



Assemblée générale

Distr. générale
22 juillet 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Point 134 de l'ordre du jour provisoire**

Rapports financiers et états financiers audités et rapports du Comité des commissaires aux comptes

Résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2018

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale, conformément à la résolution [47/211](#) de l'Assemblée, un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur la vérification des comptes de l'année terminée le 31 décembre 2018.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (8 novembre 2019).

** [A/74/150](#).



Lettres d'envoi

Lettre datée du 24 juillet 2019, adressée à la Présidente de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous transmettre un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2018.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay **Scheller**

**Lettre datée du 24 juillet 2019, adressée au Secrétaire général
par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

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

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay Scheller

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Étendue des vérifications et mandat	7
II. Questions à caractère général intéressant l'Organisation des Nations Unies	7
A. Opinions des commissaires aux comptes	7
B. Résultats financiers	7
C. Gestion de la trésorerie et des placements	12
D. Passifs liés aux avantages du personnel	15
E. Créances	16
F. Charges	18
G. Gestion du budget	19
III. Constatations et recommandations	21
A. Principales constatations et recommandations	21
B. Application des recommandations en suspens	41
IV. État d'avancement du programme de réforme du Secrétaire général	42
A. Un nouveau modèle de gestion	44
B. Restructuration du pilier Paix et sécurité	48
C. Programme des Nations Unies pour le développement et Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	49
V. Remerciements	53
Annexes	
I. Organisations examinées dans le rapport	54
II. Typologie des opinions formulées par les commissaires aux comptes	55

Abréviations

TIC	Informatique et communications
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
MIFRTP	Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux
CCI	Centre du commerce international
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNJSPF	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2018

Résumé

Dans sa résolution 47/211, l'Assemblée générale a invité le Comité des commissaires aux comptes à récapituler les principales anomalies relevées dans la gestion des programmes et la gestion financière, les cas de détournement de fonds ou de fraude, ainsi que les mesures prises à cet égard par les entités concernées. Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport ont trait aux thèmes communs et aux principales anomalies relevées dans les rapports que le Comité des commissaires aux comptes a adressés à l'Assemblée au sujet de 18 entités (voir annexe I). Le contenu des rapports que le Comité a adressés au Conseil de sécurité et à d'autres organes directeurs n'est pas inclus.

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

I. Étendue des vérifications et mandat

1. Le présent rapport réunit les constatations et conclusions figurant dans les rapports que le Comité des commissaires aux comptes a adressés à l'Assemblée générale en 2018 au sujet de 18 entités, dont les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (voir annexe I)¹. Le Comité a continué de fournir des informations concernant des problèmes communs à plusieurs entités, ainsi que le Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a demandé le 27 janvier 2014, puis rappelé le 19 février 2015, étant entendu que le Comité trouve encore cette démarche utile (voir A/70/380).

2. Le Comité a donc continué de faire rapport sur les principales tendances et les problèmes communs à plusieurs entités dans les rapports qu'il établit sur chacune d'elles et formulé dans le présent résumé des observations sur les questions suivantes : les résultats financiers, la gestion de trésorerie et des placements, les engagements au titre des avantages du personnel, les créances, les charges et la gestion du budget. En outre, le Comité a inclus un aperçu des mesures de réforme de l'Organisation des Nations Unies et de l'état de préparation des différentes entités des Nations Unies à cette fin. Ainsi, l'accent été mis sur les rapports sur l'Organisation des Nations Unies (Vol. I), les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et le PNUD. Le Comité a compilé les réponses reçues des différentes entités des Nations Unies dans le présent rapport.

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

A. Opinions des commissaires aux comptes

3. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion de 18 entités (voir annexe I), en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946.

4. Les 18 entités ont toutes reçu des opinions sans réserve (des explications sur les différents types d'opinions figurent à l'annexe II). Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont reçu une opinion sans réserve assortie d'une observation. Une « observation » a pour objet d'appeler l'attention des utilisateurs sur un point présenté ou mentionné dans le rapport financier qui, de l'avis de l'auditeur, est d'une importance telle qu'il est essentiel pour leur compréhension de ce rapport.

5. Le Comité a établi des rapports abrégés, dans lesquels il a formulé des opinions, ainsi que des rapports détaillés, où il a présenté ses constatations et recommandations.

B. Résultats financiers

Résultats nets

6. On trouvera dans le tableau 1 une comparaison des résultats financiers des entités auditées à la fin de 2017 et de 2018. Le Comité a relevé, à partir de l'analyse

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

des états financiers des 17 entités auditées², que 13³ avaient terminé l'année avec un excédent, tandis que quatre avaient accusé un déficit⁴. Une seule de ces quatre entités (ONU Habitat) avait enregistré un déficit au cours de l'année financière précédente. Deux entités qui avaient enregistré un déficit au cours de l'exercice précédent (UNRWA et MIFRTP) ont affiché un excédent pour 2018. Trois entités qui ont terminé l'année avec un déficit (opérations de maintien de la paix des Nations Unies, UNITAR et UNU) avaient dégagé un excédent l'année précédente⁵.

7. La diminution des quotes-parts est la principale raison du déficit de 212,5 millions de dollars constaté en 2018 dans les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Pour ONU-Habitat, le montant total des produits a augmenté de 9,9 millions de dollars. Cette augmentation était principalement due à une hausse des contributions volontaires de 19,8 millions de dollars. En outre, grâce à une réduction de 11,8 millions de dollars de l'ensemble des charges, ONU-Habitat a réussi à faire passer son déficit total de 28,7 millions de dollars en 2017 à 7,0 millions de dollars en 2018. Pour l'UNU, le déficit de 32,1 millions de dollars de dollars s'expliquait principalement par une baisse du produit en raison d'une moins-value latente.

