la valeur de son carnet de commande à tout moment. Disposer de cette information l'aiderait pourtant à améliorer sa gestion. L'UNOPS mène davantage d'activités pour le compte de fonds d'affectation spéciale et d'institutions multilatérales, mais il n'a exécuté directement aucun projet pour le compte du secteur privé en 2015.

13. L'UNOPS adopte une approche de plus en plus systématique dans le cadre de son développement institutionnel, par exemple en investissant dans les outils d'appui et les formations. Il reste beaucoup à faire pour intégrer ces changements dans les bureaux de pays et veiller à ce que les flux d'aide publique au développement dans les pays fassent l'objet d'un examen approfondi, à ce qu'une analyse complète des forces et faiblesses, et des occasions et écueils, soit systématiquement menée et à ce que soient mises au point des stratégies détaillées pour mobiliser les partenaires. L'UNOPS a amélioré la cohérence de son mode de gestion de ses partenaires clés depuis 2014 et, si les fruits de cette démarche en termes de développement institutionnel ne sont pas encore clairs, on constate certains signes d'amélioration. Il existe toujours un risque toutefois que ses formes d'engagement variables et inconsistantes viennent miner ses relations avec ses partenaires.

14. Les arrangements en vigueur concernant l'approbation des engagements proposés ne sont pas suffisamment solides. Compte tenu du vaste mandat et de la large stratégie de l'UNOPS, ses domaines d'activité risquent de coïncider avec ceux d'autres organismes des Nations Unies. Le Comité a également constaté que l'UNOPS pourrait tirer un meilleur parti de son forum de haut niveau (le Comité d'acceptation des engagements) chargé de conseiller le Directeur exécutif sur l'opportunité d'approuver les engagements proposés afin de déterminer au plus tôt quels sont ceux qui présentent les risques les plus importants. Par exemple, pour un de ces projets d'infrastructure à grande valeur (le Musée national du Pérou), le siège n'a eu que très peu de temps pour examiner pleinement les risques et il a donc accepté que l'accord soit signé sous réserve qu'une évaluation complète des risques serait menée à bien peu de temps après. Plus généralement, le Comité a constaté que les experts de l'UNOPS ne disposaient pas toujours de suffisamment de temps pour examiner les engagements avant la signature d'accords juridiques avec les partenaires, et que certains accords juridiques étaient signés avant qu'un nouvel engagement soit autorisé. En outre, l'UNOPS ne demande pas toujours de commissions de gestion plus élevées pour les nouveaux engagements qu'il identifie pourtant comme étant à haut risque.

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

a) Revoir le niveau minimum approuvé de ses réserves opérationnelles et adopter une approche stratégique concernant leur utilisation, tout en tirant un plus grand parti des données financières de meilleure qualité qui sont désormais disponibles grâce à l'application des normes IPSAS;

b) Examiner attentivement le plan de mise en œuvre du dispositif de gestion des risques pour veiller à ce que toutes les étapes puissent être menées à bien dans des délais réalistes et qu'elles soient alignées avec d'autres initiatives, prévoir les activités de formation et de développement des compétences voulues et envisager de se servir de ce dispositif comme d'une plateforme en vue de la formulation d'une déclaration sur le contrôle interne;

c) Faire fond sur les progrès accomplis récemment en adoptant une approche plus structurée de son développement institutionnel dans l'ensemble de ses bureaux, en s'appuyant sur la formation et l'échange d'information et en utilisant les outils et modèles mis au point au siège;

d) Revoir ses procédures d'acceptation des engagements pour déterminer s'il n'y aurait pas intérêt à impliquer d'autres partenaires des Nations Unies dotés d'un mandat de fond;

e) Profiter du nouveau dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité qu'il est proposé de mettre en place pour solliciter au plus tôt l'avis du Comité d'acceptation des engagements concernant les engagements à haut risque, et mettre à profit ce nouveau dispositif pour renforcer les procédures d'acceptation des engagements et éviter tout manquement aux obligations. Le mandat du Comité d'acceptation devrait être revu de façon à encadrer plus strictement les procédures d'approbation des projets les plus risqués;

f) Dans le cadre de ses efforts visant à renforcer les procédures d'acceptation des engagements, faire le nécessaire pour éviter que des accords ne soient signés avant que les engagements correspondants soient autorisés, par exemple en apportant les modifications voulues à oneUNOPS pour empêcher le non-respect de cette règle.

Chiffres clefs

1,45 milliard de dollars	Montant total des services d'appui aux projets, soit 593,3 millions de dollars correspondant à des projets pour compte propre et 852,1 millions à des projets pour compte de tiers
14,3 millions de dollars	Excédent net réalisé dans l'année au 31 décembre 2015
99,2 millions de dollars	Réserves opérationnelles au 31 décembre 2015, le niveau minimum des réserves fixé par le Conseil d'administration s'établissant à 20,1 millions de dollars
1,61 milliard de dollars	Valeur des futurs contrats obtenus en 2015 (contre 1,33 milliard de dollars en 2014)
7,6 millions de dollars	Coût prévu du nouveau progiciel de gestion intégrée, oneUNOPS

A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

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

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2015, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale (1946). Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2015 ainsi que les résultats de ses opérations financières et de ses flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur de l'UNOPS et avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS.

4. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des

documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a par ailleurs examiné les opérations de l'UNOPS au regard de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, en s'intéressant plus particulièrement à la gestion des projets d'infrastructure – l'un des principaux services offerts par le Bureau. Dans le cadre de sa mission, le Comité s'est rendu au siège de l'UNOPS à Copenhague et a examiné les opérations menées à Genève et à New York ainsi que les enquêtes portant sur les opérations menées en Jordanie, au Kenya et au Panama. Il a également travaillé avec le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS afin de coordonner les services d'audit et de prendre en compte les constatations issues de ses travaux.

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

B. Suite donnée aux recommandations antérieures

7. Sur les 43 recommandations qui restaient à appliquer, 22 (soit 51 %) avaient été intégralement mises en œuvre, 18 (soit 42 %) étaient en cours d'application, 1 (soit 2 %) n'avait pas du tout été appliquée et 2 (soit 5 %) avaient été classées par le Comité. Un taux d'application de 51 % marque une nette augmentation par rapport au taux de 31 % relevé dans le précédent rapport concernant l'UNOPS et démontre que l'administration s'attache à mettre en œuvre les recommandations du Comité.

8. Le Comité a classé ses recommandations portant sur l'élaboration des règles en matière de réserves opérationnelles et l'élaboration de plans pour l'utilisation des montants excédentaires. Il a constaté qu'aucun progrès substantiel n'a été réalisé sur cette question, mais estime que l'administration devrait réévaluer les règles sur la base de ses soldes et transactions notables. La recommandation non appliquée par l'UNOPS porte sur l'harmonisation des incitations à l'intention du personnel avec ses objectifs généraux d'équilibre financier. Le Comité insiste à nouveau sur le fait que, faute d'harmonisation entre les mécanismes d'incitation et les objectifs financiers, les intérêts du personnel ne sont pas en phase avec les intérêts de l'organisation. Des informations détaillées sur les progrès accomplis concernant toutes les précédentes recommandations figurent dans l'annexe.

État d'avancement de l'application des recommandations

	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations classées par le Comité</i>
Total	22	18	1	–	2
Pourcentage	51	42	2	–	5

Source : Comité des commissaires aux comptes.

C. Gestion et résultats financiers

Résultats financiers

9. Par la décision 48/501 de l'Assemblée générale, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets est devenu une entité distincte et autofinancée, afin de fournir des services de renforcement des capacités, notamment de gestion des projets, d'achats et de gestion des ressources financières. Pour couvrir ses dépenses, l'UNOPS facture à ses clients des honoraires pour les services fournis. En 2015, l'UNOPS a fait état d'un excédent de 14,3 millions de dollars, soit 2,1 % des dépenses d'un montant de 671,5 millions de dollars qu'il a engagées pour son propre compte¹. Cet excédent a augmenté par rapport à celui de 2014 qui était de 9,9 millions de dollars, soit 1,5 % des dépenses d'un montant de 666,7 millions de dollars que l'UNOPS avait engagées pour son propre compte.

10. L'excédent que l'UNOPS tire de ses activités de projet est utilisé pour couvrir les coûts des services d'appui centraux. Comme indiqué dans le tableau II.I, depuis 2012, l'UNOPS a généré des excédents de ses activités de projet compris entre 65,1 millions de dollars et 87,2 millions de dollars. De 2012 à 2015, les activités de fonctionnement de l'UNOPS ont généré un excédent accumulé de 38,9 millions de dollars avec des résultats annuels dont l'excédent était compris entre 6,5 millions de dollars et 13,5 millions de dollars. L'excédent net généré chaque année comprend les intérêts des liquidités et des placements.

Tableau II.I

Analyse des excédents comptabilisés par l'UNOPS

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014	2013	2012
Excédent au titre des activités de projet^{a, b}	87 168	66 299	72 200	65 125
Produits accessoires et provenant d'opérations sans contrepartie directe	2 841	7 820	10 656	3 034
Charges non liées aux projets ^c	(78 259)	(66 975)	(69 359)	(61 614)
Excédent au titre du fonctionnement	11 750	7 144	13 497	6 545
Montant net des produits financiers	2 585	2 779	1 225	1 631
Excédent comptabilisé	14 335	9 923	14 722	8 176

Source : États financiers de l'UNOPS.

^a Produits directement liés aux projets moins les dépenses directement liées aux projets.

^b En 2015, la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles a eu des incidences sur les dépenses enregistrées. Auparavant, les biens étaient passés intégralement en charges au lieu d'être amortis sur leur durée d'utilité.

^c Dépenses totales moins les dépenses directement liées aux projets.

¹ L'UNOPS mène des activités à la fois pour son propre compte et pour le compte de tiers (ses partenaires).

Réserves opérationnelles

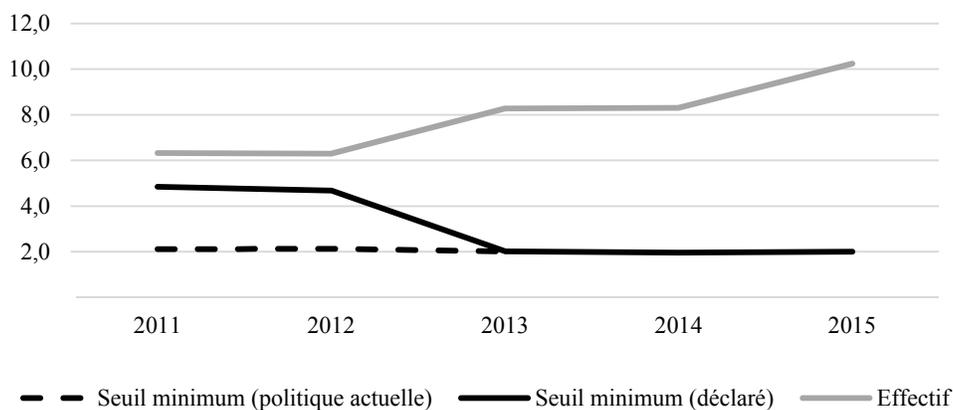
11. Comme le Comité l'a relevé précédemment, les excédents comptabilisés ont continué de contribuer à la constitution d'une importante réserve opérationnelle, alors que la stratégie adoptée par le Conseil d'administration était de parvenir à un équilibre au cours de l'exercice biennal. Les réserves opérationnelles au 31 décembre 2014 ont été augmentées de 4,5 millions de dollars pour atteindre 83,0 millions de dollars afin de tenir compte de la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles après l'application intégrale des dispositions de la norme IPSAS 17. Elles ont encore augmenté en 2015 pour atteindre 99,2 millions de dollars en raison de la réalisation d'un excédent de 14,3 millions de dollars et de la comptabilisation d'un gain actuariel de 1,8 million de dollars sur la réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi.

12. En 2013, le Conseil d'administration a approuvé une politique visant à mettre en place une réserve opérationnelle minimale, correspondant à la moyenne sur quatre mois des charges de gestion des trois années précédentes, comme indiqué dans l'état V. Au 31 décembre 2015, cela équivalait à 20,1 millions de dollars. L'écart entre les réserves opérationnelles et le niveau minimum requis a continué d'augmenter en 2015 (voir fig. II.I) Au 31 décembre 2015, les réserves opérationnelles comptabilisées ont dépassé de 79,1 millions de dollars l'objectif minimum fixé (elles le dépassaient de 63,4 millions de dollars en 2014).

Figure II.I

Réserves opérationnelles au 31 décembre 2015

(En millions de dollars des États-Unis)



Note : En 2013, l'UNOPS a modifié sa politique en matière de réserves minimales, les fixant à 4 % de la moyenne des dépenses de gestion pour les trois années précédentes.

13. L'administration n'a pas réexaminé le niveau réglementaire du seuil minimum des réserves afin de vérifier qu'il reste suffisant, compte tenu en particulier des récents gains actuariels réalisés et des incidences du retraitement des réserves dû à la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles. Le Comité a également déjà recommandé à l'UNOPS d'élaborer des plans pour l'utilisation des montants excédentaires. On a recensé des projets d'investissement pour lesquels une partie de cette réserve sera utilisée, mais aucun plan n'est encore clairement défini quant à

l'investissement des réserves totales. Le Comité comprend que l'UNOPS cherche à simplifier les démarches afin que les fonds de réserve puissent être utilisés pour l'investissement, mais d'autres mesures doivent être prises pour veiller à ce que les réserves soient utilisées au mieux.

14. Pour l'évaluation du niveau des réserves, il conviendra de prendre en compte les risques de trésorerie auxquels s'expose l'UNOPS (par exemple, pour les avantages postérieurs à l'emploi) et des passifs futurs connus. L'UNOPS a commencé à affecter des sections de son portefeuille de placement aux passifs liés aux avantages du personnel en 2016, mais devrait examiner quelle part de sa réserve opérationnelle est nécessaire afin que ces dépenses ne doivent pas être comptabilisées au titre des dépenses des projets futurs. Cela permettrait de s'assurer avec plus de fiabilité et de clarté que les fonds destinés aux services d'appui aux projets futurs ne servent pas à financer les dépenses engagées lors de précédentes activités.

15. Le Comité recommande que l'UNOPS réévalue le niveau minimum approuvé des réserves opérationnelles afin de prendre en compte les gains et pertes actuariels précédents et la comptabilisation des immobilisations corporelles.

16. Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves, dans le cadre d'un examen stratégique de ses besoins en ressources opérationnelles.

Gestion financière

17. Le Comité a analysé la situation financière de l'UNOPS à l'aide d'une série d'indicateurs clefs, comme indiqué dans le tableau II.2. Les résultats financiers se sont améliorés en 2015, tant au niveau des projets qu'au niveau de l'organisation. Comme les années précédentes, les passifs courants ont dépassé les actifs courants; toutefois, les actifs totaux étaient supérieurs aux passifs totaux. Dans l'ensemble, au cours de l'année, la liquidité s'est améliorée en raison d'une modification de la proportion de placements à court terme et à long terme et d'une augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Tableau II.2
Ratios financiers

Description du ratio	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Ratio de liquidité générale^a Actifs courants : passifs courants	0,85	0,63	0,73	0,79
Total de l'actif : total du passif^b Actif : passif	1,07	1,07	1,08	1,05
Ratio de liquidité immédiate^c Trésorerie + placements à court terme : passifs courants	0,82	0,56	0,67	0,76
Ratio de liquidité relative^d Trésorerie + placements à court terme + créances : passifs courants	0,84	0,62	0,72	0,78

Description du ratio	31 décembre 2015	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Excédent généré par les projets (pourcentage)^e	87,2 millions de dollars	66,3 millions de dollars	72,2 millions de dollars	65,1 millions de dollars
Produits directement liés aux projets – charges directement liées aux projets	(12,8 %)	(10 %)	(10,2 %)	(9,6 %)
Excédent net (pourcentage)	14,3 millions de dollars	9,9 millions de dollars	14,7 millions de dollars	8,2 millions de dollars
Produits – charges	(2,1 %)	(1,5 %)	(2,1 %)	(1,2 %)

Source : États financiers de l'UNOPS.

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

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

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

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

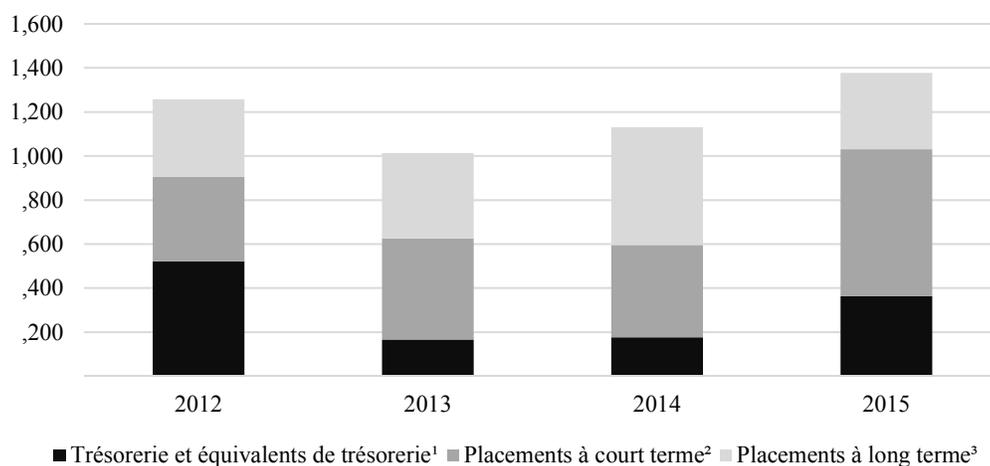
^e Les produits et charges directement liés aux projets renvoient aux ratios produits/charges des projets qui figurent dans la note 17.

18. Au 31 décembre 2015, le total des liquidités et investissements détenus par l'UNOPS s'élevait à 1 377 millions de dollars (1 130 millions en 2014), comme indiqué dans la figure II.II. En 2014, l'UNOPS a examiné ses besoins de trésorerie pour pouvoir faire des placements avec des échéances plus longues, qui offrent un meilleur rendement. Toutefois, comme indiqué ci-dessous, en 2015, les placements à plus courte échéance ont été privilégiés pour faciliter la transition puisque l'UNOPS utilisera, à partir du 1^{er} janvier 2016, sa propre fonction de trésorerie internalisée du Programme des Nations Unies pour le développement.

Figure II.II

Répartition de la trésorerie et des placements de l'UNOPS

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS.

¹ Fonds en caisse et en banque + placements dont l'échéance est inférieure à 90 jours.

² Placements dont l'échéance est comprise entre 91 jours et un an.

³ Placements dont l'échéance est supérieure à un an.

19. Conformément à ses procédures de fonctionnement, l'UNOPS reçoit des fonds de la part des commanditaires avant le début des projets. Au 31 décembre 2015, l'UNOPS a déclaré avoir perçu 1 049,0 millions de dollars d'avances au titre des projets (950,3 millions de dollars en 2014), dont 537,3 millions répertoriés comme produits comptabilisés d'avance (480,3 millions de dollars en 2014). Ce montant, qui correspond à 9,5 mois d'exécution pour compte propre (8,7 mois en 2014), atteste que l'UNOPS continue d'afficher une bonne santé financière. Les éléments de comparaison de la période précédente ont été retraités pour tenir compte de la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles, comme indiqué dans la note 5 relative aux états financiers.

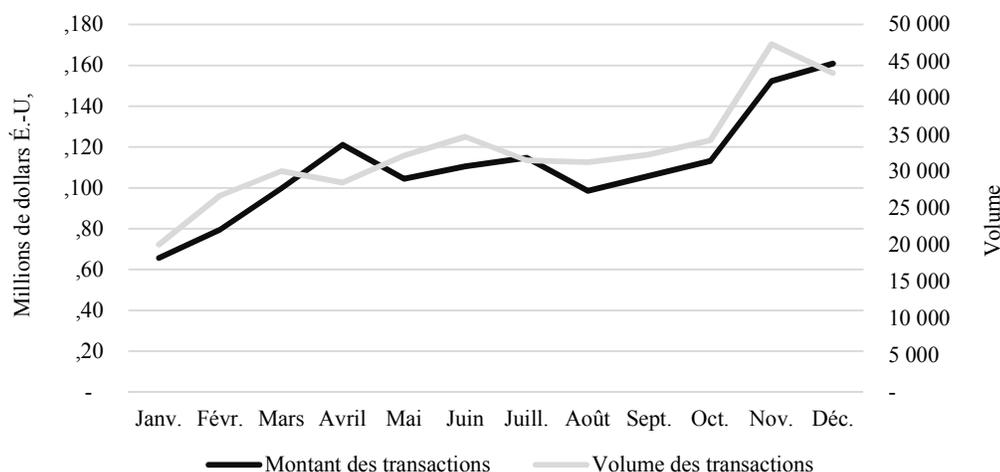
Application des Normes comptables internationales pour le secteur public

20. Les normes IPSAS prévoient des dispositions transitoires en vue de faciliter l'application de la comptabilité d'exercice lorsqu'elle est adoptée pour la première fois. Elles consistent soit à accorder davantage de temps à une entité pour répondre à l'ensemble des exigences d'une norme soit à l'alléger de la charge de certaines de ses exigences. Lorsqu'il a adopté les normes IPSAS en 2012, l'UNOPS a choisi d'invoquer les dispositions transitoires concernant la comptabilisation des immobilisations corporelles.

21. En 2015, l'UNOPS a cessé d'appliquer la dernière disposition transitoire et comptabilise intégralement les immobilisations corporelles dans ses états financiers. Dans l'état de sa situation financière, les immobilisations corporelles ont été comptabilisées à une valeur comptable nette de 14,0 millions de dollars au 31 décembre 2014 et de 12,6 millions de dollars au 31 décembre 2015. L'UNOPS a également constaté qu'il détient 45,8 millions de dollars d'immobilisations corporelles confiées par des tiers. Ces biens sont détenus pour le compte du Service de lutte antimines de l'ONU et n'ont pas été comptabilisés dans l'état de la situation financière car ils n'appartiennent pas à l'UNOPS et ne sont pas contrôlés par lui.

22. Avec l'intégration d'informations sur les actifs dans ses documents financiers, l'UNOPS a désormais accès à l'intégralité des informations financières dont elle dispose pour prendre des décisions commerciales. Comme le Comité l'a rapporté précédemment, la courbe des opérations suit de près celle de l'exécution des projets : on note une faible activité au cours du premier trimestre, une amélioration aux deuxième et troisième trimestres et une activité élevée au dernier trimestre (voir fig. II.III).

Figure II.III
Activité transactionnelle de l'UNOPS, 2015



Source : Comité des commissaires aux comptes, analyse des informations de l'UNOPS.

23. Les informations communiquées par l'UNOPS dans ses états financiers restent de bonne qualité et les procédures d'établissement des états financiers annuels et de la piste d'audit en appui permettent au processus de vérification de fonctionner efficacement. Ces procédures ont continué de bien fonctionner malgré l'absence persistante d'un directeur financier pendant une période marquée par des changements importants. Toutefois, il est possible d'en faire davantage sur l'année afin de mieux exploiter les données disponibles et les possibilités offertes par les normes IPSAS et la mise en service d'oneUNOPS. Les données relatives aux factures, produits à recevoir et dépenses liés aux projets correspondant aux opérations pour compte propre ou pour compte de tiers sont entrées directement dans les systèmes financiers de base, mais le Comité a constaté qu'en 2015, d'autres informations présentées selon les normes IPSAS qui nécessitaient des ajustements manuels (comme les produits comptabilisés d'avance, les liquidités détenues pour le compte de tiers et les provisions) n'étaient pas régulièrement relevées à partir des documents financiers. Cela signifie que toutes les données présentées selon les normes IPSAS n'ont pas été produites trimestriellement et que, par conséquent, les informations complémentaires qui éventuellement auraient pu être fournies n'ont pas été utilisées pour éclairer les décisions de l'administration. Avec la prise en compte des données sur les immobilisations corporelles dans ses documents financiers, il est temps pour l'UNOPS d'examiner de quelle manière il pourra améliorer ses procédures d'établissement de rapports internes réguliers en exploitant pleinement les informations présentées selon les normes IPSAS.

24. Le Comité recommande que l'UNOPS examine les modifications qu'il apporte actuellement aux fins de produire des états financiers conformes aux normes IPSAS et qu'il détermine, le cas échéant, quels ajustements il devrait faire plus régulièrement afin d'améliorer davantage les informations financières fournies pendant l'année à l'administration afin qu'elle puisse prendre des décisions éclairées.

D. Gestion des risques

25. L'UNOPS intervient dans des conditions matérielles et financières difficiles, ce qui génère un large éventail de risques stratégiques et opérationnels. Dans son précédent rapport, le Comité avait noté que la Directrice exécutive avait mis en place un plan précis pour introduire, en trois phases, un cadre global de gestion des risques, avec le concours de consultants externes et de ressources supplémentaires en personnel spécialisé. Pendant la première phase de mise en œuvre, les dispositions existantes ont été évaluées afin de définir un modèle précis, pratique et adapté pour l'UNOPS. Son achèvement était prévu pour mars 2016. Le Comité considère que la gestion des risques est un outil essentiel, sur lequel repose le modèle d'activité pour les commissions de gestion de l'UNOPS, pour aider l'UNOPS à prendre des décisions concernant l'environnement difficile dans lequel il opère. Il a également passé en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la gestion des risques par rapport au plan précédent. Il existait une activité d'évaluation des risques dans certains domaines et la question était à l'ordre du jour des réunions hebdomadaires de l'administration, mais il n'y avait pas d'évaluation ou de regroupements systématiques des principaux risques et des moyens d'atténuation en 2015. Le Comité considère que cela constitue un risque pour les opérations de l'UNOPS.

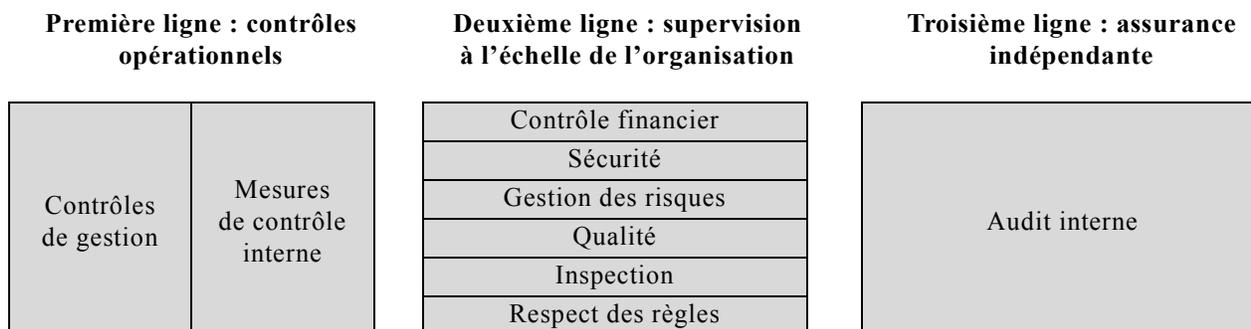
Dispositif de gestion des risques

26. Le projet de dispositif de gestion des risques a été présenté au Conseil d'administration de l'UNOPS en mars 2016. Le dispositif est le résultat d'une restructuration des méthodes que l'UNOPS pourrait appliquer pour recenser, évaluer et contrôler les risques et vise à intégrer la gestion des risques aux filières de projets, aux décisions de validation et aux cycles de vie de gestion et de réalisation des projets. Il englobe des domaines clefs qui font partie intégrante des processus de gestion des risques, à savoir la gouvernance et le respect des normes. Ces deux nouveaux aspects amélioreront la gestion des risques et le degré d'assurance que le dispositif peut fournir au Directeur exécutif.

27. Le nouveau dispositif est une évolution positive, mais il augmentera la complexité de l'application de la gestion des risques et la quantité des ressources nécessaires pour l'appuyer. Cela pourrait avoir une incidence sur le calendrier de mise en œuvre, en repoussant encore la possibilité pour l'UNOPS d'évaluer ses risques de manière systématique. Au moment de l'audit, en avril 2016, l'UNOPS envisageait d'appliquer le dispositif en juillet 2016. Le Comité note que les dispositions prises en matière de gestion des risques étaient restées en place en 2015; toutefois, elles n'étaient pas appliquées efficacement. Le Comité considère que, malgré les réunions hebdomadaires tenues par l'équipe de direction afin de débattre et d'examiner comment aborder les risques nouveaux, les processus de gestion des risques ont été inefficaces au cours de la période.