8. Le Comité a constaté que neuf entités avaient amélioré leur situation excédentaire ou déficitaire, tandis que les huit autres entités avaient accusé un recul dans ce domaine⁶. Ces variations dans les résultats s'expliquent par le retraitement des états financiers (PNUD) et des pertes de change de 19 millions de dollars en 2018 contre des gains de change de 94 millions de dollars en 2017 (HCR). Les causes de ces variations sont expliquées en détail dans chaque rapport d'audit de ces entités.

Tableau 1

Comparaison de l'excédent/déficit et de l'actif net de différentes entités

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Excédent ou déficit		Actif net	
	2018	2017	2018	2017
ONU (Vol. I)	523 110	292 362	3 213 895	2 143 238
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	(212 517)	11 583	823 148	789 006
CCI	21 424	38 915	32 856	7 337
FENU	7 934	3 914	107 803	98 521
PNUD	420 200	141 649	5 378 243	4 641 601
PNUE	183 217	93 680	1 658 045	1 460 384
FNUAP	204 300	185 680	1 080 323	841 511
ONU-Habitat	(7 004)	(28 674)	315 250	315 940
UNICEF	722 676	788 593	7 465 448	6 593 772

² La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies n'est pas concernée car elle suit la norme comptable internationale 26 pour la présentation des rapports financiers et les normes IPSAS pour le traitement comptable.

³ Organisation des Nations Unies (Vol. I), CCI, FENU, PNUD, PNUE, FNUAP, UNICEF, HCR, ONUDC, UNOPS, UNRWA, ONU-Femmes et MIFRTP.

⁴ Opérations de maintien de la paix des Nations Unies, ONU-Habitat, UNITAR et UNU.

⁵ Les chiffres pour le PNUD et le HCR figurant dans le résumé concis de 2017 ont changé et ne sont pas directement comparables car ils ont été retraités. Les comptes de l'UNU pour 2017 ont également été retraités en raison de changements dans l'application des politiques.

⁶ Organisation des Nations Unies (Vol. I), FENU, PNUD, PNUE, ONU-Habitat, FNUAP, UNOPS, UNRWA et MIFRTP.

Entité	Excédent ou déficit		Actif net	
	2018	2017	2018	2017
UNITAR	(2 591)	4 626	23 498	25 623
HCR	255 775	379 457	2 319 125	1 975 034
ONUDC	76 875	83 382	687 038	598 384
UNOPS	38 427	28 966	192 915	158 640
UNRWA	105 014	(71 552)	239 274	41 847
UNU	(32 109)	8 891 ^a	415 191	445 442 ^b
ONU-Femmes	24 458	39 635	413 477	382 883
MIFRTP	11 979	(8 255)	53 990	(7 387)

Source : États financiers des différentes entités.

^a La différence entre le chiffre figurant dans le résumé concis pour 2017 (-1 million de dollars) et le même chiffre pour 2017 indiqué dans le présent rapport (8,9 millions de dollars) s'explique par un ajustement rétroactif effectué par l'UNU pour l'état financier de 2017.

^b Voir note de bas de page a : en 2017 le chiffre indiqué était de 420,8 millions de dollars.

9. Les deux colonnes à droite du tableau 1 montrent les variations de l'actif net sur deux ans (2017 et 2018). Le Comité a noté que le MIFRTP avait affiché un actif net négatif en 2017, alors qu'il avait dégagé un actif net positif en 2018. En 2018, les 18 entités visées dans le présent rapport présentaient un actif net positif qui, pour certaines (par exemple le PNUD) était dû à de nouvelles évaluations à l'issue du retraitement des états financiers.

10. En outre, l'actif net de trois entités avait diminué légèrement par rapport à l'année précédente⁷. La diminution de l'actif net de l'UNITAR et d'ONU-Habitat résulte de l'effet combiné d'un déficit et d'un gain actuariel enregistré au cours de l'année. Pour l'UNU, la diminution de l'actif net est principalement imputable à une moins-value latente s'agissant du fonds de dotation. L'actif net des quatorze autres entités était resté stable ou avait augmenté par rapport à l'année précédente⁸.

11. Les augmentations s'expliquent par les gains actuariels découlant de l'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel (par exemple, Organisation des Nations Unies (Vol. I), opérations de maintien de la paix des Nations Unies, PNUD, UNICEF, HCR et ONUDC) et une augmentation des contributions (PNUE). Les causes de ces variations sont expliquées en détail dans chaque rapport d'audit de ces entités.

Ratios

12. L'analyse des ratios est une analyse quantitative des informations fournies dans les états financiers. Le Comité s'est surtout intéressé à quatre ratios dans ses rapports sur les diverses entités, à savoir le ratio actifs/passifs (total des actifs/total des passifs) le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants), le ratio de liquidité relative (trésorerie + placements à court terme + créances/passifs courants) et le ratio de liquidité immédiate (trésorerie + placements à court terme/passifs courants).

13. L'analyse des ratios permet d'évaluer la viabilité financière et la liquidité des différentes entités des Nations Unies (voir tableau 2 (analyse des ratios) et figure I

⁷ UNITAR, ONU-Habitat et UNU.

⁸ Organisation des Nations Unies (Vol. I), opérations de maintien de la paix des Nations Unies, CCI, FENU, PNUD, PNUE, FNUAP, ONU-Habitat, UNICEF, HCR, ONUDC, UNOPS, UNRWA, ONU-Femmes et MIFRTP.

(ratios de liquidité relative). En général, un ratio de 1:1 est considéré comme un bon indicateur de viabilité financière ou de liquidité. Des explications détaillées sur chaque ratio sont indiquées dans les notes de bas de page du tableau 2.

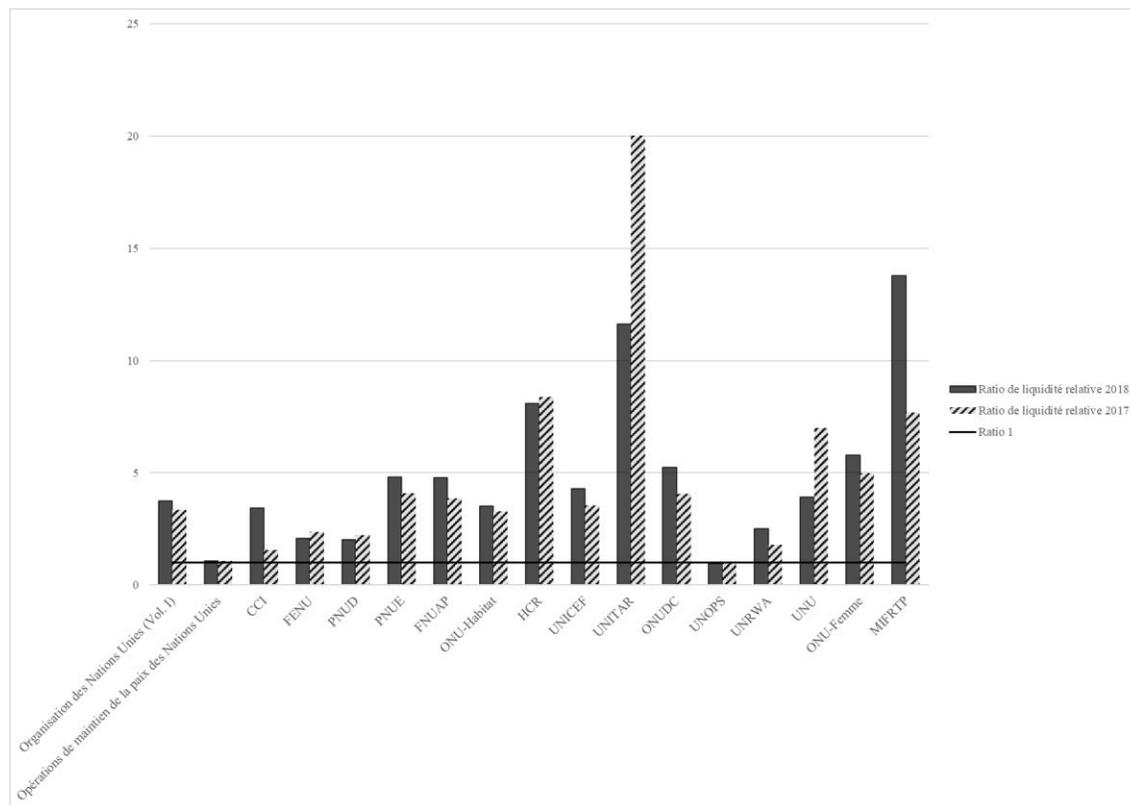
14. Les 17 entités ont démontré qu'elles avaient un actif supérieur au passif, ce qui est un indicateur de situations financières solides.⁹ Certaines entités (opérations de maintien de la paix des Nations Unies : 1,19 ; CCI : 1,14 ; UNOPS : 1,09 ; UNRWA : 1,29 ; MIFRTP : 1,32) ont un ratio actif/passif proche de 1. Un ratio supérieur à 1 signifie que l'entité est en mesure d'honorer l'ensemble de ses engagements. Comme la majeure partie de leur passif est à long terme (engagements au titre des avantages du personnel), il n'existe aucune menace immédiate pour leur solvabilité ; cela dit, ces entités doivent renforcer la situation de leur actif sur le long terme.

15. Le Comité a également constaté que les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et l'UNOPS avaient des ratios de liquidité inférieurs à 1:1, ce qui constitue un risque pour leur liquidité. Pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, il était nettement inférieur à 1 (0,45). La principale raison de ce faible ratio de liquidité immédiate est le non-paiement des quotes-parts, ce qui entraîne des pressions sur les liquidités et une diminution du ratio de liquidité immédiate, laquelle est même plus importante qu'en 2017 (0,66). Il a en outre noté qu'en 2018 le ratio de liquidité générale (0,96), le ratio de liquidité relative (0,95) et le ratio de liquidité immédiate (0,91) de l'UNOPS étaient inférieurs à 1.

16. Pour l'UNOPS, ces faibles ratios devraient normalement être préoccupants quant à la liquidité de l'entité ; toutefois, la tendance reflète une politique constante de placements à long terme qui peuvent être liquidés à tout moment. Par conséquent, l'excédent et l'actif net de l'UNOPS ont augmenté (voir tableau 1), mais les ratios de liquidité ont diminué. Ces placements à long terme ne sont pas pris en compte dans le calcul du ratio de liquidité mais peuvent être considérés comme une réserve permettant de disposer de montants suffisants pour répondre aux besoins opérationnels en cas de nécessité.

⁹ La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies n'a pas été prise en compte dans l'analyse en raison de la nature particulière de ses activités.

Figure I
Ratio de liquidité relative de 2018 par rapport à 2017



Source : Rapports d'audit du Comité.

17. D'une manière générale, toutes les entités présentent une situation financière solide ou pour le moins suffisamment solide. La plupart des entités affichent des ratios de solvabilité et des ratios de liquidité confortablement élevés et, dans le cas des entités pour lesquelles ces ratios étaient proches de 1:1 ou étaient inférieurs, leur solvabilité n'était pas immédiatement menacée. Toutefois, même si les ratios en général font preuve de suffisamment de solvabilité et les ratios de liquidité sont suffisants (à l'exception des opérations de maintien de la paix des Nations Unies), il est possible que, dans une perspective à court terme, des pressions se fassent sentir sur la liquidité (voir, par exemple, [A/73/5 \(Vol. II\)](#), chap. I). par. 20).