28. Le Comité constate que le nouveau dispositif est complet. L'accent mis sur la gouvernance et le respect des normes donnera au Directeur exécutif et aux donateurs l'assurance que son fonctionnement sera utile. Il appuiera le modèle dit des « trois lignes de défense » comme indiqué dans la figure II.IV. L'application de ce modèle permettra à l'UNOPS d'appuyer une meilleure élaboration des assurances que prévoit le Directeur exécutif au chapitre III, sur le contrôle interne, jusqu'à ce que l'UNOPS puisse envisager de publier une déclaration sur le contrôle interne.

Figure II.IV
Lignes de défense de la gestion des risques de l'UNOPS



Source : UNOPS. Dispositif portant sur la gouvernance, les risques et le respect des règles.

Déclaration relative au contrôle interne

29. La déclaration relative au contrôle interne est un document signé par le Directeur exécutif en personne, fait partie des états financiers d'une organisation et décrit l'efficacité de ses mécanismes de contrôle interne. Elle constitue une articulation du dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne et définit les assurances qu'une organisation obtient pour confirmer son bon fonctionnement. Elle orienterait les travaux du Comité consultatif pour les questions d'audit et serait appuyée et soutenue par le nouveau dispositif et les assurances fournies par le Groupe de l'audit interne et des investigations. Les déclarations relatives au contrôle interne améliorent la transparence des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et sont un bon moyen de rassurer les donateurs. Il faudrait examiner comment le nouveau dispositif, s'il est adopté, pourrait appuyer l'établissement d'une déclaration relative au contrôle interne, ce qui permettrait de faire en sorte que le processus ait un résultat clair et concret pour les donateurs. Cela permettrait également d'insister davantage sur la nécessité de mieux respecter les règles.

Application du dispositif

30. Le Comité estime que le projet de dispositif de gestion des risques est une évolution positive, l'actuel plan d'exécution pour sa mise en œuvre à compter de juillet 2016 semble optimiste et reste tributaire des décisions essentielles à prendre quant à l'adoption ou non du dispositif proposé et il ne reste que très peu de temps pour prendre en compte les observations formulées par les parties prenantes. Le Comité estime également que le nouveau dispositif de gestion des risques doit tenir compte d'un large éventail de faits nouveaux liés à oneUNOPS et aux changements apportés à ses modes de fonctionnement. Il importe que le dispositif soit suffisamment intégré dans tous les processus opérationnels et qu'il soit appuyé par les autres groupes de changement qui fonctionnent en parallèle avec le dispositif de gestion des risques. Le Comité était préoccupé de ne pas avoir vu comment tous ces divers changements étaient intégrés.

31. Le Comité note également que d'autres risques sont associés à la mise en œuvre du dispositif et est d'avis qu'il faudrait gérer ces risques en parallèle avec le plan d'action principal, notamment en menant les activités suivantes :

- L'UNOPS devrait assurer sans délai une formation de sensibilisation adaptée portant sur le dispositif pour que les fonctionnaires aient une connaissance suffisante de leurs rôles, des avantages escomptés de ce dispositif et des comportements requis. Après la visite d'audit, l'administration a mis en évidence la nécessité d'organiser cette formation;
- L'UNOPS devrait veiller à ce que le thème fondamental de la gestion des risques reste au cœur du dispositif, de manière à ne pas perdre les principaux résultats, à savoir une évaluation systématique des risques et leur atténuation;
- L'UNOPS devrait recenser les compétences qui font défaut et y remédier en veillant à ce que les compétences en matière de gestion des risques soient disponibles à l'échelle de l'ensemble de l'organisation et non pas seulement auprès de quelques personnes;
- L'UNOPS devrait profiter de l'occasion pour s'assurer de la qualité de la communication des informations afin d'appuyer toute modification des règlements et règles, ce qui fait défaut dans le cadre actuel de la gouvernance;
- L'UNOPS devrait faire en sorte que les rôles et responsabilités attendus soient clairement définis afin d'éviter tout chevauchement des mandats et des responsabilités.

32. Le Comité recommande que, s'il est adopté, le nouveau dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles, serve à appuyer l'élaboration d'une déclaration sur le contrôle interne afin de rapprocher la structure des procédures et les assurances sur lesquelles elles reposent.

33. Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine le plan de mise en œuvre du nouveau dispositif, en veillant à ce qu'il soit suffisamment détaillé, clair et réaliste, qu'il intègre des plans de formation et de communication, et que les responsabilités et les liens avec d'autres initiatives de l'UNOPS soient clairement définis.

Gestion des risques liés aux infrastructures

34. Le Comité a déjà examiné² la question de la gestion des risques liés aux infrastructures en réponse aux déficiences décelées dans des projets de construction exécutés par l'UNOPS au Soudan et au Soudan du Sud. En 2015, l'UNOPS a mis en évidence la nécessité de poursuivre les travaux de remise en état à réaliser sur un hôpital construit en Afghanistan. L'UNOPS a reconnu que des ressources supplémentaires d'un montant de 500 000 dollars seraient à prévoir pour les travaux à entreprendre.

35. Le Groupe des infrastructures et de la gestion des projets a élaboré un manuel sur la conception des bâtiments, qui fournit un cadre technique et des exigences minimales pour la conception des infrastructures. Le manuel énonce des directives et des protocoles pour le processus de conception, des objectifs techniques, des

² Voir [A/70/5/Add.11](#) et Corr.1.

exigences de résultats et des instructions pour les directeurs de projets, les pairs examinateurs et les architectes. Le Groupe prépare actuellement des manuels semblables dont un sur les transports, qui aborde également la question des ponts, et un autre sur les projets d'équipements collectifs, qui paraîtront en 2016 et 2017 respectivement.

36. Les plans des projets considérés à faibles risques doivent être soumis à l'examen d'un membre certifié du personnel du Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, tandis que ceux des projets à risques moyens et élevés doivent être soumis au Groupe pour examen externe en vue d'être certifiés avant leur mise en œuvre. L'UNOPS a signé des accords avec 40 examinateurs externes qui examineront les plans de projet de manière indépendante.

37. Pour faciliter ces examens, des instructions administratives en définissent le contenu minimal requis, exigeant par ailleurs que des responsables veillent à ce que l'examen soit convenablement organisé avant la mise en œuvre du projet. Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a établi que 22 des 24 plans soumis en 2015 ne répondaient pas aux exigences de contenu minimal ou d'organisation, ce qui entraînait des retards dans leur mise en œuvre. Le Groupe est en pourparlers avec l'équipe chargée de l'administration d'oneUNOPS en vue d'intégrer le processus de certification dans la procédure de démarrage des projets. Le Comité est d'avis que cette intégration devrait renforcer les mécanismes de respect des règles et de surveillance et encourager à la présentation des plans en temps voulu. Toutefois, aucun calendrier n'a été établi en ce qui concerne la mise en œuvre de ce processus.

38. Le Comité recommande que l'UNOPS fasse en sorte que la certification des projets conformément aux manuels soit intégrée aux plans de travail d'oneUNOPS afin que les règles soient davantage respectées.

E. Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier

39. Dans le cadre de son plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS a entrepris de transformer ses procédures internes grâce à son Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier, qui vise à améliorer les activités dans les domaines suivants :

- Progiciel de gestion intégré – appui transactionnel des processus métier;
- Gestion des grands projets – organisation du projet de la phase de planification jusqu'à l'exécution et appui;
- Gestion de la relation client – visibilité globale et gestion intelligente des partenariats.

40. La mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré de l'organisation, oneUNOPS, est l'élément essentiel du Programme, qui fournit les équipements et les informations nécessaires à l'appui de la gestion des projets et de la gestion de la relation clientèle. En 2015, l'UNOPS a achevé les spécifications et l'architecture d'oneUNOPS, conçu pour remplacer les trois systèmes existants : Atlas, le système d'information de gestion et le système GLOCON de gestion des contrats de vacataire. Le système a été déployé pour le siège et les bureaux extérieurs le 1^{er} janvier 2016.

Mise en œuvre

41. oneUNOPS a été déployé le 1^{er} janvier 2016, conformément à son calendrier approuvé, qui avait été révisé pour tenir compte de l'utilisation des ressources internes pour les systèmes et les processus, comme les services bancaires. Comme la formation est importante pour la réussite d'oneUNOPS, une série de séances de formation basées sur les rôles a été lancée. Ces séances comprenaient la formation de « champions » nommés par les bureaux régionaux, des cours spécialisés sur les états de paie pour le Centre mondial de services partagés et une série de cours en ligne. Les membres de l'équipe de mise en œuvre ont régulièrement contrôlé l'assimilation des cours et demandé aux participants d'évaluer la qualité de la formation. La formation sur ces nouveaux systèmes a été fournie selon une méthode globale.

42. Lors des préparatifs du lancement des systèmes de paiement, l'équipe chargée de la mise en œuvre a effectué des recoupements entre les données des fournisseurs et des employés stockées dans le système Atlas et les données des vacataires stockées sur GLOCON et oneUNOPS. L'UNOPS avait veillé à l'exactitude des données chargées, mais ne s'était pas assuré que les informations enregistrées (champs de données des bénéficiaires) étaient suffisantes pour les protocoles de paiement utilisés par tous les prestataires de services bancaires de l'UNOPS. En conséquence, 54 paiements d'une valeur de 2,2 millions de dollars ont initialement été rejetés en janvier. Toutefois, le problème des données a par la suite été rectifié. Dans le contexte d'un changement important de système, peu de difficultés opérationnelles ont été rencontrées pendant la transition.

43. Dans son précédent rapport³, le Comité avait recommandé que l'UNOPS obtienne auprès d'experts indépendants des assurances précises concernant les contrôles et la configuration du système avant la date prévue pour son exécution. L'UNOPS avait engagé un consultant externe pour procéder à un examen des risques de fraude sur le système oneUNOPS, mais cela n'a pas été fait avant la mise en œuvre et, par conséquent, l'UNOPS n'a pas eu d'assurances concernant le fonctionnement et la configuration du système jusqu'à sa mise en œuvre. Une fois cette tâche achevée, il devra veiller à ce qu'il soit remédié à toutes les faiblesses détectées dans le système et à ce que l'administration examine si le rapport a fourni les assurances nécessaires concernant le nouveau système. À l'avenir, les évaluations d'assurance des projets devraient être intégrées au programme avant la mise en œuvre. Le Comité n'a pas procédé à un examen des contrôles du système à la lumière de l'examen externe, puisque les transactions effectuées dans le nouveau système ne relèvent pas de sa période de certification. Toutefois, il constatera et examinera son contenu lors de son audit en 2016.

44. Le Comité recommande que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances suffisantes et, si elles sont insuffisantes, de procéder à un examen pour déterminer si un avantage a été tiré de ces lacunes.

³ A/70/5/Add.11 et Corr.1.

Valorisation des avantages

45. Dans son plan d'activité initial, l'UNOPS avait approuvé un budget de 8,7 millions de dollars qui comprenait les dépenses liées aux licences, à l'appui, aux services de consultants et les dépenses de personnel qui lui sont imputables. Au 31 décembre 2015, l'UNOPS avait déclaré avoir engagé 5,5 millions de dollars de dépenses. Selon les prévisions actuelles de l'équipe chargée de l'application, les dépenses totales pour le projet seront de 7,6 millions de dollars, soit 1,1 million de dollars (12,5 %) de moins que son budget initial. Ces économies prévues sur le budget s'expliquent par le recours aux compétences internes plutôt qu'à des consultants; des coûts d'entretien inférieurs par rapport aux prévisions; et une utilisation réduite de son budget conditionnel.

46. L'équipe de budgétisation stratégique a examiné les coûts de services comparables sur le système Atlas et sur oneUNOPS et a estimé que le coût de fonctionnement d'oneUNOPS en 2016 était de 2,7 millions de dollars, ce montant comprenant les coûts de mise hors service. Le coût de services comparables exécutés avec le système Atlas était de 4,2 millions de dollars en 2015. L'équipe estime également que de nouvelles économies de 856 000 dollars seraient réalisées en 2017 puisque les coûts de la mise hors service d'Atlas en 2016 étaient ponctuels. Ces économies s'expliquent par une baisse des coûts due au fait que l'UNOPS utilise ses propres systèmes au lieu de faire appel à des prestataires de services.

47. L'UNOPS a quantifié les avantages directs de la mise en œuvre de sa solution de gestion des risques, mais il n'a pas quantifié les avantages indirects qu'il réalisera grâce à des procédures plus efficaces. L'équipe chargée de l'application a recensé des problèmes sur les systèmes existants en ce qui concerne les données portant sur l'exécution des tâches et les étapes du projet et, de ce fait, lors des procédures d'examen, il ne sera pas possible de mesurer les gains d'efficacité qui devraient être réalisés à partir des bases de références actuelles. Par exemple, les directeurs de projet étaient tenus d'enregistrer les principales étapes du projet sur le système Leads⁴. L'équipe a constaté que les dates enregistrées ne correspondaient pas aux dates réelles des activités. Ces dates sont automatiquement enregistrées dans oneUNOPS.

48. Le Comité réitère sa précédente recommandation tendant à ce que l'UNOPS obtienne des données de référence fiables sur les coûts pour étayer une étude des avantages découlant de l'amélioration des processus.

49. Le Comité recommande qu'à l'avenir, les investissements importants fassent l'objet, au préalable, d'une analyse plus complète des avantages des processus et des économies réalisées afin de disposer de davantage de données pour l'évaluation de la réussite d'un projet et pour son application future.

Informatique décisionnelle

50. Le précédent système d'information de gestion utilisé par l'UNOPS fournissait des informations détaillées et des tableaux de bord pour l'ensemble du personnel, des directeurs de projet jusqu'à la direction. La direction et les directeurs de projet n'étaient pas en mesure d'établir la valeur de leurs portefeuilles mais ils

⁴ L'ancien système d'enregistrement et d'examen des nouveaux engagements éventuels de l'UNOPS.

connaissaient les ressources disponibles, les projets en attente d'exécution et les résultats des bureaux régionaux et de l'UNOPS en termes de produits nets, de recouvrement et d'activités garanties.

51. L'équipe chargée de l'application a examiné les rapports utilisés par le personnel sur les systèmes existants afin de recenser un nombre minimal de rapports les plus fréquemment utilisés, par exemple, en ce qui concerne la situation financière et la santé des projets et des unités administratives. Au moment de l'audit, l'équipe chargée de l'application n'avait pas encore établi les critères d'établissement des rapports pour les utilisateurs en ce qui concerne la nouvelle fonctionnalité de communication des informations. Compte tenu du retard pris dans l'identification des besoins des utilisateurs, les avantages du nouveau système sont reportés.

52. Le Comité recommande qu'une série de rapports essentiels sur les activités et d'autres fonctions indispensables d'établissement des rapports soient convenues avec les utilisateurs, afin de pouvoir bénéficier pleinement des avantages d'oneUNOPS.

F. Développement des activités et acceptation des engagements

53. L'UNOPS étant une organisation autofinancée, il est essentiel que le nombre de ses engagements futurs reste stable pour garantir sa viabilité financière à moyen terme. À cette fin, le Bureau devra bien sûr s'acquitter des tâches qu'il a acceptées, mais également s'attacher à bâtir de nouvelles relations et à conclure de nouveaux partenariats. Il ne devrait exécuter que les engagements dont l'évaluation des risques en bonne et due forme a montré qu'ils étaient conformes à son mandat, à sa stratégie et à sa politique, y compris en matière de tarifs.

54. S'il jouit désormais d'une solide situation financière, l'UNOPS a connu d'importantes difficultés au milieu de la dernière décennie. En 2012, il a jugé que le faible niveau de développement de ses activités continuait d'être préoccupant et qu'il devait parvenir à le « renforcer », un objectif repris au titre de ses six « résultats à obtenir absolument ». Le Comité des commissaires aux comptes a examiné les questions suivantes :

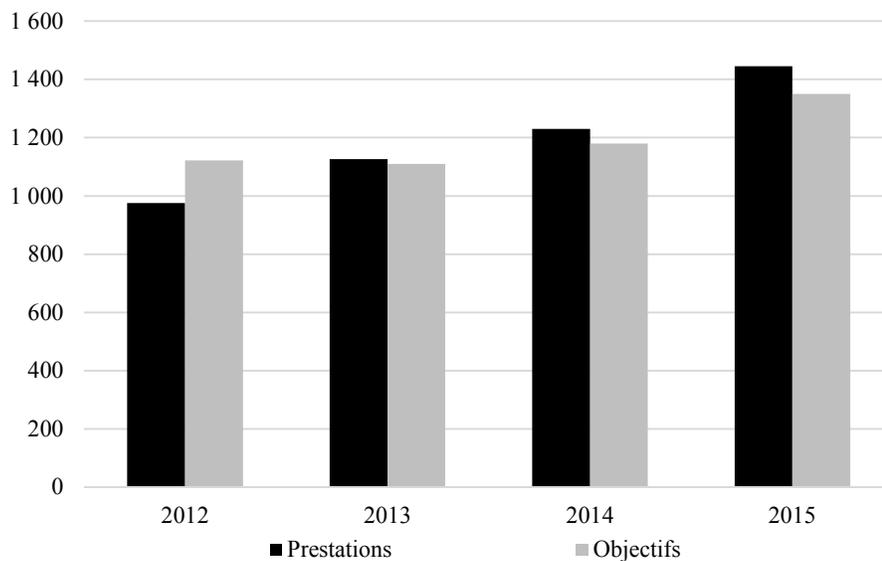
- Résultats en matière de développement des activités depuis 2012;
- Progrès de l'UNOPS en matière de développement de ses activités;
- Procédures relatives à l'acceptation de nouveaux engagements.

Résultats en matière de développement des activités depuis 2012

55. Le Comité a examiné les résultats obtenus par l'UNOPS depuis 2012, y compris dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. L'UNOPS a obtenu de très bons résultats en 2015 : il a exécuté des projets et fourni des conseils et des services transactionnels pour un montant de 1,45 milliard de dollars (pour le compte de tiers et pour son compte propre), dépassant ainsi son objectif de 1,35 milliard de dollars. Cela fait suite à la croissance annuelle stable que l'UNOPS connaît depuis 2012 (voir fig. II.V), équivalente à 14 %. Pendant trois des quatre dernières années, l'UNOPS a également fourni davantage de prestations que ce que prévoyaient ses objectifs.

Figure II.V
Prestations de l'UNOPS (2012-2015)

(En millions de dollars des États-Unis)

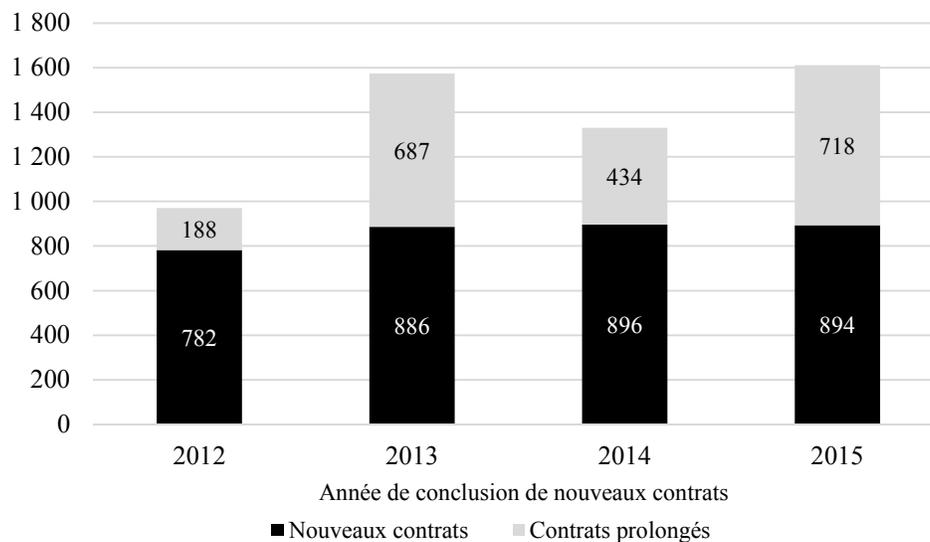


Source : Étude du Comité des commissaires aux comptes sur les données relatives aux résultats de l'UNOPS.

56. En 2015, l'UNOPS a conclu de nouveaux contrats pour un montant de 1,61 milliard de dollars, contre 1,33 milliard de dollars en 2014 (voir fig. II.VI), soit un chiffre supérieur de 7 % à l'objectif de 1,5 milliard de dollars qui avait été fixé. Toutefois, le nombre de nouveaux partenariats, qui représentent environ 55 % des contrats conclus en 2015, est resté globalement stable depuis 2012, tandis que des résultats particulièrement bons ont été enregistrés en 2013 et en 2015 grâce à la révision d'accords en cours. Le nombre de nouveaux contrats conclus en 2015 a toutefois varié fortement d'un bureau à l'autre (voir fig. II.VII).

Figure II.VI
Développement de nouvelles activités par l'UNOPS (2012-2015)

(En millions de dollars des États-Unis)



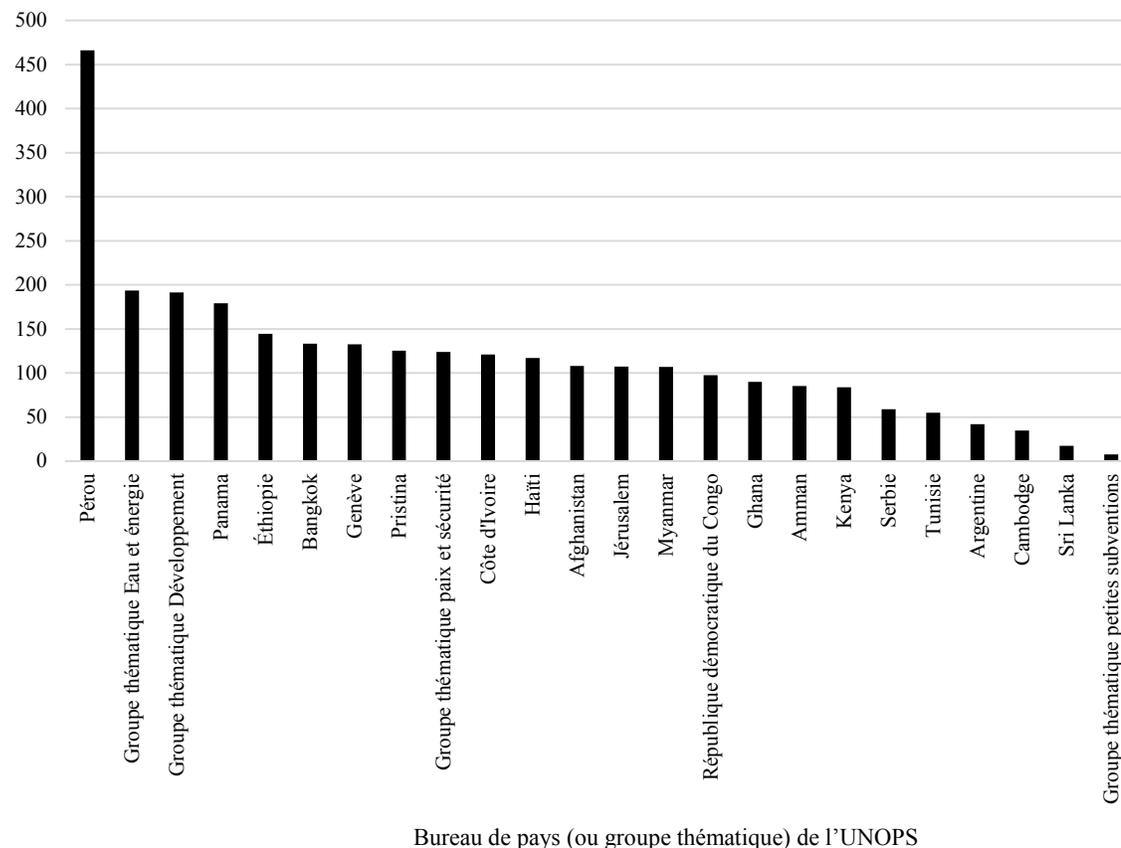
Source : Étude du Comité des commissaires aux comptes sur les données relatives aux résultats de l'UNOPS.

Notes :

1. Le graphique indique le montant total des contrats conclus en un an, qu'il s'agisse de nouveaux accords ou d'accords existants ayant été prolongés.
2. La révision d'accords existants peut prendre la forme d'amendements ou d'ajustements; les amendements apportent des modifications plus importantes aux contrats. En 2015, les révisions ont représenté un montant de 718 millions de dollars, dont 646 millions en amendements. Ces chiffres rendent compte de la valeur ajoutée des révisions.

Figure II.VII
**Résultats obtenus en 2015 par les bureaux de pays en matière
 de développement de nouvelles activités par rapport aux objectifs fixés**

(En pourcentage)



Source : Étude du Comité des commissaires aux comptes sur les informations relatives aux résultats de l'UNOPS.

Note : les résultats du bureau du Pérou s'expliquent par l'important projet de musée conclu fin 2015 (voir par. 83).

57. Après examen, le Comité a constaté que l'UNOPS n'était pas en mesure d'établir la valeur de son carnet de commandes à une date donnée, en partie en raison des fonctionnalités limitées de son (ancien) système financier. Le Bureau enregistre le montant total des commandes en cours (accords signés) pour une année calendrier, sans associer cette donnée à celles relatives à l'exécution des commandes, de sorte qu'il lui est impossible de déterminer la valeur de son carnet de commandes pour un jour donné. Le Comité est d'avis que si l'UNOPS disposait de cette information, il serait plus à même de gérer les risques financiers et de prendre des décisions plus éclairées concernant l'affectation des ressources à moyen terme. Elle lui permettrait en outre de mieux définir les progrès qu'il doit accomplir par rapport à ses objectifs et cibles stratégiques.

58. **Le Comité recommande que l'UNOPS utilise les fonctionnalités du système oneUNOPS pour déterminer la valeur de son carnet de commandes,**

planifier l'exécution de ses prochaines prestations et calculer le montant de ses commissions de gestion.

59. En 2015, l'UNOPS a exécuté près de la moitié de ses projets pour le compte des fonds, programmes et organismes des Nations Unies. Cela représente une baisse de 65 % par rapport à 2012, qui tient en partie au fait que l'UNOPS exécute désormais davantage de projets financés par des fonds d'affectation spéciale (de 3,9 % à 13,3 % de prestations) et par des institutions multilatérales (de 3,5 % à 7,6 %). Par ailleurs, l'UNOPS comptait en 2015 122 partenaires, contre 107 en 2012.

60. Dans son plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS a fait part de son intention de conclure davantage de partenariats avec le secteur privé (commercial), un objectif auquel a souscrit son Conseil d'administration. Si le secteur privé finance indirectement l'UNOPS par l'entremise de fonds d'affectation spéciale – domaine auquel le Bureau consacre actuellement une plus grande partie de son travail – le nombre de prestations exécutées dans le cadre de partenariats directs avec le secteur privé n'a pas augmenté, et aucun projet n'a été mis en œuvre en 2015.

61. L'UNOPS a commencé à prendre des mesures pour développer des activités avec le secteur privé. Au mois d'avril 2016, il avait conclu huit mémorandums d'accord dans lesquels il s'engage à collaborer avec des partenaires non étatiques et des partenaires extérieurs à l'ONU, notamment avec des organisations du secteur privé. L'UNOPS examine également la notion de modèle d'investissement à incidence sociale, dans lequel des particuliers ou des organisations privées pourraient investir. Pour accroître ses activités avec le secteur privé, l'UNOPS devra concrétiser ces accords généraux en mettant en œuvre avec succès des projets fructueux, tant en matière de retombées sociales que de rendements privés. Ce type de projets pourrait exposer l'UNOPS à des risques de nature et de degré divers dont il faudra tenir compte lors des procédures d'acceptation et de gestion des risques des engagements.