18. Le Comité a noté une liquidité faible du budget ordinaire en 2018 (voir [A/74/5 \(Vol. I\)](#), chap. II). par. 25). Il a constaté que les montants provenant du Fonds de roulement en 2017 n'avaient pas pu être remboursés en 2018. En outre, des emprunts de 201 millions de dollars et de 301,66 millions de dollars ont été contractés respectivement auprès du Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies et des missions de maintien de la paix liquidées et ont servi à couvrir les disparités temporaires de liquidités. De ces emprunts, 28,24 millions de dollars ont été remboursés au Compte spécial et 301,66 millions de dollars aux missions de maintien de la paix liquidées à la fin de l'année.

19. Les actifs courants de l'UNITAR couvrent ses passifs courants. Ses ratios se sont détériorés en raison de l'augmentation de ses passifs courants. La diminution du ratio de liquidité générale, du ratio de liquidité relative et du ratio de liquidité immédiate s'explique par une augmentation de 22,7 % des créances et charges à payer.

20. Le Comité a en outre noté que la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements du MIFRTP s'élevaient à 157,19 millions de dollars en 2018. Il s'agit d'une augmentation de 86,58 millions de dollars (2017 : 70,61 millions de dollars) qui tient principalement à l'intégration du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie au Mécanisme, ce dernier ayant ainsi récupéré 74,24 millions de dollars en trésorerie et placements. L'augmentation importante du ratio de liquidité relative du Mécanisme en 2018 résulte de ce fait.

Tableau 2
Analyse des ratios au 31 décembre 2018

Entité	Ratio actifs/passifs : total des actifs/ total des passifs		Ratio de liquidité générale (actifs courants/ passifs courants)		Ratio de liquidité relative (trésorerie + placements à court terme + créances)/ passifs courants		Ratio de liquidité relative : (trésorerie + placements à court terme/ passifs courants)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ONU (Vol. I)	1,54	1,35	4,23	3,88	3,84	3,51	2,84	2,42
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	1,19	1,19	1,25	1,22	1,08	1,06	0,45	0,66
CCI	1,14	1,05	3,52	1,64	3,43	1,57	1,86	0,85
FENU	1,96	2,16	2,09	2,39	2,07	2,38	1,00	1,05
PNUD	1,80	1,77	2,08	2,29	2,02	2,22	1,33	1,60
PNUE	4,88	4,63	6,07	5,41	4,80	4,08	3,24	2,66
FNUAP	3,04	2,57	5,31	4,30	4,77	3,85	3,69	2,78
ONU-Habitat	3,17	3,20	3,88	3,60	3,52	3,28	2,01	1,71
UNICEF	3,46	2,96	5,45	4,58	4,29	3,55	2,90	2,56
UNITAR	2,88	3,23	11,93	22,68	11,63	20,04	7,30	12,22
HCR	3,35	2,98	9,53	9,86	8,10	8,39	4,03	4,32
ONUDC	3,03	2,73	5,44	4,18	5,24	4,07	4,30	2,92
UNOPS	1,09	1,09	0,96	1,02	0,95	1,01	0,91	0,95
UNRWA	1,29	1,04	3,06	2,27	2,52	1,78 E	2,00	1,34
UNU	6,72	7,66	3,96	7,05	3,92	7,01	2,13	4,69
ONU-Femmes	4,23	4,07	6,60	6,17	5,80	4,99	5,42	4,04
MIFRTP	1,32	0,94	13,85	7,88	13,77	7,69	10,25	5,19

Source : Rapports d'audit du Comité.

^a Un ratio élevé (égal ou supérieur à 1) signifie que l'entité est en mesure d'honorer l'ensemble de ses engagements.

^b Un ratio élevé (égal ou supérieur à 1) signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses passifs courants.

^c Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

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

^e En raison d'un nouveau calcul le chiffre figurant dans le résumé concis de 2017 (1,46) diffère de celui pour 2017 indiqué dans le résumé concis de 2018 (1,78).

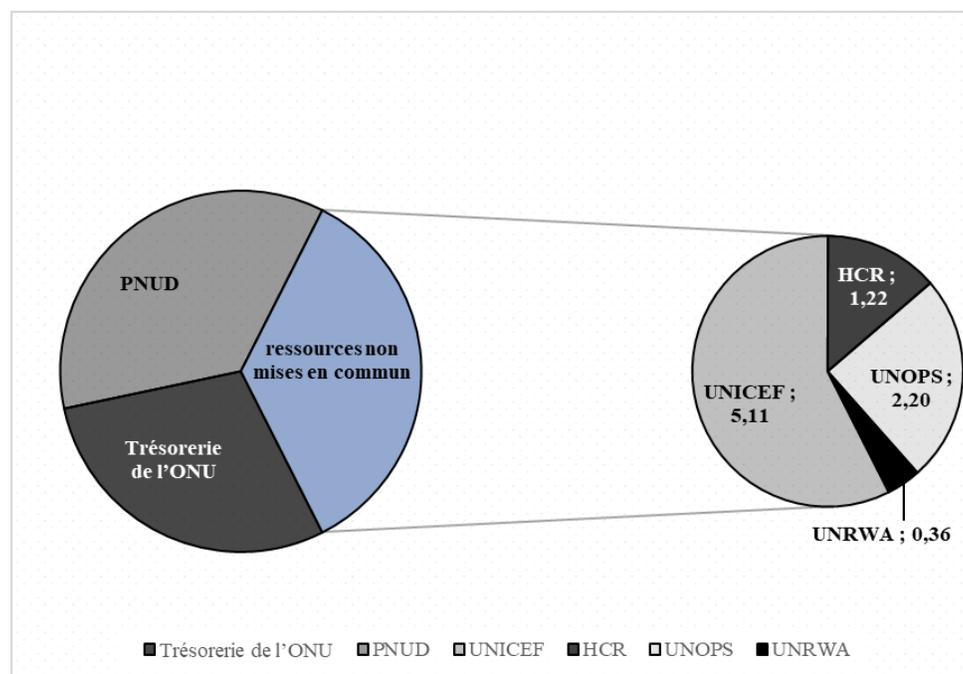
C. Gestion de la trésorerie et des placements

21. L'ONU et plusieurs de ses fonds et programmes gèrent des sommes importantes sous forme de liquidités et de placements. Les administrations ont parfois créé des fonctions de trésorerie spécialisées pour soutenir leurs différents besoins et certaines fournissent également des services de gestion de trésorerie à d'autres organismes. Par

suite de la mise en service d'Umoja, l'ONU applique un système de gestion des comptes en banque qui lui est propre, dans lequel les comptes ne sont plus rattachés à telle ou telle entité, mais sont libellés par devise et par pays, et toutes les entités participantes les utilisent pour effectuer leurs opérations. De même, la Trésorerie de l'ONU administre un fonds de gestion centralisée des liquidités pour investir les sommes reçues des entités participantes.

Figure II
Organisation des Nations Unies : fonds de gestion centralisée des liquidités et ressources non mises en commun en 2018

(En milliards de dollars des États-Unis)



Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

22. Au 31 décembre 2018, huit entités¹⁰ considérées dans le présent rapport participaient au fonds de gestion centralisée des liquidités administré par la Trésorerie de l'ONU (voir aussi par. 55), qui gérait à ce titre des liquidités et des placements d'un montant total de 7 380 millions de dollars. En outre, le PNUD gère des placements pour son propre compte et pour d'autres entités des Nations Unies en application d'accords de prestation de services couvrant cinq entités¹¹ considérées dans le présent rapport.

¹⁰ ONU (Vol. I), Opérations de maintien de la paix des Nations Unies, CCI, PNUE, ONU-Habitat, ONUDC, UNU et IRMCT.

¹¹ FENU, PNUD, FNUAP, UNITAR et ONU-Femmes. Les chiffres du tableau 3 pour le PNUD et le FENU sont tirés des états financiers et comprennent les soldes de trésorerie et les soldes bancaires qui ne font pas partie des investissements. Par ailleurs, les soldes des placements comprennent également des montants confiés par le PNUD à des gestionnaires de fonds extérieurs. Les chiffres pour le FNUAP, l'UNITAR et ONU-Femmes sont tirés des états financiers de ces entités. Le PNUD est également responsable de la gestion des investissements de l'École des cadres du système des Nations Unies, qui est couverte par l'audit de l'ONU (Vol I), de sorte qu'elle n'a pas d'états financiers propres, audités par le Comité des commissaires aux comptes, et n'est donc traitée comme une entité dans le présent rapport.

23. Les soldes de trésorerie et le nombre de comptes, d'opérations et de devises utilisées pour les paiements étant en augmentation, il y a un besoin accru de recourir à une gestion professionnelle de la trésorerie et des placements de sorte que les risques et les rendements soient correctement gérés. En outre, il est indispensable que l'ONU et ses fonds et programmes gèrent les ressources publiques selon une stratégie propre à préserver celles-ci, à faire en sorte que les liquidités nécessaires aux financements de leurs activités soient continuellement disponibles et à assurer le niveau optimal d'investissement à l'appui de ces activités. La mise en commun des ressources est le modèle le plus souhaitable pour assurer une gestion efficace tant de la trésorerie que des placements. Cela permet de réduire le coût des opérations et d'offrir des services spécialisés de gestion des investissements aux entités participantes.

24. Les investissements (placements à court et à long termes, voir le tableau 3) augmentent d'une manière générale et certains d'entre eux, très sensiblement. Ils dépassent le milliard de dollars dans 6 entités (ONU (Vol. I), opérations de maintien de la paix des Nations Unies, PNUD, FNUAP, UNICEF et UNOPS). On trouvera dans le tableau 3 la situation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et la situation des placements de 17 entités¹² au 31 décembre 2018.

Tableau 3

Situation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et situation des placements au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Trésorerie et équivalents de trésorerie		Placements (long et court termes)		Total de l'actif		Encaisse et placements en pourcentage du total de l'actif		Entités avec lesquelles les ressources sont mises en commun
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	
ONU (Vol. I)	366 242	272 239	3 187 391	2 862 488	9 182 108	8 320 611	38,70	37,67	Trésorerie de l'ONU
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	88 754	280 876	1 326 517	1 760 167	5,049,879	5 002 125	28,03	40,80	Trésorerie de l'ONU
CCI	8 960	4 303	82 661	50 249	273 562	167 177	33,49	32,63	Trésorerie de l'ONU
FENU	5 274	3 867	107 307	91 583	220 443	183 090	51,07	52,13	PNUD
PNUD ^a	1 066 555	1 045 936	6 237 157	5 665 711	12 110 520	10 662 592	60,31	62,95	PNUD
PNUE	81 626	54 916	753 953	642 454	2 085 355	1 863 178	40,07	37,43	Trésorerie de l'ONU
FNUAP	150 877	184 391	1 001 147	776 127	1 609 481	1 376 230	71,58	69,79	PNUD
ONU-Habitat	21 613	16 904	198 848	196 615	460 502	459 651	47,87	46,45	Trésorerie de l'ONU
UNICEF	995 259	883 578	4 114 670	4 217 328	10 505 168	9 952 696	48,64	51,25	Ressources non mises en commun
UNITAR	2 381	4 324	21 424	13 062	36 004	37 124	66,12	46,83	PNUD
HCR	965 055	945 635	250 000	170 000	3 304 669	2 972 565	36,77	37,53	Ressources non mises en commun
ONUDC	70 276	53 995	648 913	570 099	1 026 126	944 400	70,09	66,08	Trésorerie de l'ONU

¹² Exception faite de la Caisse des pensions.