62. L'un des bureaux régionaux a vu ses activités croître dans le domaine des services « d'hébergement ». Actuellement, l'UNOPS fournit des services d'hébergement à trois organisations, un nombre qui devrait augmenter en 2016. Les services d'hébergement permettent à ces organisations de bénéficier de services administratifs et d'accroître leur portée mondiale grâce à leur partenariat avec l'UNOPS. En sa qualité d'hôte, l'UNOPS appuiera les nouveaux programmes élaborés par ces organisations. Toutefois, il s'agit là de nouvelles modalités, et les politiques et les procédures de l'UNOPS relatives aux examens préalables à l'acceptation des engagements n'ont pas tout à fait progressé au même rythme. De nouveau, donc, les méthodes d'évaluation et de gestion des risques liés à ces engagements ne sont pas encore clairement définies.

63. Le Comité recommande que l'UNOPS renforce ses procédures d'acceptation et de gestion des risques des engagements de sorte qu'il puisse les utiliser pour évaluer de nouveaux domaines d'activité.

Approche en matière de développement d'activités

64. En 2012, l'UNOPS a identifié huit domaines dans lesquels il devait améliorer son approche en matière de développement d'activités. Le tableau II.3 rend compte

de l'évaluation que l'UNOPS a faite de son approche à l'époque et de l'évaluation sommaire des principales évolutions observées depuis 2012 à laquelle le Comité a procédé sur la base des mêmes critères. S'appuyant souvent sur des exemples d'application réussie et reconnaissant que le développement des activités se faisait en grande partie à l'échelle locale, le Comité des commissaires aux comptes a pris contact avec les bureaux de pays d'Amman, de Genève, de Nairobi et de Panama. Trois thèmes principaux relatifs au développement des activités sont examinés plus en détail au-dessous du tableau.

Tableau II.3
Évaluation sommaire du développement des activités

<i>Thème</i>	<i>Auto-évaluation de l'UNOPS (2012)</i>	<i>Faits saillants et évaluation du Comité (2015)</i>
Stratégie de développement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de stratégie globale en matière de partenaires, de géographie, de services, etc. • Pas de stratégie de développement des activités par pays • Approche ponctuelle et opportuniste du développement des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • L'UNOPS a élaboré une stratégie de développement des activités en 2014 en faisant fond sur les thèmes repris dans son plan stratégique pour la période 2014-2017. • Le Comité a constaté que les quatre bureaux de pays qu'il avait évalués suivaient une approche de plus en plus systématique en matière de développement des activités, mais a noté que des progrès restaient à faire (voir détails ci-dessous).
Ressources pour le développement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de fonction organisée en matière de développement des activités; absence d'appui au développement d'activités de la part du siège • Utilisation insuffisante des données existantes en matière de connaissances et d'expérience • Aucun financement consacré exclusivement au développement des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe pour les partenariats en place au siège depuis 2014 (22 agents)^a • 87 membres du personnel sont chargés du développement des activités dans les bureaux de pays (soit environ 2 % de l'effectif total de l'UNOPS). • En 2016, l'UNOPS a consacré 12 millions de dollars (22 %) de son budget de gestion ordinaire au développement des activités. • Les ressources et les budgets consacrés au développement des activités varient selon les régions : par exemple, chaque responsable du développement des activités du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a un nouvel objectif de développement de 53 millions de dollars, contre 9 millions de dollars pour ceux présents en Afrique. • Outre le budget de gestion ordinaire : <ul style="list-style-type: none"> – L'UNOPS estime avoir dépensé en 2015 1,6 million de dollars en investissements à long terme dans le développement d'activités; – Pour 2016, l'UNOPS a consacré 7 millions de

Approche et compétences en matière de développement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de méthode commune ou structurée • Compétences et expérience limitées du personnel 	<p>dollars de son budget de gestion global aux investissements à long terme par l'entremise d'un nouveau fonds d'investissement. Une partie de ces dépenses sera allouée au développement des activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efforts importants accomplis pour renforcer les compétences du personnel de l'UNOPS en matière de développement des activités, par l'entremise notamment d'une formation en la matière dispensée à plus de 250 membres du personnel en 2014 et 2015 • Une méthodologie normalisée en matière de développement des activités a été élaborée en février, mais davantage d'efforts sont nécessaires pour la mettre en œuvre à l'échelle locale.
Gestion des partenaires principaux	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles flous concernant la prise de contact avec les partenaires et absence de « gestionnaires des partenaires principaux » • Pas de cartographie cohérente ni de gestion des relations 	<ul style="list-style-type: none"> • Des équipes sont désormais en place dans les bureaux de liaison et sont chargées des relations avec des partenaires spécifiques. Toutefois, elles sont petites et souffrent de la rotation des effectifs. • Des réseaux de gestion des partenaires principaux sont également en place depuis 2014. • L'incidence sur le développement des activités n'est pas encore clairement visible (voir détails ci-dessous).
Renseignements sur les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Renseignements insuffisants sur les priorités et les plans des partenaires • Le succès des relations avec les partenaires n'est pas mesuré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un centre de données sur les partenaires qui regroupe des documents en la matière a été créé en 2014. • Des sondages sont régulièrement menés auprès des partenaires. La méthodologie employée en 2016 a été améliorée et le sondage a été effectué grâce au concours d'une tierce partie (voir détails ci-dessous).
Systèmes de développement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Le système informatique d'acceptation des engagements (logiciel Leads) n'est pas pleinement intégré et il n'existe aucun système de gestion des relations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel du siège de l'UNOPS a fait savoir que les rôles et responsabilités concernant le logiciel Leads n'étaient pas clairement définis. • Depuis janvier 2016, la plateforme informatique utilisée pour examiner les engagements futurs a migré vers oneUNOPS, le nouveau progiciel de gestion intégré de l'UNOPS. La procédure a été modifiée pour que les activités en préparation soient enregistrées plus tôt dans le système.

Thème	Auto-évaluation de l'UNOPS (2012)	Faits saillants et évaluation du Comité (2015)
Culture et collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Culture du développement d'activités inexistante • Coopération insuffisante au sein de l'UNOPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Un nouveau système de gestion des relations avec les clients est prévu pour la mi-2016. • Le sondage mené auprès du personnel de l'UNOPS en 2015 a montré que seuls 33 % des effectifs du siège étaient satisfaits du niveau de communication, et ont fait part de leurs préoccupations concernant la collaboration avec le personnel de terrain (voir détails ci-dessous).
Modèle de tarification	<ul style="list-style-type: none"> • Il est difficile d'expliquer le modèle de tarification aux partenaires et d'en discuter. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'UNOPS a révisé son modèle de tarification après 2012, mais les partenaires ont continué de noter un manque de clarté concernant l'affectation des coûts d'appui direct aux projets. • Il est ressorti de l'enquête de satisfaction menée auprès des partenaires en 2016 que des progrès restaient à faire dans le domaine de la tarification (voir détails ci-dessous).

Source : Étude du Comité des commissaires aux comptes sur les informations de l'UNOPS et des entretiens effectués auprès du personnel de l'UNOPS et de celui des partenaires.

^a Y compris 16 agents dans les bureaux de liaison (dont 4 stagiaires).

Stratégie de développement des activités

65. En 2014, l'UNOPS a élaboré une stratégie de développement de ses activités dans laquelle il accorde la priorité aux travaux relatifs à la gestion des relations avec ses partenaires principaux, à la viabilité des partenariats privés, à de nouvelles procédures de développement des activités et au renforcement des compétences des effectifs. En février 2015, le siège de l'UNOPS a également publié une méthodologie normalisée concernant le développement des activités et a fourni des outils complémentaires pour appuyer l'examen systématique des flux d'aide publique au développement, des priorités des pays et des partenaires et de l'engagement ultérieur des partenaires. Le Comité des commissaires aux comptes a étudié les documents des bureaux de pays et les entretiens avec le personnel des bureaux d'Amman, de Genève, de Nairobi et de Panama et il est apparu qu'à l'échelle nationale, des progrès avaient été accomplis dans la mise au point d'une approche plus systématique. Le Comité a constaté que les activités ci-après étaient répandues :

- Le renforcement des stratégies locales de développement des activités;
- L'analyse des objectifs et des ressources des partenaires principaux;
- La planification d'activités de sensibilisation auprès des partenaires.

66. Dans son examen, le Comité a souligné que les bureaux de pays suivaient des stratégies de développement des activités différentes. Par exemple, celui de Panama

(et ceux de la région d'Amérique latine et des Caraïbes dans son ensemble) s'est attaché à renforcer ses moyens techniques et consultatifs, à explorer de nouveaux modèles de partenariats publics-privés et à engager des travaux à plus long terme avec des institutions financières internationales. Le bureau de Genève s'est quant à lui employé à multiplier des accords d'accueil pour le compte de partenaires (voir par. 60 ci-dessus).

67. Le Comité a constaté, après examen de leurs stratégies, que quatre bureaux de pays de différentes régions n'accordaient pas tous la même importance à l'analyse des informations relatives aux aides publiques au développement et ne s'en inspiraient pas dans la même mesure. Le Comité a également observé que les bureaux de pays n'effectuaient pas d'analyse complète des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de façon régulière. Parmi les documents qui ont été remis au Comité, peu contenaient des stratégies précises sur les relations avec les partenaires. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a également conclu que les bureaux de pays devaient adopter une approche plus structurée et proactive en matière de planification du développement des activités et s'attacher à diversifier davantage leur portefeuille.

68. Le Comité recommande que l'UNOPS fasse fond sur les progrès qu'il a accomplis récemment en adoptant une approche plus structurée de son développement institutionnel dans l'ensemble de ses bureaux, en s'appuyant sur la formation et l'échange d'information et en utilisant les outils et modèles mis au point au siège.

Gestion des partenaires principaux

69. Si les responsabilités ne sont pas clairement définies pour ce qui concerne les relations avec les partenaires, ces dernières risquent d'être compromises par les informations éparpillées et contradictoires émanant des différents acteurs de l'activité, ce qui renverrait une mauvaise image et donnerait lieu à des résultats moins bons que prévu. Pour obtenir la participation stratégique des partenaires, il convient de bâtir des relations stables sur le moyen terme.

70. Désormais, l'UNOPS a mis en place des bureaux de liaison chargés d'entretenir les relations avec ses partenaires et de favoriser une meilleure collaboration avec certains d'entre eux. Des bureaux de liaison dans les pays, gérés par le Directeur des partenariats, opèrent depuis Bruxelles et Washington. Une équipe de liaison opère également depuis New York et rend compte à la Directrice exécutive. Une équipe de liaison établie à Nairobi pour se charger des relations avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains a été dissoute en 2015, et la gestion des relations a été transférée à Copenhague.

71. En 2014, l'UNOPS a créé un réseau mondial de gestionnaires des partenaires principaux⁵ pour seconder les équipes de liaison. Il ressort d'une étude des niveaux de nouveaux contrats conclus avec les partenaires principaux au cours des dernières années que les résultats obtenus en 2015 ont été meilleurs dans 7 des 10 groupes de partenaires principaux par rapport à 2013 (voir fig. II.VIII). Cependant, compte tenu de la réduction des activités convenue avec le Fonds mondial, on recense une

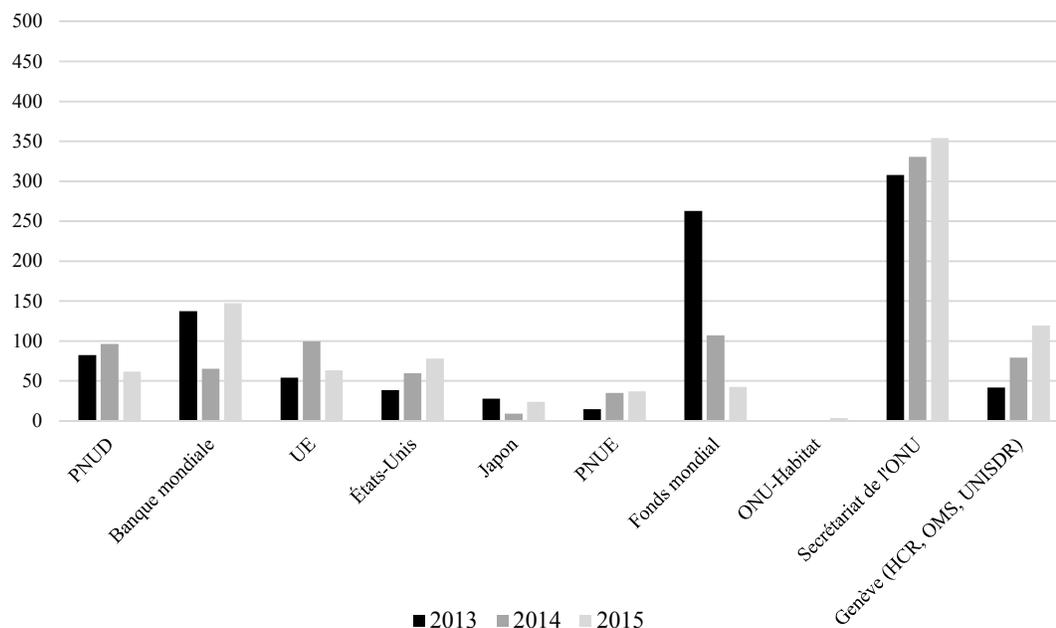
⁵ Les partenaires principaux sont désignés comme tels sur la base de leur importance historique et de leur potentiel.

réduction globale de 4 % du nombre total de contrats conclus avec les partenaires principaux entre 2013 et 2015.

Figure II.VIII

Partenaires principaux de l'UNOPS : nouveaux contrats, 2013-2015

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Étude du Comité des commissaires aux comptes sur les informations relatives aux résultats de l'UNOPS.

Abréviations : PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement); PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement); HCR (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés); OMS (Organisation mondiale de la santé); UE (Union européenne); UNISDR (Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes naturelles).

72. L'UNOPS reconnaît que la petite taille des équipes de liaison limite leurs moyens et que la rotation des effectifs est préjudiciable à leur efficacité⁶. Si le Comité a constaté lors de ses entretiens avec les bureaux de pays qu'une approche plus stratégique était suivie dans certains cas, l'UNOPS reconnaît dans l'ensemble qu'il doit accomplir davantage d'efforts pour prendre contact de manière stratégique avec ses partenaires et qu'il doit se réunir régulièrement avec d'autres institutions dans le cadre de forums sur le développement de leurs activités s'il entend construire des relations de confiance et favoriser l'échange de connaissances. Cette tâche incombe tant aux bureaux de pays qu'au siège. Par ailleurs, les relations avec les partenaires peuvent également être compromises si les partenaires font preuve d'un engagement irrégulier et sporadique. L'UNOPS devra attacher une attention constante à la gestion de ses relations avec ses principaux partenaires.

⁶ À titre d'exemple, l'équipe chargée de la liaison et des relations à l'échelle mondiale établie à Copenhague est composée de trois membres chargés des relations avec les pays nordiques, avec les partenaires basés à Rome, à Genève et en République de Corée.

73. Les résultats de l'enquête menée en 2016 auprès de partenaires de l'UNOPS⁷ montrent que les partenaires actuels et passés du Bureau sont dans l'ensemble satisfaits (84 % de satisfaction contre 77 % en 2014). Sur les 256 partenaires actuels interrogés, 87 % ont déclaré qu'ils allaient probablement renouveler leur partenariat avec le Bureau. Toutefois, une minorité d'entre eux a estimé que des progrès restaient à faire dans certains domaines, ce à quoi l'UNOPS pourrait répondre en partie en s'attachant à construire des relations plus durables. Plus de 1 partenaire actuel ou passé sur 10 a dénoncé un mauvais rapport qualité-prix et a notamment fait part de ses inquiétudes quant au manque de clarté de la tarification. Une part semblable de partenaires interrogés a indiqué que la flexibilité, le respect des délais et les procédures administratives pouvaient être améliorés. Le Comité a constaté que des préoccupations similaires existaient chez certains partenaires de l'UNOPS à New York et à Genève. Le Comité formule d'autres observations et une recommandation relative à la tarification ci-dessous.

Culture et collaboration

74. Le développement des activités peut être renforcé s'il est mû par un fort esprit de collaboration qui favorise, par exemple, le partage d'informations relatives à des modèles de partenariats ou de missions. Il est ressorti du sondage que l'UNOPS a effectué auprès de son personnel en 2016 que 57 % des personnes interrogées étaient satisfaites de la communication entre le personnel du siège et celui des bureaux de pays. Ce chiffre tombait toutefois à 33 % pour les équipes du siège. Lors de ses entretiens avec le personnel de l'UNOPS, le Comité des commissaires aux comptes a également constaté que le degré de collaboration était un sujet de préoccupation. Il y a lieu de renforcer et de favoriser davantage la collaboration entre les fonctions des bureaux de pays et du siège, éventuellement par le truchement du système de gestion des résultats. Toutefois, si l'UNOPS met dans le même temps l'accent sur les cibles financières des bureaux de pays et des groupes thématiques, il risque de freiner cette collaboration.

Acceptation des engagements

75. Le Comité a évalué la démarche d'acceptation des engagements de l'UNOPS, notamment pour vérifier si l'organisme respectait son mandat, sa stratégie et ses politiques et procédures y relatives.

Un mandat très large, des prestations très diverses

76. En décembre 2010, l'Assemblée générale a réaffirmé le mandat de l'UNOPS, soulignant qu'il jouait un rôle central au sein du système des Nations Unies⁸ :

- Dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés, ainsi que des travaux de génie civil et du développement de l'infrastructure matérielle, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités;
- Dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés;

⁷ Fondée sur 414 entretiens menés auprès de partenaires actuels de l'UNOPS (259 entretiens), d'anciens partenaires (37) et de partenaires potentiels (36), ainsi qu'auprès de particuliers ayant de l'influence (82).

⁸ Voir résolution [65/176](#) de l'Assemblée générale.

- En collaboration avec les gouvernements, les organisations intergouvernementales, les institutions financières, les organisations non gouvernementales, les fondations et les organismes privés de développement, d'aide humanitaire et de maintien de la paix.

77. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2014-2017, fondé sur le mandat de l'organisme et sur les décisions de son Conseil d'administration (2012/16 et 2012/24), met l'accent sur le renforcement des capacités nationales grâce à la gestion de projets viables, à des infrastructures et à des services de passation de marchés.

78. Lorsqu'il a examiné un échantillon de 16 engagements conclus en 2015, le Comité n'en a repéré aucun qui sorte du cadre du mandat de l'UNOPS ou de cette stratégie. Néanmoins, l'UNOPS prend part à un large éventail d'activités. Les principaux engagements de l'UNOPS en 2015 (dont le montant est supérieur à 10 millions de dollars) portaient sur des services dans les domaines suivants :

- Les infrastructures, notamment des routes, des logements, un hôpital et un musée;
- Les projets, notamment le déminage et l'appui logistique fourni à la lutte contre l'Ebola;
- La passation de marchés, notamment pour du matériel médical;
- La gestion des fonds, les services de ressources humaines et d'hébergement.

79. Lorsqu'il accepte de nouveaux engagements, l'UNOPS doit donc envisager qu'ils puissent relever du mandat d'autres organismes du système des Nations Unies, qui pourraient être bien placés pour l'aider ou considérer qu'il empiète sur leur domaine de compétence. Bien qu'il existe des mécanismes de coordination au niveau des pays, les politiques et les procédures de l'UNOPS donnent peu de détails ou d'instructions sur la gestion des engagements pouvant relever du mandat d'autres organismes. Après examen des documents et des échanges avec le personnel, le Comité a relevé certaines tensions entre l'UNOPS et d'autres organismes découlant du fait qu'ils rivalisaient pour les mêmes ressources. Si la concurrence est synonyme de gains d'efficacité et de meilleurs résultats pour les partenaires, elle risque aussi de faire manquer aux différents organismes des occasions de collaborer et de mettre en commun leurs connaissances et leurs compétences. L'UNOPS a donc un rôle à jouer pour gérer ses relations avec les autres organismes de façon constructive, conformément aux objectifs énoncés dans son plan stratégique pour la période 2014-2017.

80. Afin d'améliorer la coordination au sein du système des Nations Unies, le Comité recommande à l'UNOPS de revoir ses procédures d'acceptation des engagements pour déterminer s'il n'y aurait pas intérêt à impliquer d'autres partenaires des Nations Unies dotés d'un mandat de fond.

Lacunes de la procédure actuelle d'acceptation des engagements

81. Étant donné la diversité des projets que l'UNOPS peut être amené à réaliser, il importe également que celui-ci dispose d'une procédure d'acceptation des engagements efficace et efficiente lui permettant de gérer les risques et, si nécessaire, d'accorder la priorité aux projets moins risqués qui pourraient être financés par les mêmes ressources. Selon la procédure de l'UNOPS, des experts

doivent examiner les engagements proposés afin d'évaluer les risques qui y sont rattachés et d'appuyer leur mise en place. Selon la nature de l'engagement, cet examen peut être confié à des spécialistes des finances, des infrastructures, du droit, de la passation des marchés et de la gestion de projet. Les commentaires de ces experts n'ont qu'une valeur consultative et le responsable, généralement le directeur régional, peut choisir d'autoriser l'engagement en dépit des éventuelles préoccupations évoquées. Le Comité est d'avis qu'il s'agit d'une procédure acceptable : a) si les experts chargés de l'examen disposent d'un délai suffisant pour honorer leur engagement et si leurs commentaires et toute autre préoccupation sont divulgués; b) si le directeur est tenu de répondre de sa décision. Jusqu'à la fin de décembre 2015, l'examen et l'autorisation des nouveaux engagements et leur révision étaient effectués dans le logiciel Leads. En janvier 2016, le module Leads a été incorporé au progiciel de gestion intégrée oneUNOPS. L'UNOPS prévoit de modifier plus largement sa procédure d'acceptation des engagements à compter de la fin de 2016, dans le cadre de la réforme de sa stratégie de gestion des risques.

82. Le Comité a examiné un échantillon des nouveaux engagements acceptés en 2015⁹. Dans tous les cas, des observations et des commentaires d'experts avaient été obtenus et diffusés sur l'intranet de l'UNOPS. Toutefois, les examinateurs n'avaient pas toujours disposé d'un délai suffisant pour étudier un engagement avant la signature du contrat. Pour environ 15 % des engagements, il ne s'était pas écoulé plus de quatre semaines entre l'enregistrement de l'engagement dans Leads¹⁰ et la signature du contrat, ce qui n'avait laissé que très peu de temps aux experts pour se prononcer. Dans plus de 40 % de ces cas, les responsables du projet ont enregistré des risques importants dans Leads, notamment pour ce qui est de la conception d'un pont au Soudan du Sud. Par ailleurs, il importe d'enregistrer les nouveaux engagements envisagés dès que possible dans Leads de façon à pouvoir repérer d'éventuels conflits d'intérêts. Par exemple, l'UNOPS n'a pas obtenu le rôle d'agent local du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme en Éthiopie parce qu'il jouait déjà le rôle d'agent d'approvisionnement pour le Gouvernement éthiopien, ce qu'ignorait l'équipe du bureau de Genève chargée de répondre à l'appel d'offres.

83. Au cours de ses entretiens avec les représentants au siège de l'UNOPS, le Comité a appris que les nouveaux engagements étaient parfois enregistrés dans Leads très tard, ce qui ne permettait pas d'effectuer un examen en bonne et due forme. Le Comité note par exemple que l'élargissement considérable d'un projet de Musée national du Pérou (131 millions de dollars) n'a été enregistré dans Leads que le 16 décembre 2015, alors que le contrat a été signé le 24 décembre. Or, le siège était au courant du projet avant le mois de décembre. Ce cas est évoqué de façon plus détaillée plus bas.

84. Le Comité recommande que l'UNOPS : a) tire parti de la mise en service de oneUNOPS pour demander aux bureaux d'enregistrer les projets d'engagement dans le système plus tôt dans leur déroulement; b) envisage d'autres mesures pour laisser aux experts suffisamment de temps pour effectuer leur examen.

⁹ Le Comité a étudié 142 nouveaux engagements acceptés pendant deux trimestres de 2015 (du 1^{er} janvier au 31 mars 2015 et du 1^{er} octobre au 31 décembre 2015).

¹⁰ À partir de 2016, la plateforme informatique utilisée pour enregistrer les engagements a été transférée de Leads à oneUNOPS.

85. L'UNOPS comprend un Comité d'acceptation des engagements chargé de donner des conseils sur les engagements envisagés. D'après son mandat (établi en 2009), ce comité examine les engagements au sujet desquels la Directrice exécutive, ou les personnes auxquelles elle a confié cette responsabilité, lui demande de se prononcer. Les catégories de risques importants sont énumérées dans les directives internes. Quand un projet comporte des risques qui en relèvent, le directeur régional (ou toute autre personne y étant autorisée) doit demander l'avis du Comité. Il s'agit notamment des risques de réalisation ou de réputation et des risques juridiques ou financiers. Le tableau II.4 montre que la plupart des 29 engagements examinés par le Comité en 2015 ont été présentés au Comité d'acceptation en raison de risques financiers, soit à cause de la valeur élevée de l'engagement, soit parce que la commission de gestion proposée n'était pas conforme au barème établi. Un seul engagement (3 %) a été présenté pour examen en raison d'un risque d'exécution et cinq (29 %) ont été présentés tôt dans le déroulement du projet (au stade où celui-ci n'est encore qu'une simple possibilité). Le Comité n'est donc pas sûr que l'instance de haut niveau chargée de conseiller à la Directrice exécutive d'accepter ou non un engagement soit utilisée de façon efficace.

86. L'exemple du Musée national du Pérou (voir par. 83 du présent document) met également en évidence certaines préoccupations relatives à l'utilisation du Comité d'acceptation des engagements. Pour faire avancer le projet sans délai, le secrétariat du Comité d'acceptation a donné son approbation rapidement au directeur régional, à condition qu'un examen en bonne et due forme soit effectué de façon à repérer les risques, à les consigner et à y remédier. Le Comité d'acceptation a également suggéré qu'une clause de non-responsabilité précisant que la proposition était conditionnelle à un examen complet des risques par l'UNOPS soit incorporée à l'entente avec le client. L'entente a été signée par le directeur régional sans la clause de non-responsabilité, qui, d'après l'UNOPS, aurait été contraire à la législation nationale. Après évaluation, le bureau de l'UNOPS au Pérou a jugé que les risques étaient gérables.

87. De l'avis du Comité, les dispositions relatives au Comité d'acceptation, que les directeurs régionaux consultent quand ils le souhaitent, signifient que l'avis de celui-ci n'est pas forcément sollicité pour certains engagements à haut risque. Les dossiers examinés en 2015 ne sont peut-être pas représentatifs de l'ensemble des catégories de risques importants pouvant se présenter. Le rôle du Comité d'acceptation pourrait être mieux défini et il faudrait renforcer le respect des dispositions le concernant.

88. Le Comité recommande de profiter du nouveau dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité qu'il est proposé de mettre en place pour solliciter au plus tôt l'avis du Comité d'acceptation des engagements concernant les engagements à haut risque, et mettre à profit ce nouveau dispositif pour renforcer les procédures d'acceptation des engagements et éviter tout manquement aux obligations. Le mandat du Comité d'acceptation devrait être revu de façon à encadrer plus strictement les procédures d'approbation des projets les plus risqués.

Tableau II.4
Comité d'acceptation des engagements : motif de la demande et étape du déroulement du projet à laquelle la demande a été présentée (2015)

<i>Motif de la demande</i>	<i>Nombre de dossiers</i>	<i>Étape du projet à laquelle a demande a été présentée</i>	<i>Nombre de dossiers</i>
Exécution/portée	1	Phase préliminaire	5
Aspects juridiques	1	Phase préalable au début de l'engagement	13
Aspects financiers	22	Lancement/finalisation	11
Questions de réputation	5		
Total	29		29

Source : Informations fournies par l'administration de l'UNOPS.

Note : Au cours de la phase préliminaire (appelée « opportunity stage » dans oneUNOPS), la possibilité de marché est enregistrée et l'UNOPS évalue si l'engagement est conforme à sa stratégie et s'il comporte des risques majeurs. La phase préalable au début de l'engagement correspond à l'élaboration du dossier de projet et de l'ébauche d'étude de cas. Les phases de lancement et de finalisation correspondent à l'achèvement du document de lancement du projet et à la signature d'un contrat.