Entité	Trésorerie et équivalents de trésorerie		Placements (long et court termes)		Total de l'actif		Encaisse et placements en pourcentage du total de l'actif		Entités avec lesquelles les ressources sont mises en commun
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	
UNOPS	537 888	436 118	1 663 480	1 436 478	2 317 458	1 996 474	94,99	93,80	Ressources non mises en commun
UNRWA	362 625	271 423	–	–	1 062 456	985 984	34,13	27,53	Ressources non mises en commun
UNU	21 851	27 493	369 279	390 228	487 781	512 304	80,19	81,54	Trésorerie de l'ONU
ONU-Femmes	57 295	71 176	413 270	330 490	541 481	507 693	86,90	79,51	PNUD
MIFRTP	15 367	5 561	141 825	65 047	223 669	115 325	70,28	61,23	Trésorerie de l'ONU

Source : États financiers des différentes entités.

^a Y compris les montants ci-après, détenus en fiducie en 2018 : 330 millions de dollars en encaisse (209 millions de dollars en 2017) et 456 millions de dollars en placements (326 millions de dollars en 2017).

D. Passifs liés aux avantages du personnel

25. Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les prestations payables après la cessation de service, hors indemnités de fin de contrat. Ils comprennent les régimes de pension, les régimes d'assurance maladie après la cessation de service, les primes de rapatriement et les autres sommes forfaitaires dues après la cessation de service. Les prestations de retraite sont versées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

26. On trouvera dans le tableau 4 la situation des passifs liés aux avantages du personnel (hors prestations de retraite) dans différentes entités (voir aussi le paragraphe 49).

27. Les passifs liés aux avantages du personnel ont augmenté au cours de l'année pour trois entités (UNITAR, UNOPS et IRMCT), diminué pour 15 entités et ils constituaient pour la plupart des entités une part importante du total du passif. Les diminutions sont principalement imputables au relèvement des taux d'actualisation utilisés dans les évaluations actuarielles. Ces éléments du passif représentaient plus d'un quart (25 %) du total du passif pour 12 entités, et plus de la moitié pour sept entités. Pour l'ONU (Vol. I), l'UNITAR, le HCR et l'UNRWA, leur part dépassait même 75 %, atteignant 88,18 % dans le cas de l'UNWRA.

28. L'assurance maladie après la cessation de service est un régime d'assurance maladie destiné aux anciens fonctionnaires et aux personnes à leur charge. Son bénéfice n'est acquis qu'à titre de prolongation, sans interruption entre la période d'activité et la retraite, de l'affiliation d'un fonctionnaire en activité à un plan d'assurance maladie de l'Organisation des Nations Unies financé par cotisations.

29. L'ONU (Vol. I), les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, le PNUD et l'UNICEF ont enregistré en 2018 les montants les plus élevés (dépassant le milliard de dollars) au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service.

Tableau 4
Situation des passifs liés aux avantages du personnel dans différentes entités 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Total des passifs liés aux avantages du personnel ^a		Total du passif		Passifs liés aux avantages du personnel en pourcentage du total du passif		Assurance-maladie après la cessation de service	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ONU (Vol. I)	4 820 748	5 170 187	5 968 213	6 177 373	80,77	83,70	4 274 895	4 589 268
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	1 730 184	1 839 194	4 226 731	4 213 119	40,93	43,65	1 367 178	1 411 226
CCI	88 898	91 332	240 706	159 840	36,93	57,14	78 117	79 268
FENU	13 388	14 202	112 630	84 569	11,89	16,79	8 632	9 049
PNUD	1 325 242	1 616 763	6 732 277	6 020 991	19,69	26,85	1 036 847	1 316 407
PNUE	194 520	206 049	427 310	402 794	45,52	51,15	155 897	166 343
FNUAP	387 261	415 803	529 158	534 719	73,18	77,76	332 798	359 921
ONU-Habitat	45 247	48 601	145 252	143 711	31,15	33,82	34 707	37 780
UNICEF	1 532 289	1 638 022	3 039 720	3 358 924	50,41	48,77	1 287 169	1 390 497
UNITAR	10 556	10 260	12 506	11 501	84,41	89,21	8 351	8 060
HCR	776 675	818 364	985 545	997 531	78,81	82,04	588 581	633 273
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	87 891	94 363	362 889	411 292	24,22	22,94	80 477	86 601
ONUDC	116 597	120 657	339 088	346 016	34,39	34,87	87 962	91 350
UNOPS	109 292	105 746	2 124 543	1 837 834	5,14	5,75	67 631	66 464
UNRWA	725 850	815 122	823 182	944 137	88,18	86,34	585	654
UNU	16 173	16 935	72 590	66 862	22,28	25,33	11 191	11 818
ONU-Femmes	90 018	92 850	128 004	124 810	70,32	74,39	64 238	67 953
MIFRTP ^b	122 784	95 169	169 679	122 712	72,36	77,55	105 359	79 039

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

^a À l'exclusion des engagements liés aux prestations de retraite.

^b À l'exclusion des engagements liés aux prestations de retraite des juges.

E. Créances

30. Les créances sont définies comme l'argent comptant ou les autres éléments d'actif dus à l'organisation par d'autres parties. Une créance est constatée lorsqu'un accord de transfert contraignant a été conclu mais que les fonds ou autres actifs n'ont pas été reçus. Le Comité distingue trois catégories de créances :

- a) Total des créances (contributions statutaires, contributions volontaires et autres créances) ;
- b) Créances dues depuis un an ou plus ;
- c) Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies.