Signature de nouveaux contrats

89. L'UNOPS ne peut conclure de contrat portant sur de nouveaux projets avec des partenaires qu'une fois l'engagement autorisé. Afin de vérifier le respect de la procédure d'autorisation, le Comité a examiné 30 engagements finalisés en 2015 choisis au hasard. Il a constaté que cinq accords avaient été signés avant que l'engagement ne soit autorisé. Dans trois cas, il n'a pas pu vérifier si l'accord avait été signé une fois l'engagement autorisé, la copie de l'accord téléchargée dans Leads n'étant pas datée. Il constate que le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS a lui aussi déjà recommandé que les accords ne soient signés qu'une fois l'engagement autorisé par les responsables compétents¹¹. En signant des accords avant que les engagements correspondants ne soient autorisés, les bureaux de pays contournent les contrôles en place et mettent l'UNOPS en danger.

90. Le Comité recommande que, dans le cadre de ses efforts visant à renforcer les procédures d'acceptation des engagements, l'UNOPS fasse le nécessaire pour éviter que des accords ne soient signés avant que les engagements correspondants soient autorisés, par exemple en apportant les modifications voulues à oneUNOPS pour empêcher le non-respect de cette règle.

Commission de gestion de l'UNOPS

91. D'après le barème des tarifs de l'UNOPS¹², l'organisme doit facturer pour chaque engagement une commission de gestion correspondant à ce qui suit :

¹¹ Rapport d'activité du Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS pour 2014.

¹² Directive organisationnelle n° 22.

- La part des coûts indirects de l'UNOPS (qui comprend une contribution devant servir à maintenir la réserve opérationnelle de l'organisme);
- Un supplément pour risque devant permettre à l'UNOPS de recouvrer les coûts qu'il ne pourrait pas facturer à un client donné ou qui pourraient découler d'un risque imprévu (par exemple, une situation d'urgence, un retard de paiement ou un contentieux sur un contrat).

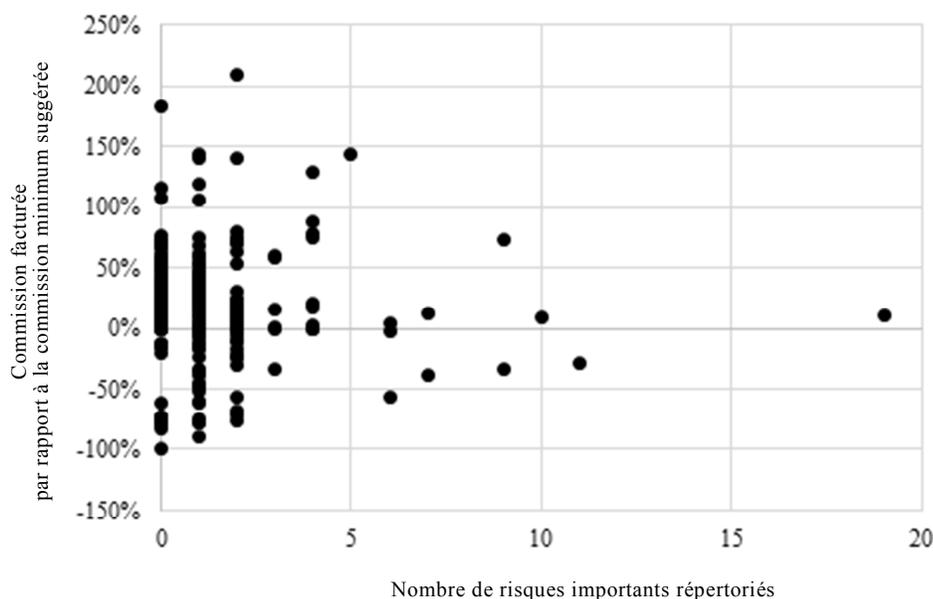
92. L'UNOPS calcule les coûts indirects d'un engagement en fonction du montant sur lequel il porte et des frais afférents au personnel nécessaire à son exécution à l'aide d'un des trois modèles dont il dispose. Il obtient ainsi le montant de ce qui correspond dans Leads à la commission minimum. Le montant du supplément pour risque, qui s'ajoute à celui de la commission minimum, varie en fonction du niveau de risque associé à un projet, évalué sur la base notamment de sa complexité, du lieu d'exécution, du client et du service fourni (voir fig. II.IX, axe des ordonnées). Dans son analyse, le Comité a considéré que tout montant facturé en plus de la commission minimum correspondait au supplément pour risque, conformément au barème établi. Quand la commission de gestion est inférieure au minimum prévu dans le barème, cela peut signifier que l'UNOPS a choisi de ne pas recouvrer les frais indirects qu'il engage pour le projet ou qu'il considère que les coûts indirects sont moins élevés que prévu dans le barème, par exemple parce qu'il a obtenu des économies d'échelle en concluant plusieurs accords similaires avec un même partenaire.

93. Dans la figure II.IX, les tarifs sont également mis en relation avec le nombre de risques importants enregistrés dans Leads (axe des abscisses) pour chaque engagement finalisé en 2015. Cela montre que :

- Pour près d'un quart des contrats (22 %), la commission facturée a été inférieure au montant minimum suggéré dans le barème (ce qui représente un manque à gagner de 5,1 millions de dollars pour la durée de ces contrats). Plus d'un tiers (36 %) de ces contrats portent sur des activités de lutte antimines de l'UNOPS, qui sont couvertes par un contrat global;
- Pour près des trois quarts (73 %)¹³ des contrats, la commission facturée a été plus élevée que le montant minimum prévu dans le barème, ce qui laisse penser que des suppléments pour risque d'un montant total de 11,9 millions de dollars ont été facturés dans ces cas;
- Il n'existe pas de lien évident entre les tarifs et les risques : autrement dit, l'UNOPS n'a pas forcément facturé un supplément pour risque plus élevé pour les projets considérés comme étant à haut risque en raison du nombre de risques importants qui leur ont été associés.

¹³ La commission minimum prévue par le barème a été facturée pour 5 % des contrats.

Figure II.IX
Nouveaux engagements finalisés en 2015 : relation entre le nombre de risques importants répertoriés et le montant facturé par rapport à celui de la commission minimum



Source : Informations fournies par l'administration de l'UNOPS.

Notes :

1. L'UNOPS a informé le Comité qu'il avait mené un exercice spécifique d'assurance de la qualité à la fin de 2015, qui, à son avis, avait permis d'améliorer l'exactitude des données enregistrées. Il était cependant possible qu'il reste des données inexactes.
2. Nouveaux projets seulement (excluant les modifications apportées aux contrats en vigueur).

94. En janvier 2016, l'UNOPS a donné des instructions supplémentaires aux bureaux de pays concernant la façon dont ils pourraient calculer un supplément pour risque à ajouter à la commission minimum en vue de systématiser davantage la prise en compte du niveau de risque dans le tarif. Cependant, le Comité ignore si cette nouvelle approche entraînera une hausse des tarifs moyens, ce qui élèverait le niveau déjà considérable des excédents et des réserves. Il ignore également dans quelle mesure le risque est déjà pris en compte dans la commission minimum. Rien n'est actuellement prévu pour remettre aux donateurs les suppléments facturés quand les risques prévus et facturés ne se concrétisent pas. Il serait donc utile à l'organisme de revoir son barème des tarifs de façon plus approfondie et d'étudier comment prendre en compte le risque de façon optimale, cohérente, transparente et fondée sur l'analyse.

95. **Le Comité recommande que l'UNOPS : a) revoie le barème des tarifs en profondeur afin d'étudier comment prendre en compte le risque de façon optimale, cohérente, transparente et fondée sur l'analyse; b) mette en place des directives relatives à l'utilisation des excédents découlant de la non-utilisation des suppléments pour risque.**

G. Informations communiquées par la direction

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

96. La direction a informé le Comité qu'en 2015, elle avait comptabilisé 448 000 dollars de pertes, dont 198 000 dollars pour dépassement de crédits¹⁴ et 141 000 dollars pour des charges afférentes aux projets refusées par les clients. Au 31 décembre 2015, la direction déclarait également 11,2 millions de dollars de provisions pour réclamations et contrats déficitaires.

Versements à titre gracieux

97. La direction n'a fait état d'aucun versement à titre gracieux en 2015 et le Comité n'en a trouvé aucun lors du contrôle par sondage qu'il a effectué. Cependant, l'organisme devrait accorder une plus grande attention aux procédures d'examen afin que les opérations de cette nature soient répertoriées quelle que soit leur importance.

Cas de fraude ou de présomption de fraude

98. 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 cette 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.

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

100. Au cours de son audit, le Comité a noté que l'UNOPS n'avait pas encore entrepris de véritable évaluation des risques de fraude afin de repérer dans quels domaines d'activité il y serait le plus exposé. Cela aiderait la direction à mieux cibler ses efforts de contrôle et cela revêt une importance particulière étant donné que les activités de l'organisme évoluent. Les conclusions d'une telle évaluation permettraient également de mieux diriger les audits internes. Les recommandations formulées par le Comité à cet égard n'ont toujours pas été appliquées.

101. Le Comité a noté que le Groupe de l'audit interne et des investigations prenait les devants pour ce qui est des investigations et qu'en 2015, l'UNOPS avait enquêté sur cinq cas de fraude ayant coûté à l'organisme un montant estimé à 32 100 dollars. Ces cas ont été signalés au Comité en mars 2016. En outre, les plans de travail annuels du Groupe sont complets et axés sur les risques, de sorte qu'ils offrent un

¹⁴ Les dépassements de crédit se produisent quand l'UNOPS engage des dépenses supérieures aux montants prévus au budget du programme convenu avec le client, donc non couvertes par le contrat.

degré d'assurance satisfaisant à la direction. Les enquêtes terminées et les mesures prises par la direction sont exposées dans le tableau II.5. L'UNOPS a pris des mesures appropriées contre les auteurs de fraude. Le Groupe a également fait remarquer au Conseil un certain nombre de mesures prises en 2015 afin d'anticiper les difficultés. Cependant, comme pour de nombreuses autres entités des Nations Unies, le Comité demeure préoccupé par le faible nombre de cas signalés au regard de la nature de l'UNOPS et de l'environnement dans lequel il exerce ses activités. OneUNOPS, qui offre plus de détails et de fonctions de contrôle, peut être utilisé pour analyser les données de façon à examiner les tendances en matière de dépenses et d'autorisations.

Tableau II.5
Enquêtes pour fraude terminées

<i>Nature de la fraude</i>	<i>Coût de la fraude pour l'UNOPS (en dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises par la direction</i>
Le bénéficiaire n'a pas dépensé à bon escient des fonds alloués aux projets	8 600	Le fournisseur a été interdit de contrat pendant cinq ans et la direction envisage de prendre des mesures pour le contraindre à restituer les fonds.
Un prestataire a détourné des fonds	8 200	Le prestataire aurait été accusé de faute si l'organisme faisait encore affaire avec lui. La direction a l'intention de saisir les autorités nationales.
Un fonctionnaire a utilisé des fonds sans y être autorisé	5 000	Le fonctionnaire a été renvoyé et la direction a récupéré les montants détournés.
Un entrepreneur a présenté une garantie bancaire falsifiée pour obtenir une avance sur un contrat de construction	Aucune	Le fournisseur en question ne pourra obtenir de contrat pendant trois ans.
42 membres du personnel ont présenté des demandes de remboursement frauduleuses à l'assurance maladie ou dentaire	10 300	17 membres du personnel ont été renvoyés. 25 auraient été accusés de faute s'ils n'avaient pas déjà cessé de travailler pour l'organisme.
Total	32 100	

H. Remerciements

102. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS et leurs collaborateurs de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
Président du Comité des commissaires aux comptes
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*) **Amyas C. E. Morse**

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

30 juin 2016

Annexe

État d'avancement de l'application des recommandations

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/5/Add.10 , chap. II, par. 48, 2010-2011 A/67/5/Add.10 , chap. II, annexe 2010-2011	Tirer des leçons des projets en cours et envisager d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; et traiter l'arriéré des projets à clôturer Analyser tous les projets actuellement répertoriés pour recenser ceux qu'il y a lieu de clôturer	L'arriéré est passé de 544 projets en mars 2015 à 179 à la fin de l'année 2015. Depuis la mi-janvier 2016, l'équipe chargée de la clôture des projets a déjà clôturé, en étroite collaboration avec les bureaux extérieurs, près de 30 projets sur ces 179 en attente. Des 149 projets restants, 31 datent de l'arriéré qui était en cours lors de la formulation de cette recommandation. En raison de la transition vers oneUNOPS, du retrait de l'outil de clôture des projets et d'un contact difficile avec les clients, il n'a pas été possible de résorber cet arriéré, comme le prévoyait l'UNOPS, avant la fin de l'année 2015. L'UNOPS compte débloquer les dossiers en souffrance d'ici à la fin de l'année 2016.	Le Comité note que le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a clôturé 30 projets en 2016 et prévoit de clôturer les 149 projets en souffrance avant la fin de l'année 2016.		X		
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 24	Définir clairement les avantages censés découler de l'information qui sera obtenue du fait de la méthode de la comptabilité en droits constatés et des procédures de gestion révisées en conséquence; et nommer un directeur exécutif qui veillera à valoriser les avantages attendus et à modifier les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation	Suite au lancement du nouveau progiciel de gestion intégré, la comptabilité en droits constatés de l'UNOPS n'est plus mensuelle mais réalisée presque en temps réel.	Le Comité note que les informations en temps réel obtenues du fait de la méthode en droits constatés proviennent du nouveau progiciel de gestion intégré de l'UNOPS, mais il existe bien d'autres moyens d'utiliser ce type de données afin d'éclairer la planification des activités et la prise de décisions.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 31	Créer un compte de réserve distinct pour les prestations après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant	Le 1 ^{er} janvier 2016, un portefeuille distinct a été mis en place pour les prestations après la cessation de service.	Le Comité note que l'UNOPS a créé un compte d'investissement pour compenser l'impact des passifs liés aux avantages du personnel devant être enregistrés dans les états financiers de 2016. Au 29 février 2016, l'UNOPS a affecté 70,1 millions d'investissements aux prestations après la cessation de service, dont le montant s'élève à 70,9 millions de dollars. Toutefois, comme indiqué au paragraphe 13, aucune réserve distincte n'a encore été créée.		X		
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 44	Nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités de l'organisme; procéder, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime; et déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de	Un responsable du contrôle des risques a été nommé. Le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité a mis au point un dispositif révisé de gestion des risques et s'attache actuellement à déterminer la tolérance au risque de l'UNOPS.	Le Comité prend note de la création du Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité. Toutefois, l'évaluation des risques spécifiques de fraude et de la propension au risque est en cours et davantage d'efforts sont nécessaires afin de faire face aux risques de fraude auxquels l'UNOPS est potentiellement exposé.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	risque de fraude et veiller à ce que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque						
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II par. 51	Évaluer les coûts et avantages qu'engendrerait le fait de procéder à une vérification obligatoire des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants	<p>Tous les fournisseurs avec lesquels des contrats sont signés doivent être enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Ce Portail permet de comparer les informations fournies par le prestataire avec celles des prestataires qui ne remplissent pas les conditions requises par l'UNOPS, l'ONU et la Banque mondiale. Le Portail signale automatiquement les fournisseurs qui ont fait l'objet de sanctions et renvoie leur dossier pour examen par le responsable de l'UNOPS en charge des cas de non-admissibilité.</p> <p>Les sanctions prises à l'encontre des prestataires figurent désormais dans le système oneUNOPS.</p> <p>L'UNOPS a signé un contrat avec un prestataire de services spécialisé dans le domaine de la vérification des antécédents et y a recours chaque fois qu'il le juge nécessaire. La direction de l'UNOPS estime qu'il n'est pas rentable de procéder à ces contrôles pour tous les membres du personnel exerçant des fonctions clefs.</p>	<p>Le Comité prend note de l'utilisation du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et du fait que le Groupe des ressources humaines et du changement et le Groupe de l'audit interne et des investigations ont présenté au fonds de croissance et d'innovation une proposition relative à la vérification obligatoire des antécédents. Cette demande a toutefois été rejetée par la direction au motif que cela nécessiterait de nouvelles sources de financement et devait être étudié dans les futurs budgets.</p> <p>Cette recommandation ayant été examinée par la direction, elle a été considérée comme classée.</p>	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 67	Examiner l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs à l'infrastructure	L'UNOPS analyse régulièrement les résultats en matière d'assurance qualité afin de déterminer quels bureaux et missions ne tiennent pas les délais. En fonction de ces résultats, les bureaux de pays concernés sont contactés et une aide leur est offerte. En 2015, le Centre des opérations au Soudan du Sud et le Centre opérationnel en République démocratique du Congo ont pu bénéficier d'une assistance pour la planification de projets particuliers. Des services d'appui ont également été apportés aux centres opérationnels en Haïti et en Côte d'Ivoire. Le programme du Bureau de la gestion des projets se concentre également sur la mise en place de bureaux de gestion de projets pouvant apporter leur soutien aux programmes des pays pour améliorer la planification et l'exécution de projets. Compte tenu des initiatives mentionnées ci-dessus et des actions en cours, 'nous considérons cette recommandation comme ayant été intégralement appliquée. En 2015, l'UNOPS a également mené plusieurs missions pour évaluer les capacités en matière de gestion des projets, le soutien à la mise en œuvre, l'infrastructure opérationnelle et l'action du Bureau de la gestion des projets. L'objectif était d'aider les bureaux de pays à appliquer les méthodes de gestion des projets de l'UNOPS et d'améliorer l'exécution et les résultats, de manière à renforcer la satisfaction des clients et à accroître le taux de réussite des programmes et des projets. Les missions ont porté sur les modalités par lesquelles les bureaux de pays peuvent engager les actions suivantes : évaluer les capacités, contrôler la « santé » des projets et assurer la formation; assurer la gestion d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille et offrir des services de développement.	Afin que cette recommandation puisse être considérée comme ayant été appliquée, l'UNOPS doit achever son analyse quantitative d'un exemple des coûts et de la durée du projet.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II par. 76	Encourager ses clients à prévoir un budget conditionnel, ce qui pourrait entraîner une réduction correspondante d'autres catégories de dépenses, et à accepter des modalités d'utilisation de ces fonds	L'utilisation de ces fonds été encouragée par le biais de consignes budgétaires, de consignes de planification et d'une liste budgétaire récapitulative, en particulier pour les projets de construction. Les chargés de projet sont invités à anticiper les principaux risques et à estimer les coûts, les délais et la qualité des projets, afin de présenter ces éléments à leurs partenaires, et à s'entendre sur l'inclusion de ces fonds. Cependant, les budgets sont souvent trop serrés pour pouvoir absorber des budgets conditionnels, ou alors les sources de financement restreignent leur inclusion dans le budget. Les consignes de l'UNOPS concernant les contrats de travail suggèrent aussi de prévoir un budget conditionnel d'au moins 6 à 12 %. Enfin, l'importance des budgets conditionnels est également mise en avant dans le chapitre sur la gestion financière du projet actualisé de méthode de gestion des projets. L'UNOPS considère cette recommandation comme ayant été appliquée.	Le Comité note que l'inclusion d'un budget conditionnel est encouragée, en particulier à l'occasion des cours de formation à la gestion de projet. L'UNOPS bénéficie de davantage de garanties puisque l'augmentation des risques est désormais prise en compte dans la gestion des risques de près des trois quarts des projets.	X			
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 82	Mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement	Des documents directifs ont été ajoutés à l'outil de suivi et d'évaluation publié en janvier 2016. Cela a été réalisé au moyen de séminaires en ligne que l'ensemble du personnel de l'UNOPS peut consulter sur l'intranet pour un usage général. Pour des raisons budgétaires, il a été décidé de repousser la publication de la version révisée du manuel sur la conception des bâtiments au deuxième trimestre de 2017. Des documents à jour, notamment tout retour d'information relatif à l'utilisation de l'outil de suivi et d'évaluation, seront ajoutés à ce moment-là. D'autres travaux seront réalisés en 2016 afin de déployer le mécanisme sur le terrain.	Le Comité considère que cette recommandation sera appliquée sitôt que les retours d'information relatifs à l'outil de suivi et d'évaluation auront été intégrés dans le Manuel de conception.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 90	Collaborer avec ses partenaires pour mettre en place des procédures visant à mieux recueillir l'information sur les résultats globaux auxquels ses activités contribuent, en particulier en ce qui concerne les projets	Le 9 septembre 2015, le programme de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance a présenté un rapport final sur l'évaluation du caractère significatif de l'Initiative ainsi que son budget-programme. Ces deux documents ont été approuvés à l'unanimité par les membres du Groupe des opérations corporatives et le Directeur exécutif. Cette approbation a permis de lancer le processus d'établissement de rapports de l'Initiative. Le rapport de l'UNOPS sur la viabilité, qui s'appuie sur son rapport annuel et sur l'Initiative, sera établi puis publié en juin 2016. Les rapports aideront l'UNOPS à déterminer le niveau de contribution au développement durable et leurs conclusions 'lui permettront de se pencher sur les domaines ne donnant pas satisfaction afin d'inverser la tendance.	Le Comité a examiné le projet de rapport de l'Initiative que l'UNOPS doit publier à l'été 2016. Bien que le Conseil considère la recommandation comme ayant été appliquée, l'UNOPS devrait continuer à améliorer la collecte d'informations relatives aux résultats du projet.	X			
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 9	Élaborer des rapports sur la gestion financière, sur l'exécution du budget et sur le contrôle des risques offrant des explications et analyses complètes des écarts importants	Depuis son examen semestriel de 2014 et chaque trimestre depuis, l'UNOPS intègre l'analyse de son portefeuille mondial d'activités et de ses performances régionales à ses procédures d'examen trimestriel de la qualité et de planification des processus métier. Il s'agit ainsi d'établir un lien clair entre les projets et les résultats tout en optimisant le recours aux outils et systèmes de gestion interne et en améliorant la capacité du Bureau de gérer les résultats et les risques. À chaque niveau de la procédure intégrée d'examen, une analyse fondée sur les états tirés du système d'information de gestion de l'UNOPS et des explications des écarts importants sont présentées. Ce large exercice critique permet de mettre en évidence les principaux aspects intéressant les risques et les résultats, qui sont ensuite passés en revue lors des réunions des responsables des portefeuilles régionaux et mondiaux et du Directeur exécutif adjoint, qui décident de l'application de mesures si nécessaire.	Le Comité note que les bureaux extérieurs ont présenté leurs rapports et observations en 2015 ainsi que des explications des écarts importants. Comme nous l'indiquons dans notre rapport, il conviendra d'étudier, en 2016, le processus d'établissement de rapports au sein de l'UNOPS.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 12	Procéder à l'examen critique de ses méthodes de comptabilité en droits constatés et de ses procédures de clôture, afin que les informations financières soient disponibles en temps réel dans le système d'information de gestion. D'ici là, le Comité recommande que l'UNOPS continue de renforcer le système afin qu'il réponde aux besoins des bureaux de pays.	Suite au lancement du nouveau progiciel de gestion intégré, la comptabilité en droits constatés de l'UNOPS n'est plus mensuelle mais réalisée presque en temps réel.	Le Comité prend note du fait que le nouveau progiciel de gestion intégrée de l'UNOPS fournit en temps réel des informations fondées sur la comptabilité en droits constatés. Il est toutefois essentiel que les bureaux de pays utilisent et examinent ces données afin d'en vérifier l'exactitude et de mieux comprendre les dépenses.	X			
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 21	Passer en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires	L'UNOPS envisage d'utiliser une partie de ses montants excédentaires pour financer des projets d'investissement servant ses propres buts. Les investissements seront faits à mesure que les projets seront choisis. Afin d'accroître le niveau d'utilisation du fonds d'investissement, un comité composé de hauts responsables des opérations sur le terrain et du siège travaille actuellement à l'établissement de directives précises sur les critères et procédures régissant l'utilisation des montants concernés. Il convient également de noter que la formule de calcul de la réserve de fonctionnement ne date que d'environ deux ans et qu'il serait donc prématuré à ce stade de la réexaminer. En outre, le calcul de la réserve détermine un seuil minimum en deçà duquel l'UNOPS s'exposerait à des risques opérationnels et financiers.	Le Comité ayant constaté le peu de progrès tangibles accomplis dans ce domaine, il a classé la recommandation existante et en a formulé une nouvelle, plus spécifique, qui devra être examinée cette année.				X

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 34	<p>Prendre des mesures afin de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques dans l'ensemble de l'entité. Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques; • Effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidés au niveau de l'entité; • Réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation; • Utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures; 	<p>Avec le concours du Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité, le progiciel de gestion intégrée permettra de renforcer le contrôle interne, d'étudier la recommandation au cours de l'année 2016 et de formuler des conclusions d'ici à la mi-2017. Il évaluera l'exposition au risque et les tolérances au sein de la structure de gouvernance et ces informations seront intégrées à ses procédures de gestion des risques. Le processus de gestion des opportunités et d'acceptation des engagements facilitera l'examen complet des risques par l'UNOPS, garantissant ainsi la signature d'accord en toute connaissance de cause. Le mécanisme d'assurance trimestriel exigera que les responsables des risques étudient, vérifient et mettent à jour les évaluations des risques tous les trois mois. Celles-ci seront ensuite regroupées au niveau régional et organisationnel et complétées par des acteurs compétents. Des responsables des risques seront nommés sur la base de leurs compétences et les principaux risques seront régulièrement consultables à tous les niveaux.</p>	<p>Le Comité prend acte des travaux entrepris en ce qui concerne la gestion des risques et a rendu compte des progrès accomplis à ce jour. Le Comité demeure toutefois préoccupé par le retard pris dans la mise en œuvre de la gestion des risques et par les risques pouvant entraver le déploiement d'un système fonctionnel de gestion des risques avant la fin de l'année 2016. Le Comité note également que l'UNOPS a créé un Groupe de la gestion des risques et de la qualité chargé d'évaluer et d'examiner son appétence pour le risque.</p>		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Désigner des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque. 						
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 45	<p>Consolider les informations relatives à ses résultats, y compris en se référant aux indicateurs utilisés par d'autres organismes des Nations Unies. En particulier, le Bureau devrait :</p> <p>a) examiner la possibilité d'établir un indicateur de la compétitivité des prix fondé sur les prix effectivement pratiqués;</p> <p>b) évaluer l'adéquation des indicateurs du tableau de bord et des objectifs annuels et étudier des moyens d'élargir la portée à l'avenir pour qu'ils couvrent la totalité des achats de l'UNOPS; et</p> <p>c) inclure uniquement les indicateurs portant sur des éléments mesurables, assortis de délais clairs pour les objectifs plus ambitieux mais néanmoins réalisables.</p>	<p>L'UNOPS a récemment appliqué une structure de gestion des achats par catégorie afin de donner un caractère stratégique à ses vastes catégories d'achats. Cela a notamment nécessité de recruter des personnes ayant des compétences dans ce domaine et connaissant le marché ainsi que les prix pratiqués afin de déployer ces savoirs dans l'ensemble de l'UNOPS (au siège comme dans les bureaux extérieurs). Les achats sont effectués au cas par cas pour chaque projet et il est crucial de comprendre le marché extérieur afin de garantir l'obtention du meilleur prix possible auprès des fournisseurs. Concernant les règles et pratiques en matière d'achats, les recherches sont essentielles et les responsables des achats par catégorie doivent, le cas échéant, mener des études de marché afin de connaître la valeur marchande des biens et services avant de formuler un appel d'offres. La majorité des appels d'offres étant ouverts et concurrentiels, l'UNOPS bénéficie du meilleur taux du marché et est en mesure de garantir le meilleur rapport qualité-prix à ses donateurs, partenaires et clients. Les contrats de l'UNOPS sont soumis à un examen rigoureux par le Comité local des contrats et propriétés ou le Comité des contrats et propriétés du siège avant leur signature, garantissant ainsi que la compétitivité des prix obtenus a été rigoureusement examinée.</p>	<p>Le Comité prend note de la récente amélioration des indicateurs et autres données concernant la performance.</p>	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11 et Corr. 1, chap. II, par. 52	Déterminer la manière dont le Groupe des achats viables peut participer plus efficacement à l'élaboration de stratégies d'achats locales	La manière dont les plans d'achat sont regroupés a été remaniée et une procédure a été mise en place l'exécution de cette tâche récurrente, parmi lesquels la prise en compte des plans d'achat dans le développement et à la mise à jour continus des stratégies par catégorie d'achats. Une équipe sera chargée d'élaborer et de mettre à jour régulièrement ces stratégies, notamment en ce qui concerne le soutien que le Groupe des achats peut apporter aux achats locaux et régionaux.	Le Comité prend note de l'importance que l'UNOPS a accordée aux plans d'achat et aux stratégies par catégorie d'achats.	X			
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 56	Afin de maximiser les avantages tirés des accords à long terme, collaborer avec les bureaux de pays et se servir d'informations agrégées pour déterminer les secteurs dans lesquels l'utilisation d'accords à long terme aux niveaux régional et mondial serait mutuellement bénéfique, par exemple en ce qui concerne le matériel et les fournitures médicaux	Avec la nouvelle équipe de gestion des achats par catégorie établie au siège de l'organisation, la nouvelle méthode de travail est maintenant totalement opérationnelle. Plusieurs accords mondiaux à long terme fondés sur une analyse de ses dépenses et de ses plans dans le domaine des achats ont été conclus. Ces accords concernent notamment les services de consultants à l'échelle mondiale, les services de main-d'œuvre à haut risque et les biens et services liés aux infrastructures. L'équipe en charge de gérer les achats par catégorie établit et continuera d'établir des contrats de longue durée aux niveaux mondial et local, en collaboration avec les bureaux de pays dans le cadre de la stratégie de gestion des achats par catégorie.	Le Comité prend note de l'amélioration de la méthode d'utilisation des accords à long terme.	X			
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 57	En vue d'améliorer l'utilisation et les avantages des accords à long terme, rassembler des informations sur l'existence et l'utilisation des accords à long terme locaux et régionaux	Avec la nouvelle équipe de gestion des achats par catégorie établie au siège de l'organisation, la nouvelle méthode de travail est maintenant totalement opérationnelle. Plusieurs accords mondiaux à long terme fondés sur une analyse de ses dépenses et de ses plans dans le domaine des achats ont été conclus. Ces accords concernent notamment les services de consultants à l'échelle mondiale, les services de main-d'œuvre à haut risque et les biens et services liés aux infrastructures. L'équipe chargée de la gestion des achats par catégorie continuera de	Le Comité prend note de l'amélioration des accords à long terme et de la fourniture d'informations les concernant.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		suivre l'utilisation des contrats de longue durée aux niveaux mondial et régional dans le cadre de la stratégie de gestion des achats par catégorie.					
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 61	En vue de renforcer la professionnalisation du personnel des achats, a) utiliser les résultats du recensement des compétences qu'il a effectué pour fixer le niveau de formation et de qualifications souhaité pour l'exercice de certaines fonctions d'achat au sein du Bureau et identifier les domaines présentant des lacunes; b) rendre le cours de formation en ligne sur les achats responsables obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés des achats et fixer un délai pour ce faire	Le Groupe des achats a pleinement intégré dans son plan de travail l'organisation de divers cours de formation pour des fonctions d'achat spécifiques au sein du Bureau, combinant cours en ligne et sur place, et est en train d'atteindre son objectif de suivi obligatoire d'un cours en ligne sur les achats responsables.	Le Comité note le développement d'une nouvelle stratégie de formation aux achats.	X			
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 65	Mettre au point un moyen de contrôler la durée des procédures d'achat, que ce soit par le biais des systèmes d'achat en ligne ou des progiciels de gestion intégrés qui sont en cours d'élaboration et seront présentés en 2015, ou encore en distribuant un modèle permettant de recueillir les informations sur les achats de tous les centres	Les demandes d'achat ont désormais été introduites dans le nouveau progiciel de gestion intégré, oneUNOPS, facilitant le suivi par le système du temps écoulé entre l'enregistrement des demandes d'achat initiales et la publication des contrats. Cela permet de connaître les délais entre la demande initiale, la création de la commande, la réception et le paiement.	Le Comité note que les délais d'achat apparaissent désormais dans la gestion des informations.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 75	Au moment d'établir son programme de travail pour 2015, et sur la base des résultats de l'évaluation des risques de fraude menée en 2014, le groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS devrait envisager de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats.	Un exercice d'évaluation des risques de fraude a été lancé en 2015 puis interrompu en raison de changements organisationnels. Il a été décidé qu'il convenait d'attendre que les projets de dispositifs révisés de contrôle interne et des risques aient bien avancé avant de réaliser une telle évaluation. Celle-ci pourrait alors contribuer grandement à la finalisation des dispositifs et servir de référence aux efforts d'amélioration continuellement déployés par l'administration afin de limiter les risques de fraude. L'évaluation est donc reportée jusqu'au troisième trimestre de 2016.	Le Comité note que l'évaluation sera reprise plus tard en 2016.		X		
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 80	Procéder à des analyses comparatives structurées et régulières, chaque fois que possible, des prix qu'il obtient. L'UNOPS devrait aussi recueillir les réactions de ses partenaires concernant les achats.	Le déploiement du nouveau système de recherche de fournisseurs en ligne dans l'ensemble de l'organisation est en cours et devrait être achevé avant la fin de l'année 2016. Il examine les procédures de recherche et de démarchage des fournisseurs et est intégré grâce au progiciel de gestion intégré afin de permettre la surveillance et le suivi de l'intégralité du processus d'achat.	Le Comité note que l'UNOPS a mené des évaluations comparatives des prix et, par l'intermédiaire de ses partenaires, une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs des services d'achats.	X			
A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 82	Prendre des mesures pour renforcer les capacités locales. Cela peut impliquer d'échanger des bonnes pratiques telles que des mécanismes visant à réduire les cas de non-respect des procédures d'appel d'offres.	Depuis le début de 2015, le Groupe des achats n'a cessé de multiplier ses échanges avec les bureaux de pays de l'UNOPS, au moyen à la fois de formations en ligne et sur place, d'activités de partage des connaissances lors de séminaires en ligne, de missions en face-à-face et de nombreuses autres mesures visant à renforcer les capacités. Le personnel du Groupe des achats travaille désormais dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, ainsi qu'à Nairobi et, à partir de 2016, au Myanmar. Certains de ces bureaux utilisent des mécanismes communs d'établissement de rapports. En septembre 2015, des membres de toutes les régions ont participé à un atelier	Le Comité prend note des efforts déployés pour renforcer les capacités locales.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		de trois jours organisé par le Groupe des achats, au cours duquel ils ont pu partager les meilleures pratiques et jeter les bases d'une planification conjointe pour 2016.					
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 15	Passer en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires et se fixer un objectif quant à leur montant maximum pour gérer cette réduction	L'UNOPS envisage d'utiliser une partie de ses réserves pour financer des projets d'investissement servant ses propres buts. La sélection de ces projets est en cours et les investissements seront faits à mesure que les projets seront choisis. Afin d'accroître l'utilisation du fonds d'investissement, un comité composé de hauts responsables des opérations sur le terrain et du siège travaille actuellement à l'établissement de directives précises sur les critères et procédures régissant l'utilisation des montants concernés. De plus, la formule de calcul de la réserve de fonctionnement ne date que d'environ deux ans et il serait donc prématuré à ce stade de la réexaminer. En outre, le calcul de la réserve détermine un seuil minimum en deçà duquel l'UNOPS s'exposerait à des risques opérationnels et financiers.	N'ayant guère constaté de progrès substantiels sur cette question, le Comité a classé cette recommandation afin de la remplacer par une nouvelle.				X
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 26	Examiner les fondements sur lesquels reposent les coûts de services d'appui directement imputables et de ses commissions de gestion dans un souci de cohérence, d'équité et de transparence, en tenant compte des principes du nouveau modèle de tarification. En particulier : a) Faire en sorte que les rapports relatifs au projet de lutte antimines reflètent l'ampleur des	a) À compter du 30 avril 2016, les rapports financiers adressés au Service de lutte antimines des Nations Unies par le Groupe thématique paix et sécurité de l'UNOPS seront modifiés afin de refléter la nouvelle terminologie convenue pour certaines catégories de coûts directs et indirects, conformément à ce qui est défini dans le mémorandum d'accord signé le 3 août 2014. La présentation des comptes concernant les coûts directs centralisés sera clarifiée sitôt les négociations entre le siège de l'UNOPS et le Bureau du Contrôleur du Secrétariat sur cette question terminées. b) L'UNOPS souscrit à l'observation selon laquelle les coûts imputés devraient correspondre au nombre de contrats traités	Le Comité prend acte de la révision des procédures d'établissement des rapports adressés au Service de la lutte antimines, dans lesquels les coûts directs locaux sont plus clairement détaillés. Il note en outre que des discussions sont en cours avec le Bureau du Contrôleur du Secrétariat de l'ONU au sujet de la		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>sommes que représentent les services d'appui directement imputables qui sont actuellement incorporés dans les coûts du programme en plus des commissions de gestion facturées;</p> <p>b) Passer en revue les taux de recouvrement dont sont assortis les contrats de louage de services individuels gérés pour ses organismes partenaires, afin de veiller à ce que les tarifs pratiqués soient équitables et correspondent mieux aux coûts réels engagés</p>	<p>dans ces accords. Cela se fait au moyen du modèle d'imputation des coûts de l'UNOPS (gestion centralisée des coûts directs) qui dispose que, pour chaque contrat, qu'il concerne le personnel des organisations partenaires ou celui de l'UNOPS, les postes assument les coûts relatifs à l'ensemble des procédures connexes d'appui aux ressources humaines, telles que les états de paie. Ainsi, lors du calcul des coûts prévisionnels des projets relatifs au personnel d'organisations partenaires, le nombre de contrats de fonctionnaires administrés chaque année apparaît dans le projet de budget global. Puisque le principal facteur influençant le coût est déjà pris en compte dans le calcul des coûts des projets, l'UNOPS s'est également efforcé d'harmoniser la tarification des contrats. Tous les mémorandums d'accord de l'UNOPS ont été uniformisés avec un tarif forfaitaire de 9 % pour les contrats relatifs à des projets. L'UNOPS a en outre chargé le Groupe des ressources humaines et du changement de coordonner les mémorandums d'accords mondiaux relatifs aux ressources humaines afin que les nouveaux accords bénéficient de tarifs comparables, soient équitables et reflètent correctement le nombre de membres du personnel gérés dans le projet de budget.</p>	<p>consignation des coûts directs centralisés.</p> <p>Le Comité constate que des mémorandums d'accord révisés ont été signés avec des partenaires de l'ONU à un taux forfaitaire de 9 %, mais ce taux s'appuie toujours sur une valeur transactionnelle au lieu des dépenses effectivement engagées.</p> <p>Le Comité a également fait rapport en 2015 sur la politique de tarification pratiquée par l'UNOPS.</p>				
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 33	Obtenir auprès d'experts indépendants des assurances précises concernant l'intégrité de la mise en place du progiciel de gestion intégré, l'avancement de la réalisation du projet et l'adéquation de sa configuration avant la date prévue pour	Le Groupe de l'audit interne et des investigations, en coordination avec l'équipe du Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier, a engagé des consultants externes et les a chargés d'estimer les risques de fraude que présentent les nouveaux procédures et systèmes mis en place au 1 ^{er} janvier 2016. Cette évaluation a été réalisée au début du mois de février 2016 et un projet de rapport est attendu prochainement. D'autres travaux devront être	Le Comité note que l'UNOPS a chargé un consultant externe d'effectuer une estimation des risques de fraude que présente la mise en œuvre de son progiciel de gestion intégré, mais celle-ci n'a été achevée qu'après le	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	l'exécution de chacune de ses phases.	réalisés en interne afin de déterminer si les modifications des procédures et des systèmes ont entraîné une augmentation, une diminution ou une stagnation des risques résiduels.	déploiement du progiciel et le rapport a été établi quatre mois après son entrée en service. Le Comité a par la suite formulé une recommandation.				
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 36	Confirmer une nouvelle fois le montant des économies escomptées de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et s'efforcer d'obtenir des données de référence fiables sur les coûts des processus pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés	L'équipe de budgétisation stratégique a effectué les premières estimations des économies. Une analyse finale des économies et avantages que l'optimisation et l'automatisation des procédures pourraient entraîner sera menée plus tard cette année, après l'achèvement de l'actuelle restructuration des secteurs de l'informatique et des communications.	Le Comité note que l'UNOPS a estimé le montant initial des économies à 1,5 million de dollars par rapport aux dépenses correspondantes figurant dans son rapport de 2015. L'UNOPS n'a cependant pas encore trouvé de moyen de mesurer précisément le montant total des économies.		X		
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 39	Étudier plus avant les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels en harmonisant les pratiques et les processus de travail, les délégations de pouvoir et la concordance entre les droits d'accès et les améliorations apportées au cadre de contrôle interne, en partant des besoins de l'organisation	L'équipe du Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier travaille actuellement avec le nouveau Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité à l'application de cette recommandation dans le cadre de travaux plus vastes menés par ce Groupe afin de remanier les politiques institutionnelles et les structures de gouvernance (y compris le dispositif de contrôle interne). Si certains résultats devraient déjà être observés en milieu d'année, des changements plus importants pouvant entraîner des résultats à long terme sont prévus pour la fin 2016.	Le Comité note que l'UNOPS a commencé à analyser les flux de travail des processus métier. Il observe en outre que l'évaluation des risques de fraude a permis de repérer les faiblesses du dispositif de contrôle interne, auxquelles l'UNOPS s'efforce de remédier. Parmi celles-ci figurent la séparation des fonctions et la révision des exceptions.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 46	Conformément aux objectifs de l'ONU en matière d'égalité des sexes, continuer de s'employer à régler la question du déséquilibre dans la représentation des deux sexes dans ses effectifs et d'évaluer les effets de ses initiatives	Le problème du déséquilibre hommes-femmes fait l'objet d'une attention continue et l'UNOPS évalue chaque année, à l'aide d'indicateurs de résultats pertinents, l'effet des mesures qu'il a prises pour y remédier.	Le Comité prend note de l'augmentation en 2016 du nombre d'indicateurs de résultats concernant la problématique hommes-femmes, ainsi que de l'augmentation de la proportion de femmes dans la population active en 2015 (34 %) par rapport à 2014 (31 %).	X			
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 49	Examiner si les augmentations du nombre de cadres supérieurs et de membres du personnel recruté sur le plan international sont conformes à son modèle opérationnel et à son objectif de renforcement des capacités	Même si celle-ci s'est avérée nécessaire au cours des deux dernières années, L'UNOPS a estimé que l'augmentation du nombre de postes internationaux n'était pas conforme à sa stratégie visant à puiser davantage dans les capacités nationales. Cela est essentiellement dû à une forte hausse du nombre de postes au siège, où la majorité du personnel est recrutée sur le plan international, mais également à l'inclusion de certains programmes spécialisés comptant un nombre relativement élevé de spécialistes recrutés sur le plan international dans les villes sièges, en particulier à Genève, New York et Bruxelles. Cela constitue l'une des activités à examiner dans le plan de travail pour 2016 et dans le tableau de bord prospectif sur les personnes.	Le Comité prend note des conclusions de l'UNOPS en réponse à notre recommandation ainsi que de sa décision d'inclure les objectifs de réalisation pour 2016 concernant l'augmentation récente du nombre de cadres supérieurs et de membres du personnel recruté sur le plan international.	X			
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 58	<p>a) Obtenir des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe de pratique sur les personnes et le changement en tant que partenaire opérationnel</p> <p>b) Gérer et surveiller les avantages tirés des</p>	<p>a) Un retour d'information informel a été demandé et perçu comme positif. Le Groupe de pratique sur les personnes et le changement a été invité à participer à des ateliers d'élaboration de plans de travail portant sur les pratiques mais, à partir de 2016, les catégories de partenariats se fondront dans une pratique intersectorielle couvrant les deux catégories principales que sont le talent et la gestion du changement.</p>	Le Comité prend acte du fait qu'un retour d'information a été demandé à d'autres groupes spécialisés et que le Groupe des ressources humaines et du changement a participé à des ateliers de planification conjointe.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Centre mondial de ressources partagées</p> <p>c) Concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de la fonction ressources humaines, telle que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total</p>	<p>b) Le Centre mondial de ressources partagées a été créé à la suite d'une analyse coût-avantage et présente toujours les avantages mis en évidence lors de la première analyse.</p> <p>c) Cela figure dans le plan de travail pour 2016.</p>	<p>Le Comité note également que l'UNOPS prévoit, en 2016, d'appliquer une mesure relative au rapport coût-efficacité des ressources humaines et de mener de nouvelles évaluations des avantages que présente le Centre mondial de ressources partagées.</p>				
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 62	<p>Le Groupe des ressources humaines et du changement, en coopération avec les autres groupes d'activité, collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des compétences et des effectifs.</p>	<p>Ceci s'effectue en définissant les compétences nécessaires à l'exécution de fonctions essentielles au sein de l'organisation.</p>	<p>Le Comité prend note des progrès accomplis par l'UNOPS dans la définition des compétences nécessaires pour l'exercice de fonctions spécifiques tout en l'encourageant à s'intéresser à celles de son personnel actuel. L'UNOPS devrait ensuite envisager de prendre des mesures afin de combler les lacunes que présente son personnel en matière de compétences.</p>		X		
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 67	<p>a) Élaborer des critères clairs reposant sur les besoins de son activité pour l'évaluation des demandes de fonctionnaires souhaitant changer de</p>	<p>Les critères sont énoncés dans les politiques correspondantes. Au début de la période de lancement de l'instruction administrative, plusieurs affaires ont été reçues et traitées, mais au cours des 10 derniers mois, plus aucun nouveau cas n'a été présenté.</p>	<p>L'analyse de l'instruction administrative de l'UNOPS réalisée par le Comité confirme que son Groupe des ressources humaines et du changement</p>		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	statut et devenir vacataires b) Surveiller l'incidence de cette politique sur le personnel		étudiera l'intérêt que la conversion de fonctionnaires en vacataires pourrait présenter pour l'UNOPS. Toutefois, les critères à prendre en considération avant d'accepter un tel changement ne sont pas pleinement définis. Le Comité demeure d'avis que ces conversions devraient être contrôlées car cette tendance n'est pas sans risques à plus long terme pour la performance du personnel, le maintien de la capacité de gestion et la responsabilité de bonne fin des projets.				
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 70	Surveiller l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et orienter en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel	La gestion prévisionnelle des besoins en personnel s'intéresse actuellement aux attentes du personnel en matière de retraite. Cette gestion se fonde sur le taux de rotation pour créer des viviers de talents et estimer le nombre de candidats restants tout au long du cycle de vie du vivier.	Le Comité note qu'en 2015, l'UNOPS a analysé les rotations liées à des démissions ou des séparations précoces. Le suivi régulier du taux de rotation permettrait de considérer cette recommandation comme appliquée.		X		
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 75	a) Soumettre à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles	L'analyse des coûts effectuée afin de justifier l'introduction de la Caisse de prévoyance et d'autres prestations s'est révélée exacte concernant la réalisation de l'objectif visant à réduire de 30 % le taux de rotation. Le taux	Le Comité prend note des données de suivi de l'UNOPS, qui indiquent que le taux de rotation des		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées</p> <p>b) Suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique</p> <p>c) Prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question</p>	<p>élevé de rotation des vacataires recrutés sur le plan international n'est pas comparable à celui des vacataires recrutés sur le plan local, car le niveau des compétences requises ainsi que la durée escomptée des contrats sont différents.</p>	<p>vacataires locaux était de 30 % en 2015 (selon la mesure de surveillance sur 90 jours préférentiellement employée par l'UNOPS) contre 43 % en 2014.</p> <p>Le Comité note que des mesures visant à abaisser le taux de rotation de certaines catégories de vacataires internationaux (par exemple les chargés de projets) sont en cours d'étude. Le Comité a appris que l'UNOPS ne présenterait ces mesures que si celles-ci obtenaient, à ses yeux, des résultats satisfaisants en matière de coût et de bénéfices.</p>				
A/70/5/Add.11 et Corr. 1, chap. II, par. 78	Continuer de travailler à l'élaboration de descriptions de poste et de conditions d'emploi standardisées pour les postes de cadres dirigeants, et une fois celles-ci appliquées, prendre les mesures appropriées pour faire en sorte qu'elles soient bien utilisées en pratique	La standardisation des descriptions des postes de cadres dirigeants a été menée à bien.	Le Comité prend note des travaux récemment menés par l'UNOPS pour élaborer une série de descriptions de poste standardisées désormais consultables sur l'intranet de l'organisation.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 81	Mettre en place un système d'enregistrement et d'analyse fiable des délais de recrutement, couvrant la période allant de la vacance initiale d'un poste au moment où il est de nouveau pourvu	En bonne voie pour 2016. Un rang de priorité inférieur a été assigné à cet objectif en raison du déploiement du progiciel de gestion intégré, il est donc remis à plus tard.	Le Comité prend note de l'introduction du progiciel de gestion intégré et de la proposition de produire les rapports correspondants en 2016.		X		
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 84	Avoir plus largement recours aux fichiers de candidats dans l'ensemble de ses activités afin d'être mieux à même de recruter et de déployer du personnel rapidement pour répondre aux besoins	Un vivier de chef des Services d'appui a déjà été établi en 2015. D'autres sont en cours de création, tels que le vivier de directeurs du Centre opérationnel ainsi que les viviers de Chargés de projet, qui sont prévus pour juin 2016. L'UNOPS a sélectionné ces postes car il les perçoit comme essentiels à son fonctionnement à l'échelle internationale.	Le Comité prend note des importants travaux menés par l'UNOPS à ce sujet. Le Groupe des ressources humaines et du changement a désigné des indicateurs de résultats pour 2016 afin de faciliter le suivi dans ce domaine.	X			
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 88	Évaluer l'incidence des nouveaux investissements qu'il a réalisés récemment dans la formation, et notamment réfléchir à la question de savoir si le type et la répartition des formations dispensées permettent de combler les lacunes entre les compétences actuelles du personnel et les besoins futurs	Cela pousse à faire de l'évaluation des fonctions de formation une stratégie d'apprentissage contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Un document de stratégie d'apprentissage mettant en évidence les besoins des entreprises et visant à attirer les compétences nécessaires est en cours d'élaboration.	Le Comité prend note du fait que l'UNOPS prévoit d'aligner ses futures formations avec sa stratégie et d'évaluer l'impact de cette mesure.		X		
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 93	Élaborer et publier une politique d'avancement aussitôt que raisonnablement possible. Cette politique	Cette recommandation a été traitée grâce au dispositif de gestion des aptitudes mis en place au mois de septembre 2015.	Le Comité prend note du lancement par l'UNOPS d'un dispositif de gestion des aptitudes qui	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	doit couvrir des questions essentielles, notamment les conditions dans lesquelles les fonctionnaires et les vacataires peuvent être mis en concurrence pour un poste et quand les avis de vacance de poste doivent être publiés à l'extérieur.		a) vise à renforcer l'utilisation des fichiers de candidats et des viviers de talents internes afin de conserver et développer les contrats de vacataires et les compétences du personnel et b) clarifie les procédures de reclassement des vacataires pour mieux refléter les tâches effectuées.				
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 94	Continuer à développer son effort de planification stratégique des effectifs, en mettant en œuvre une politique plus systématique de gestion des compétences, qui couvre l'ensemble du personnel, quel que soit le type de contrat	Cette recommandation a été traitée grâce au dispositif de gestion des aptitudes mis en place au mois de septembre 2015.	Le Comité prend note du fait que l'UNOPS a mis en place un nouveau dispositif de gestion des aptitudes (comportant une politique révisée et une instruction administrative).	X			
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 98	a) Déterminer les moyens de distinguer de manière plus claire les niveaux de performance dans les rapports d'évaluation b) Renforcer les systèmes sous-jacents afin de mettre en évidence les cas d'insuffisance des résultats professionnels et d'y remédier	Cette recommandation a été traitée grâce au dispositif de gestion des aptitudes mis en place au mois de septembre 2015.	Le Comité note que l'UNOPS a présenté une nouvelle ventilation dans son évaluation et sa notation. L'UNOPS a également publié de nouvelles orientations à l'attention des responsables afin de remédier aux insuffisances en matière de performance. Dans le cadre de ses travaux	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
			d'élaboration d'une version actualisée du dispositif de gestion des aptitudes, l'UNOPS a préparé des descriptions de poste normalisées et listé les compétences requises, ce qui devrait faciliter l'évaluation des résultats.				
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 101	Examiner le système de prime au mérite pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier	L'UNOPS a mené plusieurs évaluations internes afin de connaître l'impact de sa politique de reconnaissance, en particulier la rémunération au mérite. Au cours de l'année à venir, l'UNOPS procédera à un examen de la politique de reconnaissance afin d'assurer et de vérifier l'adéquation du programme avec les objectifs de l'organisation.	Le Comité note que les recettes et les dépenses ne sont pas encore équilibrées et que l'UNOPS envisage de se pencher sur cette question au cours de l'année à venir. En 2015, le montant de la prime de mérite s'élevait à 2,4 millions de dollars.			X	
A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 106	Définir clairement les objectifs attendus afin de pouvoir suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau plan de gestion des risques, conformément au calendrier convenu, en s'employant à hiérarchiser les éléments clefs comme l'identification des principaux risques stratégiques et des mesures d'atténuation	L'UNOPS a révisé son programme relatif au progiciel de gestion intégré afin qu'il soit conforme à l'ensemble du cadre concernant la gouvernance, les risques et la conformité, pour garantir une stratégie globale et intégrée de la gestion des risques au niveau des contrats, des régions et de l'organisation. Pour l'instant, un certain nombre d'activités ont été menées, ou sont en cours, notamment : des consultations avec les parties prenantes concernant l'approche conceptuelle des risques, la production de notes de cadrage relatives aux risques et à la gouvernance, l'examen du dispositif de gouvernance de l'UNOPS, la révision en	Le Comité a pris note de l'avancement de l'état des processus de gestion des risques au sein de l'UNOPS, qui devraient être en place d'ici à 2017; toutefois, le risque de ne pas parvenir à anticiper les principaux risques d'ici à 2017 reste élevé, compte tenu de la complexité de ce nouveau dispositif.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
		<p>cours des processus de gestion des possibilités, d'acceptation des engagements et d'assurance trimestrielle dans oneUNOPS et le développement du processus, des outils et des techniques de gestion des risques.</p> <p>Parmi les principaux objectifs pour 2016 figurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de la gouvernance des risques; • Le déploiement des procédures, outils et techniques de gestion et d'évaluation des risques; • La conclusion des évaluations des risques menées au niveau des contrats de l'UNOPS préalablement à la signature de tout nouvel accord; • La soumission de tous les nouveaux contrats à une évaluation trimestrielle de la qualité basée sur le descriptif des risques établi au moment de leur établissement; • La conduite de la première évaluation des risques au niveau régional et l'achèvement des préparatifs des premières évaluations des risques au niveau de l'organisation au premier trimestre de 2017. 					
	Total			22	18	1	2
	Pourcentage			51	42	2	5

Chapitre III

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2015

A. Introduction

1. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la Directrice exécutive du Bureau a certifié les états financiers pour 2015 et a l'honneur de les rendre publics et de les transmettre au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. Ces états ont été vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes, lequel a émis une opinion sans réserve. L'opinion et le rapport du Comité figurent dans le présent document. Dans l'ensemble, l'UNOPS est financièrement solide et continue de procéder aux investissements stratégiques nécessaires à la bonne mise en œuvre de son plan stratégique pour 2014-2017.