31. Au 31 décembre 2018, les 17¹³ entités des Nations Unies figurant dans le tableau 5 avaient accumulé un montant total de créances (contributions statutaires,

¹³ Exception faite de la Caisse des pensions.

contributions volontaires et autres créances) égal à 14,272 millions de dollars. Les créances dues depuis un an ou plus totalisaient 1 714 millions de dollars et les sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies s'élevaient à 780 millions de dollars.

32. Le PNUD est l'entité qui détient le montant de créances le plus élevé. Ce montant élevé est imputable aux engagements des partenaires de financement et aux accords conclus avec eux, notamment pour les années à venir.

33. Le PNUE est la seule entité dont les créances sur d'autres entités des Nations Unies dépassent les 50 millions de dollars. Celles-ci ont enregistré en 2018 un montant record de 566,2 millions de dollars, qui est environ quatre fois supérieur à la somme des créances du même type détenues par les 16 autres entités considérées. Cela tient à l'existence d'accords de financement conclus entre le PNUE, le Fonds pour l'environnement mondial et la Banque mondiale, pour une durée supérieure à un an. Le Fonds effectue des décaissements au profit du PNUE par tranches de 20 millions de dollars tous les deux à trois mois, en fonction des besoins de trésorerie.

34. Les créances de la plupart des entités sont dues depuis moins d'un an ; en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, 380 millions de dollars, soit environ 24 % du total des créances (1 600 millions de dollars) sont dus depuis un an ou plus.

Tableau 5
Créances au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Total des créances (contributions statutaires, contributions volontaires et autres créances)		Créances dues depuis un an ou plus		Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ONU (Vol. I)	1 163 116	1 078 631	880 008	561 900	45 000	74 074
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	1 600 235	969 731	384 922	264 496	17 805	20 740
CCI	174 562	105 992	–	169	2 195	89
FENU	105 390	86 547	53	74	7 920	5 911
PNUD	4 424 859	3 604 790	4 561	3 747	22 164	60
PNUE	819 591	752 555	217 439	199 207	566 199	543 287
FNUAP	350 615	327 523	772	49	5 985	3 076
ONU-Habitat	184 682	197 372	29 185	45 399	10 923	19 769
UNICEF	3 398 522	2 756 843	1 461	1 376	48 013	35 455
UNITAR	11 508	15 966	1 561	4 831	–	84
HCR	1 457 323	1 305 680	39 226	10 371	33 075	23 442
ONUDC	260 552	290 784	113 513	99 258	6 979	1 255
UNOPS	81 913	103 717	1 465	5 951	11 335	21 559
UNRWA	66 585	64 425	3 588	4 497	609	1 637
UNU	46 041	43 215	2 212	1 932	1 333	409
ONU-Femmes	19 504	41 866	25	474	–	3 525
MIFRTP	50 579	26 510	34 153	7 790	27	14 865

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

F. Charges

35. Le tableau 6 ci-dessous indique qu'au 30 juin 2018, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies enregistraient, parmi les 18 entités considérées, le montant le plus élevé au titre des charges. Le montant total des charges des opérations de maintien de la paix s'élevait à 7 956 millions de dollars, soit une diminution d'environ 307 millions de dollars par rapport à 2017. Sur ce total, 24,32 % représentaient des dépenses de personnel, lesquelles se sont élevées à 1 935 millions de dollars en 2018, soit presque le même montant qu'en 2017 (1 936 millions de dollars). En 2018, les effectifs du personnel ont légèrement reculé pour s'établir à 15 048 fonctionnaires, contre 15 770 en 2017.

36. Le Comité a constaté que l'UNRWA comptait 29 628 fonctionnaires au 31 décembre 2018, soit le plus fort effectif parmi les 18 entités considérées dans le présent rapport. C'était presque deux fois plus que les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, par exemple, qui employaient au total 15 048 fonctionnaires. Le Comité attribue ce phénomène, entre autres raisons, à la nature des travaux accomplis par l'Office.

37. Le Comité a également constaté que le MIFRTP était l'entité dont les coûts en personnel exprimés en pourcentage du total des charges étaient les plus élevés (74,43 % au 31 décembre 2018). Il en est ainsi non pas parce que les dépenses de personnel du Mécanisme sont élevées, mais parce que ses autres dépenses sont faibles. Même si les employés ainsi rémunérés remplissent les mêmes fonctions que des fonctionnaires, ils fournissent des services de vacataire et leur coût est comptabilisé comme celui d'un groupe d'experts non-fonctionnaires.

38. à l'inverse, l'UNOPS était l'entité dont les coûts en personnel étaient les plus faibles par rapport au total des charges (13,42 % au 31 décembre 2018). Le Comité estime que cela tient au fait que l'UNOPS est une entité des Nations Unies qui s'emploie à appuyer et à gérer l'exécution de projets pour le compte du système des Nations Unies et de ses partenaires.

39. Le Comité a en outre constaté que le coût moyen d'un fonctionnaire s'élevait à 22 740 dollars par an à l'UNRWA. Il était plus élevé dans d'autres entités des Nations Unies, comme l'UNITAR (227 190 dollars), dont le personnel occupe de nombreux postes de haut niveau. Les vacataires recrutés par l'ONU dans le cadre de conventions de services sont considérés comme des employés aux fins de l'application des normes IPSAS mais ne sont pas des fonctionnaires au sens du Statut et du Règlement du personnel. En conséquence, les traitements versés en application de conventions de services n'entrent pas dans le calcul du coût d'un fonctionnaire présenté au tableau 6.