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

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

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

4. Parmi les résultats obtenus en 2015, l'UNOPS a notamment :

a) Été certifié « gold level » dans l'analyse des achats responsables faite par le « Chartered Institute of Procurement and Supply », ce fait qui en fait la première organisation des Nations Unies (et seulement la quatrième organisation au monde) à avoir reçu cette distinction;

b) Lancé une stratégie spéciale de réduction des risques de catastrophe pour la résilience dans le cadre des efforts qu'il déploie pour harmoniser ses activités avec les cadres mondiaux. L'UNOPS a été choisi pour présider le Comité directeur du Programme international de relèvement chargé de superviser et de donner des orientations stratégiques au secrétariat du Programme, qui comprend des représentants de 17 organisations dont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et la Banque mondiale. Le Programme est un pilier fondamental dans la mise en œuvre du Cadre d'action de Hyogo, plan mondial de réduction des risques de catastrophe;

c) Conservé la certification ISO 9001 relative à la gestion de la qualité et étendu la couverture de sa certification ISO 14001 pour son système de gestion de l'environnement aux projets d'infrastructures au Guatemala et au Sri Lanka, en complément de la couverture de ses projets en Afghanistan et au Kosovo et de ceux

du bureau de Jérusalem. L'UNOPS a également obtenu la certification du référentiel international britannique OHSAS 18001 de gestion de la sécurité et de la santé sur les lieux de travail, pour ses opérations au Kosovo et à Jérusalem. Cet accomplissement forme la base de la conformité de l'UNOPS au cadre pour l'adoption de systèmes de sécurité et de santé au travail dans tous les organismes des Nations Unies ([CEB/2015/HLCM/7/Rev.2](#)).

C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2015

Principaux résultats

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

6. Parmi les principaux résultats des activités opérationnelles de l'UNOPS en 2015, on peut citer la construction, la conception ou la remise en état de 38 ponts, de 2 572 kilomètres de route, de 2 pistes d'atterrissage et de 1 hélicoptère, de 46 écoles et 2 établissements universitaires, ainsi que de 25 hôpitaux, 105 dispensaires, 13 centres de santé spécialisés et 3 entrepôts médicaux. L'UNOPS a livré près de 39 000 machines et pièces d'équipement et plus de 6 200 véhicules. Plus de 40 millions d'articles médicaux ont été traités, avec quelque 10 millions de préservatifs, plus de 10 millions d'aiguilles et près de 3 millions de moustiquaires distribués. Plus de 62 000 personnes ont été formées dans divers domaines et 268 manifestations et réunions de haut niveau ont été organisées. L'UNOPS a fourni un soutien logistique à 1 461 missions. Il a aussi apporté un appui à la lutte antimines dans 17 pays et territoires. On trouvera une liste exhaustive des activités du Bureau dans son rapport annuel ([DP/OPS/2016/2](#)).

7. Les résultats financiers de l'UNOPS en 2015 peuvent se résumer dans leurs grandes lignes comme suit :

a) L'UNOPS a accru la valeur des services qu'il fournit pour la porter à 1,45 milliard de dollars, soit une hausse de 18 % par rapport à l'année précédente. Ce montant se répartit comme suit : 593,3 millions de dollars pour les projets exécutés pour le compte du Bureau lui-même et 852,1 millions de dollars pour les projets exécutés pour le compte d'autres organisations;

b) L'excédent net pour 2015 a atteint 14,3 millions de dollars;

c) Les réserves en fin d'année s'élevaient à 99,2 millions de dollars, soit un montant supérieur à l'objectif fixé par le Conseil d'administration. Ce chiffre tient compte de l'incidence d'un gain actuariel de 1,8 million de dollars relatif aux avantages postérieurs à l'emploi comptabilisé dans l'état des variations de l'actif net, ainsi que d'un ajustement d'un montant de 4,5 millions de dollars apporté aux réserves dans ledit état au titre des immobilisations corporelles au 1^{er} janvier.

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

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

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

a) *État de la situation financière.* Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2015 et illustre donc la santé financière du Bureau. Il donne l'information nécessaire pour déterminer dans quelle mesure l'UNOPS dispose de ressources lui permettant de continuer de fournir des services à ses partenaires;

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

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

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

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

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

Résultats financiers

11. En 2015, le montant net des services fournis par l'UNOPS s'établissait à 1,45 milliard de dollars, en comptant les services fournis pour le compte du Bureau lui-même et ceux fournis pour le compte de partenaires. Il s'agit du volume total de ressources utilisées par l'UNOPS au cours de l'année, en augmentation de 18 % par rapport au montant utilisé en 2014 (1,22 milliard de dollars). Cette augmentation s'explique en grande partie par un accroissement des services que l'UNOPS a fournis pour le compte de partenaires.

12. En 2015, le montant total des produits, qui correspond aux recettes effectives attribuables à l'UNOPS, a été de 683,3 millions de dollars, comme indiqué dans l'état des résultats financiers, ce qui représente une augmentation de 1,4 % des produits par rapport à 2014, année pour laquelle les produits s'élevaient à 673,8 millions de dollars. Globalement, l'UNOPS a enregistré une légère augmentation de ses produits.

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

14. La différence entre le montant brut des prestations et celui des produits calculés selon les normes IPSAS s'élève à 852,1 millions de dollars de contrats de mandataires, qui sont des opérations d'intermédiaires, comme expliqué dans les notes relatives aux états financiers. Le tableau ci-dessous récapitule les produits et les charges ventilés sur les trois catégories fondamentales de services de l'UNOPS : infrastructures, gestion des projets et achats. Ces chiffres sont tirés des états financiers, qui indiquent les mêmes chiffres IPSAS pour les cinq activités dans lesquelles le Bureau agit en son nom propre (voir note 17).

15. Déduction faite des charges annuelles et des engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 14,3 millions de dollars pour 2015, contre 9,9 millions pour 2014.

Produits et charges

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Produits (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	<i>Total produits (montant brut)</i>
Produits			
Infrastructures	170,4	2,7	173,1
Gestion des projets	482,1	696,2	1 178,3
Achats	28,0	153,2	181,2
Produits divers	2,4		2,4
Produits d'opérations sans contrepartie directe	0,4		0,4
Total produits	683,3	852,1	1 535,4
	<i>Charges (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	<i>Total charges (montant brut)</i>
Charges			
Infrastructures	(159,1)	(2,7)	(161,8)
Gestion des projets	(416,7)	(696,2)	(1 112,9)

	<i>Charges (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	<i>Total charges (montant brut)</i>
Achats	(17,5)	(153,2)	(170,7)
Total, charges des projets	(593,3)	(852,1)	(1 445,4)
<i>Moins</i> : Frais d'administration de l'UNOPS	(78,2)		(78,2)
Total charges	(671,5)		(1 523,6)
Excédent au titre des services	11,8		11,8
<i>Plus</i> : Produit financier net	2,5		2,5
Excédent UNOPS 2014	14,3		14,3

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

16. En 2015, 50 % des projets que l'UNOPS a exécutés l'ont été pour le compte d'autres organismes des Nations Unies. En termes de volume réel, la livraison au nom des partenaires des Nations Unies a légèrement augmenté, passant de 698 millions de dollars à 710 millions de dollars. Parmi les autres tendances de 2015 en ce qui concerne les partenaires de l'ONU, on peut noter l'augmentation des projets exécutés pour le compte du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), pour la troisième année consécutive, leur montant étant passé de 58 millions en 2014 à 64 millions en 2015. Les services d'appui fournis au PNUE et à l'Organisation mondiale de la Santé ont également augmenté en 2015. Le Département des opérations de maintien de la paix du Secrétariat de l'ONU a été le principal partenaire du Bureau, et a financé les activités de ce dernier à hauteur de 251 millions de dollars, soit 18 % des dépenses liées à l'exécution des projets. En particulier, le Bureau a appuyé les initiatives du Service de la lutte antimines de l'ONU pour la paix et la sécurité dans le monde. Le PNUD a été le deuxième partenaire du Bureau, finançant ses activités à hauteur de 173 millions de dollars (soit 12 % du total), ce qui représente une diminution de 7 % par rapport à 2014.

17. Parallèlement, 22 des services fournis par l'UNOPS l'ont été sous forme d'un appui direct aux gouvernements. Les Gouvernements afghan, péruvien et éthiopien ont été les principaux gouvernements partenaires du Bureau et les principaux pays bénéficiaires ont été le Myanmar, l'Afghanistan, la Somalie, le Soudan du Sud et le Pérou, dans cet ordre. On trouvera une liste exhaustive des activités du Bureau dans son rapport annuel ([DP/OPS/2016/2](#)).

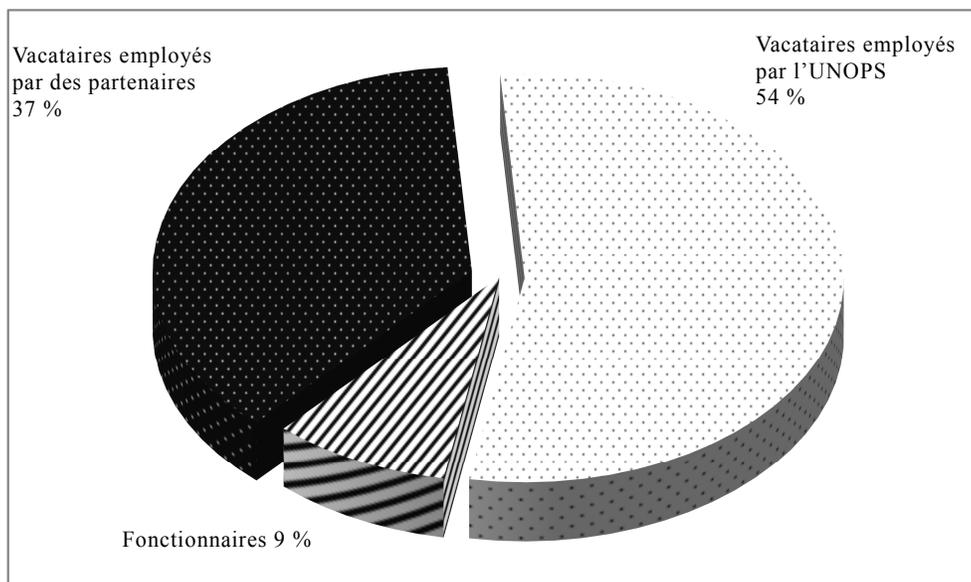
Actif et passif

18. L'état de la situation financière rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS. Tous les éléments d'actif et de passif sont comptabilisés. Après s'être conformé aux dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), l'UNOPS a constaté pour la première fois ses immobilisations corporelles, et les données comparables de la période précédente pour 2014 dans l'état de la situation financière ont été retraitées.

Personnel et avantages du personnel

19. L'UNOPS est doté d'un personnel hautement qualifié et impliqué. Au 31 décembre 2015, il employait 9 852 personnes, dont 863 fonctionnaires et 8 989 vacataires (1 037 recrutés sur le plan international et 7 952 sur le plan local). L'UNOPS administre des contrats de travail pour le compte de partenaires divers. En 2015, 3 698 vacataires étaient supervisés par des partenaires. Cette répartition est illustrée dans la figure ci-après.

Statut et déploiement du personnel de l'UNOPS



Source : Département des ressources humaines de l'UNOPS.

20. L'UNOPS a mis en place un nouveau cadre de gestion des compétences pour repérer et fidéliser les membres du personnel clef aux fonctions essentielles, en assurant leur développement professionnel. Lors d'une cérémonie annuelle de remise de prix, sept employés et cinq équipes de projet ont été distingués pour leurs contributions exceptionnelles dans des domaines comme l'innovation et les valeurs fondamentales de l'ONU.

21. En 2015, le Centre mondial de services partagés qui offre des services transactionnels avec un bon rapport coût-efficacité dans l'administration des contrats, avantages sociaux, droits à prestations et états de paie du personnel, a été renforcé grâce à l'utilisation des ressources internes pour les fonctions d'administration du personnel et des états de paie, qui étaient jusque-là sous-traitées au PNUD.

22. Au 31 décembre 2015, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations dues à la cessation de service pour le personnel remplissant les conditions requises s'élevaient à 70,9 millions de dollars selon les estimations d'un cabinet d'actuaire indépendant. On trouvera des détails sur le mode de calcul dans la note 13. Bien qu'il s'agisse là de l'estimation la plus

fiable de l'UNOPS, elle n'est pas dénuée d'une certaine incertitude, dont il est fait état dans l'analyse de sensibilité. Les hypothèses actuarielles continueront donc d'être revues et les estimations relatives aux engagements seront actualisées tous les ans.

Situation financière à la fin de 2015

23. Au 31 décembre 2015, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 1 424,7 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui totalisait 1 325,5 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 99,2 millions de dollars.

24. Les classes d'actifs les plus importantes sont l'encaisse et les placements, qui s'élevaient à 1 376,8 millions de dollars à la fin de 2015, contre 1 129,9 millions de dollars à la fin de 2014. Cette augmentation de 246,9 millions de dollars s'explique essentiellement par la hausse de 99,2 millions de dollars des contributions que des clients ont versées à l'UNOPS dans le cadre de la mise en œuvre de projets, ainsi que par un montant de 115,4 millions de dollars mis à disposition par le PNUD, comme expliqué dans les notes 14 et 15.

25. Environ 76 % du montant afférent à l'encaisse et aux placements correspondent à des contributions reçues d'avance et remboursables aux partenaires. Cette situation de trésorerie montre que l'UNOPS est capable de financer un portefeuille analogue de programmes de travail avec ses partenaires à l'avenir.

Réserves opérationnelles

26. Au 31 décembre 2015, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant des réserves opérationnelles de l'UNOPS s'élevait à 99,2 millions de dollars. De manière significative, un gain actuariel de 5,1 millions de dollars se rapportant à l'évaluation des avantages du personnel à la fin de l'année, ainsi qu'un ajustement des réserves de 4,5 millions de dollars en ce qui concerne la capitalisation des immobilisations corporelles de l'UNOPS, ont été constatés, accroissant d'autant le montant total des réserves.

27. Sur la base du calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2013, l'UNOPS était tenu de maintenir au moins 20,1 millions de dollars de réserves opérationnelles au 31 décembre 2015, soit l'équivalent de quatre mois de la moyenne des dépenses de gestion effectives au cours des trois dernières années.

Liquidités

28. L'état des flux de trésorerie montre que la trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus par l'UNOPS ont augmenté de 186,4 millions de dollars en 2015, ce qui permet au Bureau de conserver une situation de trésorerie solide. Cela est dû principalement à la nécessité de maintenir un niveau suffisant de liquidités pour assurer une transition sans heurt vers le nouveau progiciel de gestion intégré lancé en janvier 2016, ainsi qu'à l'utilisation réduite des comptes bancaires du PNUD par l'UNOPS.

29. Parallèlement, l'UNOPS a continué de gérer sa trésorerie et de veiller à ce que les liquidités excédentaires par rapport aux besoins du fonds de roulement soient transférées à son portefeuille de placements gérés par l'intermédiaire de la Trésorerie du PNUD, en assurant une transition sans heurt vers le nouvel progiciel.

Comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget

30. Les normes IPSAS prévoient l'établissement d'un état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget. Cet état permet de comparer le montant effectif des produits et des charges par rapport au budget d'administration approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2014-2015.

31. Pour 2015, la comparaison a été positive en ce sens que l'UNOPS a enregistré un excédent de 13,3 millions de dollars au titre de la prestation de services et de 2,2 millions de dollars au titre des produits financiers. Le montant net des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs s'est élevé à 78,7 millions de dollars en 2015, soit une hausse de 9 % par rapport à l'objectif fixé à 72,1 millions de dollars dans le budget.

D. Le système de contrôle interne et son efficacité

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

Principaux éléments du système de contrôle interne

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

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

35. Dans le cadre du processus évolutif de la gestion des risques, l'UNOPS a mis en place un mécanisme d'évaluation obligatoire pour les bâtiments et les autres infrastructures. Le manuel de l'UNOPS sur la conception des bâtiments et le manuel

portant sur les infrastructures de transport ont été publiés en 2015 avec les documents d'orientation correspondants. Ils permettront à l'UNOPS d'atténuer son exposition aux risques liés aux infrastructures.

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

37. En outre, en 2015, l'action du Groupe des infrastructures durables a été axée sur l'élaboration de directives et leur diffusion aux hauts responsables, aux agents chargés de la prospection et au personnel des missions, ainsi que sur la formation de ces derniers, l'objectif étant d'assurer la prise en compte des risques liés aux infrastructures dans le cycle des projets. Grâce à cette démarche, il sera plus aisé de définir et d'atténuer les risques dans le cadre des futurs projets d'infrastructure. En octobre 2015, la Directrice exécutive a décidé de regrouper les deux types d'activités que sont la gestion des projets et les infrastructures afin de renforcer et de rationaliser le contrôle de l'exécution des projets d'infrastructure à haut risque, et les orientations données en vue de leur mise en œuvre.

Efficacité du système de contrôle interne

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

39. En 2015, l'UNOPS a mis en service un nouveau progiciel de gestion intégré, destiné à mieux intégrer les processus et les systèmes opérationnels. Ce nouveau système donne accès à des données de meilleure qualité pour informer la prise de décisions en matière de gestion et il permet à l'UNOPS de fournir un appui plus efficace à ses partenaires. Il est un élément essentiel de l'action que mène constamment l'UNOPS en vue d'optimiser ses systèmes de gestion des risques, de renforcer systématiquement les contrôles internes et d'améliorer la séparation des

rôles et le respect des règles. Le progiciel de gestion intégré a été mis en service le 1^{er} janvier 2016

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

41. En outre, sous la direction du Bureau exécutif, un groupe de sociétés a été constitué en octobre 2015 pour animer les activités menées par l'UNOPS dans les domaines des risques et de la qualité afin de permettre la mise en place d'un cadre institutionnel de gestion des risques actualisé et bien plus performant, par une attention particulière portée à la question et un souci d'intégration dans l'ensemble de l'Organisation. Cette initiative a été étendue en étroite coopération avec le Conseiller juridique de l'UNOPS, et impliquera l'élaboration et la mise en place de procédures, d'outils et de systèmes dans le cadre d'une approche intégrée de la gouvernance, des risques et du respect des règles. En 2016, elle verra l'examen et la réforme du cadre législatif de l'UNOPS, du cadre de contrôle interne, du dispositif relatif à la gestion des risques et au respect des règles, y compris par l'adoption d'une meilleure approche en ce qui concerne les processus et procédures de l'UNOPS relatifs à la gestion des occasions et à l'acceptation des projets. En consacrant un groupe de travail spécifique à cette entreprise, l'UNOPS compte forger une approche véritablement intégrée et efficace de la gouvernance, des risques et du respect des règles, sur la base des processus, procédures et systèmes existants.

E. L'avenir

Plan stratégique pour 2014-2017

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

Viabilité financière de l'UNOPS

43. L'équipe financière de l'UNOPS a évalué la capacité du Bureau de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2016 et au-delà. Elle a notamment examiné les activités financières au premier trimestre de 2016, les résultats globaux

de la première année d'exécution du plan stratégique pour 2014-2017, le carnet de commandes, les montants de la trésorerie et des réserves opérationnelles et les investissements de base prévus pour la période couverte par le plan stratégique pour 2014-2017. En outre, les résolutions prises par l'Assemblée générale en 2015 ont été passées en revue. À l'issue de cette analyse, la Directrice exécutive estime que l'UNOPS peut être confiant dans sa capacité de continuer à fonctionner pendant de nombreuses années encore. Les états financiers pour 2015 ont donc été établis sur la base de la poursuite des activités.

Chapitre IV

États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2015

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

I. État de la situation financière au 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 (après retraitement) ^a
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	6	2 714	2 018
Immobilisations corporelles	5	12 629	13 984
Placements à long terme	9	347 045	533 972
Total des actifs non courants		362 388	549 974
Actifs courants			
Stocks	7	2 630	3 733
Créances	11		
Créances au titre de projets		15 107	43 096
Paiements anticipés		8 125	14 168
Créances diverses		6 672	6 760
Placements à court terme	9	667 070	419 660
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	362 687	176 302
Total des actifs courants		1 062 291	663 719
Total de l'actif		1 424 679	1 213 693
Passif			
Passifs non courants			
Avantages du personnel	13	71 187	70 332
Total des passifs non courants		71 187	70 332
Passifs courants			
Avantages du personnel	13	17 881	16 737
Dettes et charges à payer	14	175 742	87 949
Avances de trésorerie reçues au titre des projets	15		
Produits constatés d'avance		537 334	480 293
Liquidités détenues pour le compte de tiers		512 130	469 976

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014 (après retraitement)^a</i>
Provisions à court terme	20	11 214	5 375
Total des passifs courants		1 254 301	1 060 330
Total du passif		1 325 488	1 130 662
Actif net		99 191	83 031
Réserves			
Réserves opérationnelles	16	99 191	83 031
Total du passif et des réserves		1 424 679	1 213 693

^a Voir la note 5 concernant l'incidence du retraitement des chiffres de 2014 à des fins de comparaison.

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

**II. État des résultats financiers pour la période terminée
le 31 décembre 2015**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Produits	17		
Produits provenant de l'exécution de projets		680 435	665 999
Produits accessoires		2 445	4 004
Produits d'opérations sans contrepartie directe		396	3 816
Total des produits		683 276	673 819
Charges			
Services contractuels	17	229 730	253 199
Autres frais de personnel – catégories de personnel autres que les fonctionnaires	18	156 113	124 664
Traitements et prestations – fonctionnaires	18	137 207	132 914
Frais de fonctionnement	17	60 257	69 718
Fournitures et consommables		49 317	59 161
Voyages		24 825	23 094
Charges diverses		10 191	3 802
Amortissement d'immobilisations corporelles	5	3 795	–
Amortissement d'immobilisations incorporelles	6	91	123
Total des charges		671 526	666 675
Produits financiers	19	2 977	1 858
Gains/(pertes) de change	19	(392)	921
Montant net des produits financiers		2 585	2 779
Excédent pour la période		14 335	9 923

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2014	16	82 756
Gains/(pertes) actuariels pour la période		(14 160)
Excédent pour la période		9 923
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2015	16	78 519
Ajustement afférent aux immobilisations corporelles		4 512
Solde d'ouverture ajusté au 1^{er} janvier 2015		83 031
Gains/(pertes) actuariels pour la période		1 825
Excédent pour la période		14 335
Solde de clôture au 31 décembre 2015		99 191

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

**IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée
le 31 décembre 2015**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent pour la période financière		14 335	9 923
Mouvements sans effet de trésorerie			
Amortissement des immobilisations incorporelles	6	91	123
Amortissement des immobilisations corporelles	5	3 795	–
Produits financiers	19	(2 977)	(1 858)
Gains de change	19	392	(921)
Excédent net hors variations du fonds de roulement		15 636	7 267
Variations du fonds de roulement			
Augmentation de la provision pour créances douteuses	11	215	(1 506)
Diminution des stocks	7	1 103	(1 615)
Diminution des créances	11	27 862	(9 927)
Diminution des paiements anticipés	11	6 043	(6 313)
Augmentation des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels)	13	3 824	5 751
Augmentation des dettes et charges à payer	14	87 793	1 836
Augmentation des avances de trésorerie reçues au titre des projets	15	99 195	114 412
Augmentation des provisions à court terme	20	5 839	5 325
Effet des flux de trésorerie sur la variation du fonds de roulement		231 874	107 963
Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie	19	73	58
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		247 583	115 288
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles – montant net	6	(787)	(1 595)
Acquisitions d'immobilisations corporelles – montant net	5	(2 440)	
Produits des placements arrivés à échéance	9	846 850	712 348
Achats de placements	9	(911 670)	(826 936)

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Intérêts créditeurs provenant des placements	19	10 879	12 774
Intérêts affectés aux projets	19	(3 638)	(3 309)
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(60 806)	(106 718)
<i>À ajouter</i> : Gains de change	19	(392)	921
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		186 385	9 491
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		176 302	166 811
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période		362 687	176 302

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	Budget de gestion			Montants effectifs pour 2015	Différence entre le budget définitif et les montants effectifs
		Budget initial pour l'exercice biennal 2014-2015 ^a	Budget initial pour 2015	Budget définitif pour 2015		
Total des produits pour la période	23	139 200	71 500	72 132	78 670	6 538
Charges						
Postes		36 050	21 805	12 459	11 840	(619)
Dépenses communes de personnel		24 400	16 067	8 360	8 519	159
Voyages		7 800	4 403	4 648	3 891	(757)
Consultants		41 850	25 196	26 963	21 043	(5 920)
Frais de fonctionnement		15 800	10 509	7 199	6 671	(528)
Mobilier et matériel		2 700	1 795	673	1 099	426
Remboursements		2 600	1 681	141	832	691
Provisions		8 000	(1 115)	–	11 489	11 489
Total des charges pour la période		139 200	80 341	60 443	65 384	4 941
Produits/charges financiers nets		–	(2 422)	–	2 171	2 171
Excédent/(déficit) pour la période		–	(11 263)	11 689	15 457	3 768

^a DP/OPS/2013/6.

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

Note 1

Entité présentant l'information financière

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

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

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

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

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

d) Services divers : les services de gestion des ressources humaines comprennent le recrutement et l'affectation de personnel et l'administration des contrats de travail souscrits par l'UNOPS pour le compte de ses partenaires. Les

personnes engagées ne travaillent pas directement sous sa direction. L'UNOPS assure également des services de gestion et d'administration financière, en qualité d'agent mandaté par le partenaire.

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

Note 2

Référentiel comptable

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

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

6. Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et couvrent la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015.

7. Aucun exposé-sondage ou norme émise par le Conseil des normes IPSAS n'a d'incidence sur les états financiers de l'UNOPS et sur les informations qui y sont fournies pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

Note 3

Récapitulatif des principales conventions comptables

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

a) Comptabilisation des dépenses afférentes aux projets

9. La norme IPSAS 9 (Produits d'opérations avec contrepartie directe) opère une distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et ceux pour lesquels il agit en tant qu'agent. Par conséquent, les produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour compte propre sont comptabilisés intégralement dans l'état des résultats financiers, tandis que seul le montant net des produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour le compte de tiers est constaté dans cet état. Des renseignements plus détaillés sur les opérations effectuées pour le compte de tiers figurent à la note 17. Que l'UNOPS agisse pour compte propre ou pour le compte de tiers, toutes les créances et les dettes liées aux projets sont comptabilisées dans l'état de la situation financière à la fin de la période et apparaissent dans l'état des flux de trésorerie. En particulier, lorsque l'UNOPS perçoit des avances de ses partenaires, l'excédent des fonds encaissés par rapport aux coûts et charges engagés est traité comme avance de trésorerie reçue au titre des projets et est porté au passif. Dans le cas des projets où les coûts engagés sont supérieurs aux fonds reçus par le client, le solde est comptabilisé comme créance.

b) Monnaie de fonctionnement et de présentation

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

c) Instruments financiers

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

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

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

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

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

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

d) Immobilisations corporelles

17. L'UNOPS comptabilise les immobilisations corporelles à leur coût historique, déduction faite du montant des amortissements et des dépréciations, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). L'UNOPS

déprécie ses immobilisations corporelles sur la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. Les immobilisations corporelles font l'objet d'un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle et déceler toute perte de valeur.

18. Les biens durables sont portés en immobilisations lorsque leur prix d'achat initial atteint ou dépasse un seuil de 2 500 dollars pour les classes d'actifs, à l'exception des améliorations locatives pour lesquelles le seuil est de 10 000 dollars.

19. Le tableau ci-dessous indique la durée d'utilité estimée et les seuils de capitalisation des diverses catégories d'immobilisations corporelles :

Tableau 1
Amortissement des immobilisations corporelles

<i>Catégorie d'immobilisations corporelles</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>	<i>Seuil d'immobilisation (dollars É.-U.)</i>
Terrains et bâtiments	10-40	2 500
Véhicules	5-20	2 500
Améliorations locatives	10	10 000
Installations et matériel	8-10	2 500
Matériel informatique et matériel de communication	3-10	2 500

20. L'UNOPS ayant choisi d'appliquer les dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) au moment de l'adoption des normes IPSAS en 2012, les états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014, les immobilisations corporelles n'ont pas été comptabilisées. Au 31 décembre 2015, toutes les immobilisations corporelles en service ont été comptabilisées dans les états financiers, les dispositions transitoires ayant été abandonnées. Les montants comparatifs par rapport à 2014 ont été reformulés en conséquence. Pour plus de précisions, on se reportera à la note 5.

e) Immobilisations incorporelles

21. Les immobilisations incorporelles de l'UNOPS comprennent les logiciels achetés dans le commerce, les logiciels développés en interne et les actifs incorporels en cours d'élaboration. Le montant annuel des licences d'utilisation des logiciels est porté en charges et ajusté comme il convient pour tout élément de paiement anticipé.

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

Tableau 2
Amortissement des immobilisations incorporelles

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

23. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un examen annuel pour confirmer leur vie utile résiduelle et déceler toute perte de valeur.

f) Stocks

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

g) Contrats de location

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

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

h) Avantages du personnel

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

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

Avantages à court terme

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

Avantages postérieurs à l'emploi

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

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

31. Les cotisations que le FNUAP a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

Autres avantages à long terme

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

Indemnités de fin de contrat de travail

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

i) Provisions et passifs éventuels

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

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

j) Produits

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

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

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

k) Charges

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

l) Fiscalité

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

m) Actif net/situation nette

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

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

n) Information sectorielle

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

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

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

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

p) Principales estimations et appréciations comptables

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

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

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

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

Provisions

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

Provisions pour créances douteuses

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

Comptabilisation des produits

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

Note 4**Gestion du risque financier**

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

53. Le PNUD administre les activités de placement de l'UNOPS dans le cadre d'un accord de prestations de services, en vertu duquel il applique ses directives pour la gestion des placements et son cadre de gouvernance dans l'intérêt de l'UNOPS. Les placements sont enregistrés au nom de l'UNOPS et les titres négociables sont détenus par un dépositaire nommé par le PNUD.

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

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

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

Risque de change

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

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

58. Le tableau ci-après indique, au 31 décembre 2015, les effets qu'aurait sur l'excédent de l'année une appréciation ou dépréciation de 10 % des principales monnaies, cette fourchette de variation représentant l'estimation supérieure des fluctuations possibles des taux de change par rapport au dollar des États-Unis, toutes les autres variables restant constantes.

Tableau 3
Incidence de la fluctuation du taux de change sur l'excédent

	<i>EUR</i>	<i>PEN</i>	<i>GTQ</i>	<i>JOD</i>	<i>RSD</i>	<i>PYG</i>	<i>HTG</i>	<i>ETB</i>	<i>XOF</i>	<i>GBP</i>
+10 %	4 461	392	(226)	182	140	114	113	(110)	100	(90)
-10 %	(4 461)	(392)	226	(182)	(140)	(114)	(113)	110	(100)	90

Abbreviations : ETB = birr éthiopien; EUR = euro; GBP = livre sterling; GTQ = quetzal; HTG = gourde haïtienne; JOD = dinar jordanien; PEN = nouveau sol; PYG = guarani paraguayen; RSD = dinar serbe; XOF = franc CFA.

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

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

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

Risque de crédit

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

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

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

Risque d'illiquidité

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

Note 5

Immobilisations corporelles

68. L'UNOPS a comptabilisé toutes les immobilisations corporelles en service, y compris celles qui, pour la première fois, avaient été entièrement amorties à la fin de l'application des dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (voir note 3). Après retraitement de leur solde, leur valeur au 1^{er} janvier 2015 s'établissait à 29,4 millions de dollars et le total des amortissements y afférents cumulés à 15,4 millions de dollars. En conséquence, le solde d'ouverture de l'actif net au 1^{er} janvier 2015 a été recalculé et majoré de 4,5 millions de dollars dans l'état des variations de l'actif net (état III) relatif à la comptabilisation à l'actif des biens administratifs. De plus, les produits comptabilisés d'avance ont augmenté de 9,2 millions de dollars car des financements ont été versés à l'avance par des partenaires aux fins de projets, et le montant des sommes à recevoir a baissé de 0,3 million au titre de l'immobilisation des actifs de projet pour lesquels les financements n'avaient pas été reçus à l'avance.

69. Au 31 décembre 2015, la valeur comptable nette des immobilisations corporelles de l'UNOPS s'établissait à 12,6 millions de dollars. En tant que dépositaire au titre d'accords de concession de services, l'UNOPS avait aussi en dépôt des actifs d'une valeur de 45,8 millions de dollars.

70. Le tableau ci-après récapitule les immobilisations corporelles de l'UNOPS au 31 décembre 2015, par catégorie recensée à la note 3.

Tableau 4
Immobilisations corporelles par catégorie
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'administration</i>	<i>Projet</i>	Total
Véhicules	1 302	3 248	4 550
Terrains et bâtiments	2 863	214	3 077
Installations et matériel	491	2 441	2 932
Matériel informatique et matériel de communications	1 218	178	1 396
Améliorations locatives	273	401	674
Valeur comptable nette au 31 décembre 2015	6 147	6 482	12 629

Tableau 5
Immobilisations corporelles par catégorie (2014)
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'administration</i>	<i>Projet</i>	Total
Véhicules	1 105	3 988	5 093
Terrains et bâtiments	2 730	240	2 970
Installations et matériel	579	3 019	3 598
Matériel informatique et matériel de communications	1 326	258	1 584
Améliorations locatives	307	432	739
Valeur comptable nette au 31 décembre 2014	6 047	7 937	13 984

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

Tableau 6
Variations des immobilisations corporelles
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Véhicules</i>	<i>Installations et matériel</i>	<i>Traitements et bâtiment</i>	<i>Matériel informatique et matériel de communication</i>	<i>Améliorations locatives</i>	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier 2015	15 023	4 984	4 474	4 064	790	29 335
Ajouts	2 099	254	482	725	15	3 575
Cessions	(2 335)	(613)	(6)	(591)	–	(3 545)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2015	14 787	4 625	4 950	4 198	805	29 365
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2015	(9 931)	(1 386)	(1 503)	(2 480)	(50)	(15 350)
Amortissement	(2 009)	(490)	(373)	(843)	(80)	(3 795)

	Véhicules	Installations et matériel	Traitements et bâtiment	Matériel informatique et matériel de communication	Améliorations locatives	Total
<i>À déduire</i> : Amortissements sur les actifs cédés	1 703	183	2	521	–	2 409
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2015	(10 237)	(1 693)	(1 874)	(2 802)	(130)	(16 736)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2015	4 550	2 932	3 076	1 396	675	12 629

Note 6
Immobilisations corporelles

Tableau 7
Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Logiciels développés en interne	Autres logiciels	Immobilisations incorporelles en cours	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier 2015	147	267	1 823	2 237
Ajouts	–	29	1 049	1 078
Cessions	–	(70)	(263)	(333)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2015	147	226	2 609	2 982
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2015				
Amortissements	(63)	(156)	–	(219)
<i>À déduire</i> : Amortissements sur les actifs cédés	(24)	(67)	–	(91)
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2015	–	42	–	42
Valeur comptable brute au 31 décembre 2015	(87)	(181)	–	(268)
	60	45	2 609	2 714

Tableau 8
Immobilisations incorporelles (2014)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours</i>	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier 2014	147	277	231	655
Ajouts	–	19	1 592	1 611
Cessions	–	(29)	–	(29)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2014	147	267	1 823	2 237
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2014	(38)	(71)	–	(109)
Amortissements	(25)	(98)	–	(123)
<i>À déduire</i> : Amortissements sur les actifs cédés	–	13	–	13
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2014	(63)	(156)	–	(219)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2014	84	111	1 823	2 018

72. La valeur comptable brute des immobilisations incorporelles s'élève à 2,714 millions de dollars en fin d'année et englobe les logiciels développés en interne, les logiciels qui ont été achetés et les immobilisations incorporelles en cours d'élaboration.

73. La rubrique Logiciels élaborés en interne concerne l'espace de gestion mis au point par l'UNOPS pour créer une plateforme unifiée de production de rapports sur tous ses domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance). Le coût de la première phase de mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré, oneUNOPS, a été comptabilisé au titre des immobilisations incorporelles en cours. Le coût de mise au point de 0,263 million encouru pendant les périodes précédentes pour la plateforme susmentionnée, comptabilisé comme immobilisation incorporelle en cours à la fin de l'année 2014, a été passé en charges en 2015 car la plupart des fonctionnalités concernées ont été prises en compte dans l'élaboration du système de production de rapports de l'UNOPS, intégré au progiciel oneUNOPS.

Note 7**Stocks**

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

Tableau 9

Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Stocks	2 630	3 733

Tableau 10

Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Afghanistan	63	42
Cambodge	413	–
Côte d'Ivoire	–	29
Éthiopie	12	–
Haïti	156	–
Iraq	200	372
Lutte antimines	–	1 058
République démocratique du Congo	1 734	2 093
Sri Lanka	52	139
Total	2 630	3 733

Note 8

Instruments financiers

Tableau 11

Actifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>				<i>Au 31 décembre 2014</i>			
	<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres détenus jusqu'à l'échéance</i>	Total	<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres détenus jusqu'à l'échéance</i>	Total
Placements (note 9)	–	–	1 014 115	1 014 115			953 632	953 632
Créances hors charges comptabilisées d'avance (note 11)	–	21 779	–	21 779		49 856	–	49 856
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 12)	362 687	–	–	362 687	176 302		–	176 302
Total	362 687	21 779	1 014 115	1 398 581	176 302	49 856	953 632	1 179 790

Tableau 12
Passifs financiers au coût amorti

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Dettes et charges à payer (note 14)	175 742	87 949
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers (note 15)	512 130	469 976
Total	687 872	557 925

Note 9
Placements

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

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

Tableau 13
Portefeuille de placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Placements à long terme	347 045	533 972
Placements à court terme	667 070	419 660
Instruments du marché monétaire et dépôts à terme	25 000	108 444
Total	1 039 115	1 062 076

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

78. Pendant la période considérée, la valeur des placements à court terme et à long terme a évolué comme indiqué ci-après.

Tableau 14
Évolution de la valeur des placements
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	953 632	846 708
Ajouts (achat de titres)	911 670	826 936
Cessions (produits à l'échéance des valeurs)	(846 850)	(712 348)
Comptabilisation au coût amorti	(4 337)	(7 664)
Solde de clôture au 31 décembre	1 014 115	953 632
Part courante (placements à court terme)	667 070	419 660

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

80. Un montant de 3,5 millions de dollars (4,1 millions de dollars en 2014) a été comptabilisé au titre des intérêts courus dans l'état de la situation financière, à la rubrique Créances diverses (on trouvera plus de détails à la note 11).

Placements à court terme

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

Tableau 15
Placements à court terme
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Instruments du marché monétaire	50 000	155 000
Obligations	617 070	264 660
Total	667 070	419 660

Placements à long terme

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

Tableau 16

Obligations

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Obligations	347 045	533 972

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

Tableau 17

Ventilation des placements par cote de crédit

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
AAA	788 703	591 179
AA+	78 611	108 210
AA-	5 202	167 470
A+	71 187	71 773
A	50 000	15 000
A-	20 412	–
Total	1 014 115	953 632

Note 10**Information relative à la juste valeur des placements**

Tableau 18

Information relative à la juste valeur des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>			<i>Au 31 décembre 2014</i>		
	<i>Juste valeur</i>	<i>Valeur au coût amorti</i>	<i>Écart</i>	<i>Juste valeur</i>	<i>Valeur au coût amorti</i>	<i>Écart</i>
Instruments du marché monétaire – certificats de dépôt, effets de commerce, bons à prime, obligations du Trésor	49 992	50 000	(8)	155 002	155 000	2
Obligations	963 033	964 115	(1 082)	799 636	798 632	1 004
Total	1 013 025	1 014 115	(1 090)	954 638	953 632	1 006

Note 11
Créances

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

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

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

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

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

Tableau 19

Créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Créances au titre de projets (montant brut)	22 256	50 014
<i>À déduire</i> : Dépréciation de créances douteuses	(7 149)	(6 918)
Créances au titre de projets (montant net)	15 107	43 096
Autres créances (montant brut)	6 762	6 866
<i>À déduire</i> : Dépréciation de créances douteuses	(90)	(106)
Autres créances (montant net)	6 672	6 760
Total, créances (nettes) hors charges comptabilisées d'avance	21 779	49 856
Charges comptabilisées d'avance	8 125	14 168
Total, créances (nettes), y compris charges comptabilisées d'avance	29 904	64 024

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

87. Au 31 décembre 2015, des créances d'un montant de 7,1 millions de dollars (6,9 millions de dollars en 2014) avaient été dépréciées et entièrement provisionnées. Ce montant n'englobe pas les provisions pour les sommes à recevoir du PNUD, qui sont présentées séparément dans le tableau 38.

88. À la même date, des créances d'un montant de 7,3 millions de dollars (7,4 millions de dollars en 2014) étaient impayées mais n'avaient pas été dépréciées, car il n'existait pas d'antécédents récents de défaillance les concernant. Elles étaient échues depuis plus de trois mois.

Tableau 20
Classement chronologique des créances
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Courantes de 0 à 3 mois</i>	<i>Impayées depuis 3 à 6 mois</i>	<i>Impayées depuis 6 à 12 mois</i>	<i>Impayées depuis plus de 12 mois</i>	Total
Créances	14 513	2 472	4 056	738	21 779

Créances au titre de projets

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

Tableau 21
Créances au titre de projets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net)	12 696	18 642
Sommes à recevoir du PNUD ^a	–	23 717
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	2 411	737
Total, créances au titre de projets	15 107	43 096

^a En 2015, le solde net de l'interfonds avec le PNUD comprenait des sommes à recevoir (voir note 14).

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

91. Les sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies correspondent aux montants dus par le Secrétariat, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Fonds des Nations Unies pour la population et se rapportent principalement aux dépenses que l'UNOPS engage lorsqu'il exécute des projets pour le compte de ces institutions ainsi qu'au détachement de personnel. En 2015, le solde net de l'interfonds avec le PNUD comprend des sommes à recevoir, comme expliqué dans la note 14.

92. Sur le solde de 15,1 millions de dollars (43,1 millions en 2014) des créances liées aux projets, 2,5 millions de dollars (7,2 millions en 2014) représentent des avances que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2015. On en trouvera le détail à la note 17.

Créances diverses

93. Les autres créances s'établissent comme suit :

Tableau 22

Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Sommes à recevoir du personnel	1 559	1 273
Intérêts créditeurs	3 456	4 093
Créances accessoires	1 657	1 394
Total, créances diverses	6 672	6 760

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

95. Les intérêts créditeurs correspondent aux intérêts courus sur les placements. Une partie du montant a été affectée aux avances de trésorerie reçues au titre de projets et le solde a été comptabilisé dans l'état des résultats financiers à la rubrique Produits financiers (voir note 19 pour plus de précisions).

Charges comptabilisées d'avance

Tableau 23

Charges comptabilisées d'avance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Charges comptabilisées d'avance	8 125	14 168

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

Dépréciation des créances douteuses

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

Tableau 24

Évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier		
Créances liées aux projets	6 918	8 463

	2015	2014
Créances diverses	106	67
Solde d'ouverture	7 024	8 530
Augmentation (diminution) nette de la provision pour dépréciation de créances		
Augmentation	1 359	801
Créances constatées comme irrécouvrables comptabilisées en pertes au cours de l'année	(224)	(2 000)
Montants inutilisés reversés	(920)	(307)
Augmentation (diminution) nette	215	(1 506)
Solde de clôture au 31 décembre		
Créances liées aux projets	7 149	6 918
Créances diverses	90	106
Solde de clôture	7 239	7 024

98. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable de chaque groupe de créances susmentionnées. Le montant des créances liées aux projets ne tient pas compte d'une provision de 3,4 millions de dollars relative aux soldes interfonds avec le PNUD, qui apparaissent séparément dans le tableau 38.

Note 12

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Tableau 25

Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Fonds en banque ou en caisse	337 779	67 949
Soldes de trésorerie dépréciés	(92)	(91)
Instruments du marché monétaire et dépôts à terme	25 000	108 444
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	362 687	176 302

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

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

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

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

Tableau 26

Fonds en banque

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Monnaie</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Dollar des États-Unis	286 576	41 567
Euro	25 041	6 731
Nouveau sol péruvien	3 934	188
Peso uruguayen	2 235	168
Dinar jordanien	1 927	101
Dinar de Serbie	1 798	50
Yen japonais	1 425	4 278
Shekel israélien	1 274	185
Roupie sri-lankaise	1 274	372
Franc CFA	1 266	170
Autres monnaies	10 935	13 886
Total partiel des fonds en banque	337 685	67 696
Fonds en caisse	94	253
Total	337 779	67 949

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

Tableau 27

Répartition des fonds en banque par notation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
AAA	–	431
AA	–	232
A+	214 848	7 481
A	77 485	24 122
A-	246	340
BBB+	–	188
BBB	7 150	15

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
BBB-	2 721	940
BB+	701	93
BB	1 011	756
BB-	1 301	195
B+	2 199	1 122
Non notés	30 023	31 781
Total partiel des fonds en banque	337 685	67 696
Fonds en caisse	94	253
Total	337 779	67 949

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

106. La qualité de crédit des instruments du marché monétaire et des dépôts à terme est récapitulée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 28

**Répartition des instruments du marché monétaire et des dépôts
à terme par notation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
AAA	–	23 120
AA-	–	25 000
A+	25 000	60 323
A	–	1
Total	25 000	108 444

Note 13

Avantages du personnel

107. Les passifs liés aux avantages du personnel comprennent :

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

d) Les indemnités de fin de contrat de travail : prestations liées à la fin du contrat de travail.

Tableau 29
Passifs liés aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 30 septembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Avantages à court terme	17 806	16 495
Avantages à long terme	334	822
Avantages postérieurs à l'emploi	70 853	69 510
Indemnités de fin de contrat de travail	75	242
Total des passifs liés aux avantages du personnel	89 068	87 069
Part courante	17 881	16 737
Part non courante	71 187	70 332

Avantages à court terme

108. Le tableau ci-après récapitule les passifs liés aux avantages du personnel payables à court terme.

Tableau 30
Avantages à court terme du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Congés annuels	15 171	14 652
Congé dans les foyers (part courante)	2 635	1 790
Prime d'affectation versée lors de la nomination ou d'une nouvelle affectation	–	53
Total des passifs liés aux avantages à court terme du personnel	17 806	16 495

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

Avantages à long terme du personnel

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

Avantages postérieurs à l'emploi

111. Le tableau ci-après énumère les passifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau 31

Passifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Assurance maladie après la cessation de service	54 432	52 308
Primes de rapatriement	16 421	17 202
Total des avantages postérieurs à l'emploi	70 853	69 510

112. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et les pensions. L'assurance maladie après la cessation de service est un plan qui permet aux retraités et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises de s'affilier à un régime d'assurance maladie complet. Les prestations liées au rapatriement sont payables aux administrateurs à la cessation de service et comprennent le versement d'une prime ainsi que le remboursement des frais de voyage et de déménagement. L'évaluation actuarielle des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service et à la prime de rapatriement a été réalisée par un cabinet d'actuaire indépendants. À la fin de l'année 2015, le montant total des passifs liés aux avantages du personnel s'élevait à 70,9 millions de dollars (par rapport à 69,5 millions de dollars en 2014). Il a été calculé compte tenu des avantages auxquels peuvent prétendre les administrateurs et les agents des services généraux conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

113. En décembre 2015, l'Assemblée générale a décidé d'apporter certaines modifications à l'ensemble des prestations versées aux fonctionnaires des Nations Unies. Les principaux changements visés dans sa résolution [70/244](#) portaient sur la modification de l'âge réglementaire du départ à la retraite; l'établissement d'un barème des traitements unifié en lieu et place des barèmes distincts pour les fonctionnaires ayant charges de famille et les fonctionnaires sans charges de famille; l'établissement d'un plafond mondial de l'indemnité pour frais d'études; l'établissement d'une prime de sujétion fondée sur la catégorie du lieu d'affectation; l'établissement d'un montant forfaitaire pour l'élément famille non autorisée; la remise en cause du droit à congé dans les foyers plus fréquent. Ces changements devraient être mis en place progressivement sur une période de 18 mois à compter du 1^{er} juillet 2016. Les changements prenant effet en juillet 2016 seront pris en compte pour déterminer le montant des avantages postérieurs à l'emploi de l'année 2016.

Assurance maladie après la cessation de service

114. Le montant en fin d'année des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service découle de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2015.

115. À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un plan d'assurance maladie à prestations définies des Nations Unies à condition de remplir certaines conditions, dont 10 ans d'affiliation à un plan d'assurance maladie des Nations Unies pour les fonctionnaires recrutés après le 1^{er} juillet 2007 et 5 ans d'affiliation pour ceux recrutés avant cette date.

116. Pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au 31 décembre 2015, l'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,24 %; taux d'inflation de 2,25 %; hausse des coûts des soins de santé, laquelle varie en fonction du plan d'assurance maladie auquel le fonctionnaire est affilié; morbidité liée à l'âge; hypothèses relatives aux départs à la retraite et aux taux de mortalité conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour sa propre évaluation actuarielle.

117. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2015 à 54,4 millions de dollars (contre 52,3 millions de dollars en 2014), déduction faite des primes à la charge des participants.

118. Selon les hypothèses énoncées plus haut, on estime que la valeur actualisée nette des engagements augmenterait de 20 % ou diminuerait de 16 %, respectivement, si les frais médicaux augmentaient ou diminuaient de 1 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Tableau 32

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Engagements au titre des prestations définies</i>	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>
Augmentation de 1 point de pourcentage	11 097	1 084
Diminution de 1 point de pourcentage	(8 756)	(827)

Prime de rapatriement

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

120. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 3,79 %; progression annuelle des traitements reposant sur le barème des

traitements, selon la classe et l'échelon des fonctionnaires; augmentation des frais de voyage de 2,25 % par an. De plus, les hypothèses relatives aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et aux taux de mortalité sont conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

121. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 16,4 millions de dollars la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2015 (contre 17,2 millions de dollars en 2014).

122. Une analyse de sensibilité a été effectuée sur les hypothèses retenues dans l'évaluation actuarielle. On estime que la valeur actualisée nette des engagements diminuerait de moins de 2,5 % ou augmenterait de 3 % si le taux d'actualisation augmentait ou diminuait de 0,25 %, respectivement, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi

123. Le tableau ci-après indique l'évolution du montant des engagements au titre des prestations définies au cours de l'année considérée.

Tableau 33
Évolution du montant des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	Total 2015	Total 2014	Total 2013	Total 2012
Engagements au 1^{er} janvier	17 202	52 308	69 510	50 427	39 192	52 743
Coût des services rendus au cours de la période	1 511	2 344	3 855	3 806	4 642	6 331
Coût financier	485	2 060	2 545	2 563	1 867	2 340
Prestations payées	(2 535)	(697)	(3 232)	(1 446)	(1 069)	(823)
Pertes/(gains) actuariels	(242)	(1 583)	(1 825)	14 160	(5 102)	(21 399)
Autres engagements	–	–	–	–	10 897	–
Engagements au 31 décembre	16 421	54 432	70 853	69 510	50 427	39 192

124. Le tableau ci-après récapitule les montants constatés dans l'état des résultats financiers.

Tableau 34
Effets des avantages postérieurs à l'emploi sur les résultats financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	Total 2015	Total 2014
Coût des services rendus au cours de la période	1 511	2 344	3 855	3 806

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	Total 2015	Total 2014
Coût financier	485	2 060	2 545	2 563
Charges au 31 décembre	1 996	4 404	6 400	6 369

125. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique « Traitements et prestations – fonctionnaires » dans l'état des résultats financiers. Les gains actuariels, d'un montant de 1,8 million de dollars (contre une perte de 14,2 millions de dollars en 2014), ont été comptabilisés à la rubrique « Réserves » dans l'état de la situation financière.

126. Le tableau ci-après présente les principales hypothèses retenues.

Tableau 35
Principales hypothèses actuarielles

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>
Taux d'actualisation	3,79 %	4,24 %
Progression des traitements (hors inflation)	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies
Taux d'inflation	2,25 %	2,25 %
Taux de mortalité	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU
Taux de renouvellement des effectifs	Tables de l'UNOPS	Tables de l'UNOPS

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

127. Les Statuts de la Caisse stipulent que le Comité mixte fait procéder par l'actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de procéder à une évaluation actuarielle tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. L'évaluation actuarielle a essentiellement pour objectif de déterminer si ses actifs actuels et le montant estimatif de ses actifs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

128. L'UNOPS est tenu de verser à la Caisse des cotisations aux taux fixés par l'Assemblée générale (qui sont actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour les organisations affiliées). En application de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. En pareil cas, chaque organisation affiliée participe à la couverture du déficit au prorata de la part de la masse des cotisations qu'elle a payée au cours des trois années précédant la date de l'évaluation.

129. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013 a fait apparaître un déficit actuariel de 0,72 % (contre 1,87 % selon l'évaluation de 2011) de la masse des rémunérations considérées aux fins des pensions, ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement nécessaire à cette date pour rétablir l'équilibre actuariel était de 24,42 %, alors que le taux en vigueur était de 23,7 %. La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2015.

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

131. 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 du marché des actifs dépassait aussi la valeur actuarielle de toutes les obligations 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.

132. 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 1^{er} janvier 2014 au plus tard. La modification correspondante des Statuts de la Caisse a été approuvée par l'Assemblée en décembre 2013. Il a été tenu compte du relèvement de l'âge normal de départ à la retraite dans l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013.

133. Les cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse en 2015 se sont élevées à 16,2 millions de dollars (contre 15,7 millions de dollars en 2014). Exception faite des effets de l'inflation, rien n'indique que le montant des cotisations attendues pour 2016 changera considérablement.

134. Le Comité des commissaires aux comptes effectue chaque année un audit de la Caisse des pensions et en rend compte au Comité mixte de la Caisse. Celle-ci publie des rapports trimestriels sur ses investissements qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Indemnités de fin de contrat de travail

135. Le montant en fin d'année des engagements de l'UNOPS au titre des indemnités de fin de contrat de travail s'établissait à 0,075 million de dollars (contre 0,242 million de dollars en 2014).

Note 14
Dettes et charges à payer

Tableau 36
Dettes et charges à payer
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Dettes	120 931	24 407
Charges à payer	54 811	63 542
Total	175 742	87 949

Dettes

136. Le tableau ci-après indique le solde des dettes au 31 décembre 2015.

Tableau 37
Dettes
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Sommes dues au PNUD ^a	115 394	–
Dettes diverses	5 397	24 112
Sommes dues à d'autres organismes des Nations Unies	140	276
Sommes dues au personnel	–	19
Total des dettes	120 931	24 407

^a En 2014, le solde interfonds UNOPS/PNUD était débiteur en valeur nette.

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

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

139. Les sommes dues au PNUD ont trait principalement à l'utilisation de comptes bancaires du PNUD par l'UNOPS. Le tableau ci-après présente le solde dû au PNUD.

Tableau 38
Sommes dues au PNUD
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Sommes dues par le PNUD		
Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets	1 421 412	1 309 021

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
<i>À déduire</i> : Dépréciation de créances douteuses :		
Sommes dues par le PNUD pour des dépenses de projet	(3 399)	(2 640)
Montant net des sommes dues par le PNUD au titre d'activités d'exécution de projets (y compris des services)	1 418 013	1 306 381
Sommes dues au PNUD		
Montant cumulé des sommes dues au titre des paiements effectués par le PNUD pour le compte de l'UNOPS	(1 533 372)	(1 282 664)
Sommes dues au PNUD au titre de services	(35)	-
Montant brut des sommes dues au PNUD	(1 533 407)	(1 282 664)
Montant net des sommes dues par le PNUD/au PNUD	(115 394)	23 717

Charges constatée d'avance

140. Les charges constatées d'avance, d'un montant de 54,8 millions de dollars (contre 63,5 millions de dollars en 2014) sont des passifs financiers liés à des biens ou services qui ont été reçus par l'UNOPS ou lui ont été fournis au cours de l'année considérée mais n'ont pas encore été facturés.

Note 15

Avances de trésorerie reçues au titre des projets

141. Les avances de trésorerie reçues au titre des projets sont des produits comptabilisés d'avance qui correspondent à l'excédent des fonds reçus par rapport au montant total des produits constaté au titre des projets, et à la trésorerie que l'UNOPS détient pour les projets lorsque c'est à lui qu'incombent les décaissements.

Tableau 39

Avances de trésorerie reçues au titre des projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Produits comptabilisés d'avance	537 334	480 293
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers	512 130	469 976
Total	1 049 464	950 269

142. Sur le solde des produits comptabilisés d'avance pour la période terminée le 31 décembre 2015, qui s'établit à 537,3 millions de dollars (contre 480,3 millions de dollars en 2014), un montant de 223 millions de dollars (contre 197 millions de dollars en 2014) correspond à des avances de trésorerie sur des contrats de construction. On en trouvera le détail à la note 17.

Note 16
Réserves opérationnelles

143. Le tableau ci-après donne des informations sur les réserves opérationnelles.

Tableau 40
Réserves opérationnelles
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	66 178	56 255
Ajustement au titre de l'immobilisation des biens durables	4 512	–
Solde d'ouverture ajusté au 1 ^{er} janvier	70 690	56 255
Excédent pour la période	14 335	9 923
Solde des réserves	85 025	66 178
Gains/(pertes) actuariels	14 166	12 341
Solde de clôture des réserves opérationnelles au 31 décembre	99 191	78 519

144. Selon la formule actuelle, approuvée par le Conseil d'administration, les réserves opérationnelles devraient être d'un montant équivalent à quatre mois de dépenses d'administration, calculé à partir de la moyenne des trois années précédentes, ce qui aurait dû correspondre, au 31 décembre 2015, à 20,1 millions de dollars. En réalité, à cette date, elles s'établissaient à 99,2 millions de dollars.

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

Note 17
Produits et charges

Produits d'opérations sans contrepartie directe

146. Le montant de 0,04 million de dollars constaté au titre des produits d'opérations sans contrepartie directe en 2015 correspond à des biens donnés à l'UNOPS.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

147. Les produits d'opérations avec contrepartie directe comprennent les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 680,4 millions de dollars (contre 666,0 millions de dollars en 2014) et les produits accessoires, d'un montant de 2,4 millions de dollars (contre 4,0 millions de dollars en 2014).

148. Le tableau ci-après présente les produits et les charges résultant de l'exécution de projets.

Tableau 41
Produits et charges résultant de l'exécution de projets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Contrats de construction (infrastructures)	170 384	217 837
Achats	27 989	24 744
Gestion de fonds	88 775	70 550
Administration des ressources humaines	31 916	33 560
Gestion de projets divers	361 371	319 308
Total des produits provenant de l'exécution de projets	680 435	665 999
À déduire : Charges résultant de l'exécution de projets		
Contrats de construction	159 042	204 252
Achats	17 526	15 176
Gestion de fonds	64 906	53 805
Ressources humaines	21 362	24 266
Gestion de projets divers	330 431	302 201
Total des charges résultant de l'exécution de projets	593 267	599 700
Montant net des produits provenant de l'exécution de projets	87 168	66 299

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

Contrats de construction

150. Le tableau ci-après indique le montant des produits et des charges résultant de l'exécution de contrats de construction constaté dans l'état des résultats financiers.

Tableau 42
Contrats de construction : produits et charges
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant cumulé</i>	<i>Montant constaté pour les années précédentes</i>	<i>Montant constaté pour l'année en cours</i>
Produits	1 182 394	1 012 010	170 384

	<i>Montant cumulé</i>	<i>Montant constaté pour les années précédentes</i>	<i>Montant constaté pour l'année en cours</i>
Charges	(1 117 512)	(958 470)	(159 042)
Excédent	64 882	53 540	11 342

151. Le tableau ci-après présente les sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux au titre de l'exécution de contrats de construction.

Tableau 43

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde net des produits comptabilisés d'avance</i>	<i>Solde net des créances au titre des projets</i>	Total
Avances de trésorerie reçues, dont intérêts courus ^a	(910 277)	(130 711)	(1 040 989)
Produits constatés sur la durée du contrat ^b	687 051	133 253	820 304
Sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux relevant respectivement des produits comptabilisés d'avance et des créances au titre des projets	(223 226)	2 542	(220 685)
Retenues			7 921

^a Au 31 décembre 2015.

^b Pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

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

Frais de fonctionnement

153. Les frais de fonctionnement, d'un montant de 60,3 millions de dollars (contre 69,7 millions de dollars en 2014), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer, entre autres :

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

Services contractuels

154. Le coût des services contractuels, soit 229,7 millions de dollars (contre 253,2 millions de dollars en 2014), correspond aux dépenses engagées pour diverses activités, et comprend notamment des paiements à :

- Des sous-traitants : pour des projets d'exécution et de construction;

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

Note 18**Charges relatives aux avantages du personnel**

Tableau 44

Charges relatives aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Traitements	77 256	76 481
Assurance maladie après la cessation de service	4 027	3 389
Congés annuels	466	56
Congés dans les foyers	1 124	1 070
Régime à cotisations définies	15 844	15 030
Prime de rapatriement	411	2 547
Autres charges relatives aux avantages du personnel payables à court terme	38 079	34 341
Charges relatives au personnel	137 207	132 914
Autres frais de personnel	156 113	124 664
Total des charges relatives aux avantages du personnel	293 320	257 578

155. La rubrique Autres frais de personnel correspond au coût de la rémunération des vacataires de l'UNOPS au titre des traitements, des cotisations à la caisse de prévoyance et des congés annuels accumulés.

156. En octobre 2014, l'UNOPS a mis en place une caisse de prévoyance pour tous ses vacataires recrutés sur le plan local. Il s'agit d'un régime à cotisations définies. La cotisation employeur, qui représente 15 % de la rémunération prévue dans le contrat de vacataire, est fixe et comptabilisée en charges. Le vacataire cotise à hauteur de 7,5 % de sa rémunération mensuelle. Il incombe à l'UNOPS de prendre les dispositions nécessaires pour fournir un mécanisme de financement de la caisse, en assurer la gestion et de couvrir les frais d'administration y relatifs. Au 31 décembre 2015, le solde des fonds détenus par la caisse de prévoyance au profit des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local s'établissait à 13,7 millions de dollars, contre 1,9 million de dollars en 2014. Ce montant a été inscrit à la rubrique Autres frais de personnel en 2015.

157. En vertu du contrat passé avec l'UNOPS, Zurich International détient et administre la caisse de prévoyance pour le compte des vacataires recrutés sur le plan local. Zurich International a transmis à l'UNOPS les états financiers de la caisse pour l'année terminée le 31 décembre 2015, qui ont été audités par PricewaterhouseCoopers AG, cabinet comptable certifié, qui a émis une opinion sans réserve.

Note 19
Produits financiers et charges financières

Tableau 45
Produits financiers et charges financières
 (En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Produits financiers		
Montant total des produits financiers provenant des placements	10 879	12 774
<i>À déduire</i> : Montant au titre de la comptabilisation au coût amorti (note 9)	(4 337)	(7 665)
Montant total des produits financiers provenant des placements, attribuables à l'UNOPS	6 542	5 109
<i>À déduire</i> : Produits financiers ou charges financières affectés aux projets	(3 638)	(3 309)
Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS	2 904	1 800
Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS	73	58
Montant total des produits financiers	2 977	1 858

Tableau 46
Gains ou pertes de change nets
 (En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Gains/(pertes) de change nets	(392)	921

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

Note 20
Provisions à court terme

Tableau 47

**Provisions à court terme afférentes aux autres éléments de passif
et aux charges**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au</i> <i>1^{er} janvier 2015</i>	<i>Provisions</i> <i>supplémentaires</i>	<i>Montants</i> <i>inutilisés</i> <i>reversés</i>	<i>Au</i> <i>31 décembre 2015</i>
Provisions pour réclamations	55	6 021	(55)	6 021
Provisions pour remise en état des locaux loués	50	–	–	50
Provisions pour contrats déficitaires	5 270	1 100	(1 227)	5 143
Total	5 375	7 121	(1 282)	11 214

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

Note 21
Passifs et actifs éventuels**Passifs éventuels**

160. À la fin de l'année, tous les dossiers qui étaient en cours à la fin de 2014 avaient été clos, y compris ceux pour lesquels des provisions avaient été constituées. Aucun dossier ouvert pendant l'année ne l'était encore au 31 décembre. Les réclamations pour lesquelles une provision a été constituée sont mentionnées dans la note 20.

Tableau 48

Passifs éventuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Réclamations de clients liées à des projets	–	19 767
Réclamations du personnel	–	108
Total des passifs éventuels	–	19 875

Actifs éventuels

161. Il n'y avait aucun actif éventuel à la fin décembre 2015.

Note 22

Engagements

Engagements locatifs

162. L'UNOPS loue des bureaux dans les lieux d'affectation hors siège en vertu de contrats de location simple, qui peuvent être résiliables ou non. Dans le premier cas, il doit donner un préavis de un à six mois pour mettre fin au bail. Les baux ont une durée de 1 à 10 ans. Certains contiennent une clause de reconduction permettant à l'UNOPS de les proroger après la date d'expiration initiale, ou une clause d'indexation permettant d'augmenter le loyer annuel en fonction de l'indice des prix du marché dans les pays où se trouvent les bureaux extérieurs.

163. Les charges de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 6,3 millions de dollars (contre 7,8 millions de dollars en 2014), comptabilisés comme charges courues au titre des contrats de location simple pendant l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Frais de fonctionnement.

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

Tableau 49

Engagements locatifs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Baux expirant dans un an au plus tard	2 013	1 875
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	3 528	3 860
Baux expirant dans plus de cinq ans	3 085	3 839
Total des engagements au titre des contrats de location simple	8 626	9 574

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

166. Au 31 décembre 2015, le montant total des paiements minimaux au titre de la location que l'UNOPS devait percevoir dans le cadre des contrats de sous-location non résiliables n'était que de 0,081 million de dollars (contre 0,023 million de dollar en 2014), en raison essentiellement de la clause prévoyant un préavis de 30 jours et du fait que la plupart des contrats importants arrivaient à expiration à la fin de l'année 2014.

167. En 2015, l'UNOPS a perçu un montant de 1,9 million de dollars au titre des sous-locations (contre 3,8 millions de dollars en 2014), qui a été constaté comme produit provenant des contrats de location simple perçu au cours de l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Produits accessoires.

Engagements en cours

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

Tableau 5

Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2015</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Engagements relatifs à l'administration	1 522	1 948
Engagements relatifs aux projets	156 391	137 156
Total	157 913	139 104

Note 23**Rapprochement de l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

Tableau 51

État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs calculés sur une base comparable</i>	<i>Différence liée à la méthode de calcul (à l'exception des immobilisations incorporelles et corporelles)</i>	<i>Différence liée aux entités (y compris les projets)</i>	<i>Reclassement</i>	<i>Montants figurant dans les états financiers établis selon les normes IPSAS</i>	<i>Rubrique des états des résultats financiers</i>
Produits	78 670	–	604 606	–	683 276	Produits
Postes	11 840	–	125 367	–	137 207	Traitements et prestations – fonctionnaires
Dépenses communes de personnel	8 519	–	(8 519)	–	–	Traitements et prestations – fonctionnaires
Voyages	3 891	–	20 934	–	24 825	Voyages
Consultants	21 043	–	364 800	–	385 843	Services contractuels
Frais de fonctionnement	6 671	–	53 586	–	60 257	Frais de fonctionnement
Mobilier et matériel	1 099	659	47 559	–	49 317	Fournitures et consommables
Remboursements et paiements divers	832	–	13 245	–	14 077	Charges diverses et amortissement d'immobilisations incorporelles et corporelles

	Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différence liée à la méthode de calcul (à l'exception des immobilisations incorporelles et corporelles)	Différence liée aux entités (y compris les projets)	Reclassement	Montants figurant dans les états financiers établis selon les normes IPSAS	Rubrique des états des résultats financiers
Provisions	11 489	–	–	(11 489)	–	
Total des charges pour la période	65 384	659	616 972	(11 489)	671 526	
Produits/(charges) financiers nets	2 171		414	–	2 585	
Excédent/(déficit) pour la période	15 457	(659)	(11 952)	11 489	14 335	

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

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

171. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS disposent que le Directeur exécutif est habilité à virer des fonds entre différents postes du budget de gestion approuvé et à augmenter ou réduire le montant total des crédits alloués au titre de ce budget, sous réserve que le produit net fixé par le Conseil d'administration pour la période n'en soit pas modifié. De ce fait, quelques-unes des lignes sont différentes dans le budget initial et le budget final.

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

172. Conformément à la norme IPSAS 24, dans le cas où les états financiers et le budget ne sont pas établis sur une base comparable, les montants effectifs présentés sur une base comparable au budget doivent être rapprochés des montants effectifs figurant dans les états financiers en indiquant séparément les différences liées à la méthode de calcul et aux entités ainsi que les écarts de dates. Il peut aussi exister des différences entre les modes de présentation et les conventions de classement retenus pour l'établissement des états financiers et du budget.

173. D'après l'état V, le montant effectif des produits de 2015 était supérieur de 9 % à celui de 72,1 millions de dollars inscrit au budget définitif. Le montant total

des frais de gestion était supérieur d'environ 8 % au montant inscrit au budget, qui s'établissait à 60,4 millions de dollars. Les écarts à chaque rubrique sont dus à l'effet combiné des dépenses décidées par les gestionnaires de plusieurs budgets de l'UNOPS en 2015. Les économies réalisées au titre des consultants s'expliquent par la prudence en matière de gestion financière dont fait preuve l'UNOPS, qui cherche toujours à obtenir des résultats de gestion à moindre coût. Ainsi, tout au long de l'année, chaque décision de dépenses fait l'objet d'un examen rigoureux fondé sur leur rapport coûts-avantages, les dépenses au titre des consultants étant notamment ajustées selon la charge de travail. Les économies faites dans telle ou telle catégorie peuvent aussi être utilisées pour couvrir des charges supplémentaires non prévues dans d'autres catégories.

174. Des différences liées à la méthode de calcul apparaissent lorsque le budget approuvé est établi selon une convention différente de celle des comptes.

175. Des écarts de dates se produisent lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Aux fins de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs, il n'y a aucun écart de dates pour l'UNOPS.

176. Des différences liées aux entités surviennent lorsqu'il n'est pas tenu compte dans le budget de certains programmes ou entités qui font partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont établis.

177. Les différences de présentation sont dues aux disparités dans la structure et les conventions de classification retenues pour présenter l'état des flux de trésorerie et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

178. Le tableau ci-après présente un rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2015.

Tableau 52

Rapprochement de l'état des flux de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	Total
Montant effectif calculé sur une base comparable tel que figurant dans le budget et montant effectif figurant dans l'état des flux de trésorerie	15 457	–	15 457
Différence liée à la méthode de calcul (immobilisation des actifs incorporels)	3 227	659	3 886
Différence liée aux entités (produit provenant de l'exécution de projets)	(462)	–	(462)
Variations du fonds de roulement	231 873	–	231 873
Évolution des placements et intérêts perçus	(2 512)	(61 465)	(63 977)
Total partiel	247 583	(60 806)	186 777
Gains de change nets	–	–	(392)
Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	247 583	(60 806)	186 385

Note 24

Information sectorielle

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

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

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

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

183. Au cours de la plus grande partie de la période considérée, il a été rendu compte des activités de l'UNOPS à l'équipe de direction selon le découpage suivant : région Afrique, Bureau Eurasie, Bureau des services aux partenaires mondiaux, région Amérique latine et Caraïbes et siège. Au second semestre, une directive organisationnelle portant création d'une nouvelle structure d'organisation a été publiée et la structure en question a été en partie mise en place au milieu du troisième trimestre de 2015, les derniers changements prescrits par la directive ayant pris effet au 1^{er} janvier 2016. Par conséquent, le rapport sectoriel pour l'année terminée le 31 décembre 2015 a été établi sur la base de la structure qui était en place pendant la majeure partie de l'année. On trouvera aussi des données comparables portant sur l'année 2014 dans un tableau distinct.

184. L'UNOPS a son siège au Danemark. On trouvera ci-après une ventilation du montant total des produits et charges sectoriels dans ce pays et dans les autres régions.

Tableau 53

Information sectorielle

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Région Afrique</i>	<i>Bureau Eurasie</i>	<i>Bureau mondial des services aux partenaires</i>	<i>Région Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Siège</i>	Total
Produits						
Produits provenant de l'exécution de projets	128 914	137 268	319 598	79 726	14 929	680 435
Produits accessoires	205	1 657	3	38	542	2 445
Produits d'opérations sans contrepartie directe	–	396	–	–	–	396
Total des produits	129 119	139 321	319 601	79 764	15 471	683 276
Charges						
Services contractuels	53 950	45 393	108 719	21 451	217	229 730

	<i>Région Afrique</i>	<i>Bureau Eurasie</i>	<i>Bureau mondial des services aux partenaires</i>	<i>Région Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Siège</i>	Total
Autres frais de personnel	35 827	41 086	35 040	26 571	17 589	156 113
Traitements et prestations – fonctionnaires	6 540	15 113	93 206	3 289	19 059	137 207
Frais de fonctionnement	10 853	13 033	20 908	9 259	6 204	60 257
Fournitures et consommables	8 130	6 174	26 143	8 534	336	49 317
Voyages	4 338	4 257	11 291	2 388	2 551	24 825
Charges diverses	211	87	(57)	(187)	10 137	10 191
Amortissement d'immobilisations corporelles	1 308	1 418	69	473	527	3 795
Amortissement d'immobilisations incorporelles	–	24	1	9	57	91
Total des charges	121 157	126 585	295 320	71 787	56 677	671 526
Produits financiers	–	–	–	–	2 977	2 977
Gains/(pertes) de change nets	–	–	–	–	(392)	(392)
Montant net des produits financiers	–	–	–	–	2 585	2 585
Excédent pour la période	7 962	12 736	24 281	7 977	(38 621)	14 335

Tableau 54

Information sectorielle – données comparables portant sur 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

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

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

Note 25

Parties liées

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

186. L'UNOPS entretient des relations de travail avec le Conseil d'administration et rembourse une partie des frais de voyage et indemnités de subsistance de ses membres et des dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions officielles, ainsi qu'une partie du coût du secrétariat, soit au total un montant de l'ordre de 0,01 million de dollars pour 2015 (contre 0,2 million en 2014). Les membres du Conseil sont élus chaque année par le Conseil économique et social conformément aux dispositions de son règlement intérieur relatives à la composition du Conseil d'administration. Ils ne sont pas considérés comme faisant partie des principaux dirigeants de l'UNOPS au sens des normes IPSAS.

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

Principaux dirigeants

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

Tableau 55
Principaux dirigeants
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2014
Nombre de postes à temps plein	2	2
Rémunération globale		
Rémunération de base et indemnité de poste	422	452
Autres prestations	38	129
Avantages postérieurs à l'emploi	135	118
Montant total de la rémunération	595	699
Avances non remboursées sur les prestations	3	3
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement et du paiement des congés	226	227

189. Dans le cadre du présent rapport, on considère que la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint sont les principaux dirigeants, car ils ont de manière générale le pouvoir et la responsabilité d'organiser, de conduire, d'orienter et de contrôler les activités de l'organisation.

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

191. Dans les présents états financiers, la rémunération des principaux dirigeants et les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi qui leur sont directement attribuables sont précisés et s'accompagnent des données correspondantes pour 2014, présentées sur une base comparable.

192. En 2015, on n'a relevé aucun cas de conflit d'intérêts impliquant un des principaux dirigeants qui aurait pu influencer la prise de décisions et aurait été lié soit au cours normal des activités de l'UNOPS, soit à des relations d'affaires avec des proches, d'autres personnes liées ou des fournisseurs.

Note 26

Contributions en nature sous forme de services

193. Pour la période considérée, le montant des contributions en nature sous forme de services s'est établi à 4,3 millions de dollars (contre 3,9 millions de dollars en 2014), dont 4,1 millions de dollars correspondant à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

Note 27

Événements postérieurs à la date de clôture

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

195. D'importants progrès ont été accomplis en vue du règlement d'une affaire judiciaire ouverte depuis longtemps et une provision d'un montant correspondant à la valeur estimée du règlement a été constituée sur la base de la décision du comité d'arbitrage et de l'avis du conseiller juridique.

196. À la date de signature des états financiers de l'UNOPS et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2015, il ne s'était produit, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, aucun événement important, favorable ou défavorable, susceptible de modifier ces états.

Glossaire des termes techniques

Conventions comptables	En 2012, l'UNOPS a adopté les normes IPSAS, qui offrent aux organismes du secteur public un cadre général pour l'établissement et la présentation des comptes devant être adapté à la situation particulière de chaque entité. Les modalités d'application de ces normes sont récapitulées dans la note 3 relative aux états financiers.
Comptabilité d'exercice	Méthode qui consiste à constater les effets des opérations et autres événements au moment où ils se produisent, plutôt que lorsqu'ils font l'objet d'une entrée ou sortie de fonds ou d'équivalents de trésorerie. Les opérations et autres faits économiques sont donc portés dans les livres et constatés dans les états financiers de la période à laquelle ils se rapportent.
Gains et pertes actuariels	Dans les états financiers de l'UNOPS, seuls les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service font apparaître des gains et pertes actuariels. Ils sont calculés par des actuaires-conseils sur la base d'un jeu d'hypothèses (longévité des participants au régime, coût futur des soins de santé et taux d'actualisation, notamment) et d'un ensemble de données, dont le nombre des fonctionnaires, leur âge et les coûts des soins de santé enregistrés dans le passé. La variation de l'un ou l'autre de ces facteurs peut entraîner une augmentation ou une diminution du montant des engagements. La différence entre les hypothèses retenues et la réalité, ainsi que l'effet des modifications d'hypothèses, représentent un gain (ou une perte) actuariel qui est comptabilisé comme variation directe des réserves. Les variations découlant d'autres facteurs (augmentation du nombre d'employés de l'UNOPS par exemple) constituent des charges et sont constatées dans l'état des résultats financiers.
Amortissement	Charge qui traduit la consommation d'un actif incorporel sur sa durée de vie utile
Assurance maladie après la cessation de service	Coût que l'UNOPS s'attend à payer à l'avenir pour s'acquitter de son devoir d'aider les membres de son personnel qui remplissent les conditions requises à financer leurs soins de santé après qu'ils ont quitté son service
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Fonds en caisse, fonds en banque et dépôts auprès d'institutions financières dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois
Certificats de dépôts	Certificat d'épargne ouvrant droit pour le porteur à la perception d'un intérêt
Billet de trésorerie	Billet à ordre non garanti à échéance fixe ne dépassant habituellement pas 270 jours
Actif éventuel	Actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle de l'UNOPS. Les actifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.

Passif éventuel	Engagement potentiel de l'UNOPS résultant d'événements passés et comportant une forte part d'incertitude quant à la probabilité d'un paiement, ou à la valeur de l'engagement. Les passifs éventuels ne sont pas constatés dans l'état de la situation financière.
Employé	L'UNOPS est partie aux contrats de travail applicables aux fonctionnaires permanents en vertu du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU et aux vacataires dont les conditions et modalités d'emploi sont adaptées aux besoins d'un projet donné réalisé avec leur concours.
Avantages du personnel	Tous les coûts associés à l'emploi d'un membre du personnel. Leur nature exacte est définie dans le contrat de travail.
Produits d'opérations avec contrepartie directe	Produits découlant d'opérations dans lesquelles l'UNOPS reçoit d'une autre entité des actifs ou des services ou voit s'éteindre des obligations envers elle et lui remet directement une contrepartie d'une valeur approximativement égale (généralement sous la forme d'espèces, de biens, de services ou de droits d'usage d'actifs). La plupart des contrats de l'UNOPS sont de cette nature.
Juste valeur	Montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Pour l'UNOPS, la juste valeur représente habituellement la somme d'argent liquide nécessaire pour régler une opération.
Instruments financiers	Actifs et passifs lorsqu'il existe un droit contractuel de recevoir des liquidités d'une autre entité ou de lui en verser. Il s'agit de la trésorerie et des placements équivalents et de la plupart des créances et dettes.
Continuité de l'activité	Les états financiers sont établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entité en activité et qu'il poursuivra son activité et s'acquittera de ses obligations statutaires dans un avenir prévisible. Pour vérifier le bien-fondé de cette hypothèse, les responsables de l'établissement des états financiers prennent en considération toutes les informations disponibles sur l'avenir de l'entité, qui doit être une période d'au moins 12 mois à compter de la date d'approbation desdits états.
Vacataires	Personnes travaillant pour l'UNOPS dont les conditions et modalités d'emploi sont définies en fonction des besoins du projet sur lequel elles travaillent. Voir aussi Employés
Dépréciation	Réduction des avantages économiques futurs ou du potentiel de service d'un actif s'ajoutant à celle qui est comptabilisée comme amortissement.
Placements	Dépôts dans des institutions financières dont l'échéance initiale est au moins égale à trois mois
Immobilisations incorporelles	Actifs non monétaires qui n'ont pas de substance physique, tels que les logiciels mis au point en interne par l'UNOPS et les progiciels sous licence

Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)	Ensemble intégré de normes comptables élaborées par la Fédération internationale des experts-comptables conçues pour répondre aux besoins des administrations et des entités du secteur public en matière de comptabilité et d'information financière. L'Assemblée générale a adoptées les normes IPSAS pour faire en sorte que les comptes soient systématiquement établis suivant des règles cohérentes et sur une base comparable.
Stocks	Actifs détenus sous forme de matériel ou de fournitures que l'UNOPS utilisera pour dispenser des services. Conformément aux normes IPSAS, les articles (tels que les vaccins) détenus pour le compte d'un partenaire en vertu d'un mandat ne sont pas considérés comme faisant partie des stocks de l'UNOPS.
Budget de gestion	Le Conseil d'administration approuve un budget biennal tenant compte des montants attendus des produits provenant des commissions de gestion et des charges y afférentes. L'information relative à l'exécution du budget qui, en application des Normes comptables du système des Nations Unies, apparaissait auparavant dans l'état des recettes et des dépenses, figure désormais dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.
Charges afférentes aux activités de gestion	Charges supportées au titre du budget de gestion
Titres du marché monétaire	Titres de créance et autres titres à court terme extrêmement liquides
Réserve opérationnelle	Excédents cumulés au fil des années et gains et pertes actuariels afférents aux avantages du personnel postérieurs à l'emploi
Immobilisations corporelles	Actifs corporels (y compris les biens afférents aux projets) qui sont sous le contrôle de l'UNOPS et : <ul style="list-style-type: none"> • Qui lui servent à générer un produit; • Qui sont censés pouvoir être utilisés pendant plus d'une période financière.
Opérations pour compte propre ou pour compte de tiers	Distinction, prévue dans les normes IPSAS, entre les opérations qu'une entité effectue pour son propre compte et celles qu'elle accomplit pour le compte de tiers. Il s'agit de savoir si les avantages économiques du contrat reviennent à l'UNOPS, abstraction faite de la possibilité pour lui de prélever une commission de gestion pour la fourniture d'un service.
Provisions	Passif dont l'échéance ou le montant est incertain
Secteur	Dans le cas de l'UNOPS, ses trois bureaux régionaux et son siège
Personnel	Terme générique recouvrant les fonctionnaires permanents et les vacataires. Voir aussi Employés
Dispositions transitoires	Lors de la première mise en pratique des normes IPSAS, possibilité de ne pas appliquer immédiatement certaines des dispositions pour autant que divers critères soient respectés. Il s'agit d'une possibilité non négligeable, l'application de certaines des normes étant complexe et un délai assez long

pouvant être nécessaire pour rassembler toutes les informations requises.

L'UNOPS applique toutes les normes IPSAS depuis le 1^{er} janvier 2012 et s'est prévalu pour les états financiers de 2013 d'une disposition transitoire importante, au titre de laquelle il bénéficie d'un délai de cinq ans maximum pour la comptabilisation des immobilisations corporelles.

Bons du Trésor

Titres de créance à court terme garantis par un État souverain

Fonds d'affectation
spéciale

Fonds en numéraire administrés par l'UNOPS pour le compte d'un donateur au profit de bénéficiaires. Ces fonds sont habituellement comptabilisés comme opérations pour compte de tiers.

16-11542 (F) 150816 180816



Merci de recycler 