Tableau 6

Total des charges et dépenses de personnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis/nombre de fonctionnaires)

Entité	Total des charges		Dépenses de personnel (traitements, prestations et indemnités)		Nombre de fonctionnaires		Dépenses de personnel en pourcentage du total des charges		Coût d'un fonctionnaire	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ONU (Vol. I)	6 267 316	5 788 872	2 543 154	2 437 107	19 150	19 080	40,58	42,10	132,80	127,73
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	7 956 816	8 263 932	1 935 390	1 936 894	15 048	15 770	24,32	23,44	128,61	122,82
CCI ^a	98 687	88 210	51 726	54 114 ^a	323	299	52,41	61,35	160,14	180,98

Entité	Total des charges		Dépenses de personnel (traitements, prestations et indemnités)		Nombre de fonctionnaires		Dépenses de personnel en pourcentage du total des charges		Coût d'un fonctionnaire	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
FENU	60 855	64 585	20 915	19 350	144	136	34,37	29,96	145,24	142,28
PNUD	5 096 827	5 094 775	865 059	882 598	7 011	7 203	16,97	17,32	123,39	122,53
PNUE	558 532	562 235	177 816	170 305	1 276	1 278	31,84	30,29	139,35	133,26
FNUAP	1 086 020	926 869	290 046	265 916	2 785	2 648	26,71	28,69	104,15	100,42
ONU-Habitat	185 748	197 482	45 868	44 616	293	291	24,69	22,59	156,55	153,32
UNICEF	5 969 757	5 863 433	1 416 290	1 310 272	13 741	14 195	23,72	22,35	103,07	92,31
UNITAR	28 584	28 129	10 678	10 829	47	48	37,36	38,50	227,19	225,60
HCR	4 082 519	3 850 955	996 364	929 722	12 240	11 621	24,41	24,14	81,40	80,00
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	70 119	97 400	36 124	34 007	276	272	51,52	34,91	129,94	125,03
UNODC	332 270	308 703	120 018	107 403	840	804	36,12	34,79	142,88	133,59
UNOPS	923 668	815 855	123 977	125 670	756	766	13,42	15,40	163,99	164,06
UNRWA	1 190 223	1 310 444	673 816	695 982	29 628	31 042	56,61	53,11	22,74	22,42
UNU ^b	90 538	107 838	26 711	23 849	121	116	29,50	22,12	145,65	121,84
ONU-Femmes	380 260	338 615	126 584	115 870	992	816	33,29	34,22	127,60	142,00
MIFRTP	89 912	74 106	66 918	56 955	501	492	74,43	76,86	133,57	115,76

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

^a Le chiffre communiqué par l'entité a été retraité à des fins de comparabilité, de sorte qu'il est un peu différent de celui de l'an dernier.

^b Les traitements versés dans le cadre de conventions de services n'entrent pas dans le calcul du coût d'un fonctionnaire.

G. Gestion du budget

40. Dans toute organisation, le budget est un outil essentiel pour déterminer comment allouer les ressources afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Il devrait refléter les priorités et les aspirations de l'organisation et exposer le point de vue de la direction sur les ressources nécessaires pour les réaliser.

Tableau 7

Budgets des différentes entités pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Entité	Budget total 2018			Nombre de budgets
	Crédits ouverts	Dépenses	Écart	
ONU (Vol. I)	2 875 708	2 815 270	60 438	2
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	7 497 550	7 423 742	73 808	18
CCI	37 604	36 348	1 256	1
FENU	14 458	11 430	3 028	1
PNUD	660 004	555 436	104 568	1
PNUE	95 513	85 180	10 333	5
FNUAP	388 133	374 693	13 440	1

Entité	Budget total 2018			Nombre de budgets
	Crédits ouverts	Dépenses	Écart	
ONU-Habitat	21 643	19 522	2 121	2
UNICEF	6 267 931	5 946 390	321 541	6
UNITAR	26 073	28 219	(2 146)	3
HCR	8 220 453	4 226 254	3 994 199	1
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	95 767	91 893	3 874	2
ONUDC	349 239	332 956	16 283	2
UNOPS	71 172	59 088	12 084	1
UNRWA	1 111 822	975 116	136 706	1
UNU	56 336	52 838	3 498	1
ONU-Femmes	403 528	368 620	34 908	2
MIFRTP	98 380	86 517	11 863	1

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

41. Le Comité a constaté que sur les 18 entités considérées, au moins 17 enregistraient dans leur budget des dépenses inférieures aux crédits ouverts. L'UNITAR est la seule entité dont les dépenses budgétaires dépassaient (légèrement) les crédits ouverts. L'écart était dû à une intensification de la mobilisation des ressources et à l'augmentation qui en a résulté des dépenses affectées à l'exécution des activités des programmes. Dans les cas du PNUD, de l'UNICEF, de l'UNRWA et du HCR, les dépenses étaient inférieures de plus de 100 millions de dollars aux crédits ouverts.

42. Le budget total du HCR est établi selon une méthode d'évaluation des besoins au niveau mondial. Son budget programme est estimé sur la base d'une évaluation des besoins globaux des personnes relevant de sa compétence ; les dépenses effectives peuvent s'écarter de cette estimation. Néanmoins, les ressources disponibles en 2018 se sont élevées à 4 710 millions de dollars. Le HCR est l'un des rares organismes qui utilisent la méthode de budgétisation axée sur les besoins, laquelle n'est pas immédiatement comparable à celle des autres institutions. Il utilise cette méthode à la demande de ses États membres.

43. En ce qui concerne le PNUD, l'écart indiqué résulte de l'incertitude qui entourait le montant des contributions volontaires aux ressources ordinaires. En conséquence, les dépenses effectives ont été inférieures aux montants inscrits au budget annuel de 2018. Pour des entités comme le HCR ou le PNUD, l'instabilité des financements influe sur la planification et l'exécution des programmes.

44. Pour ce qui est de l'UNRWA, l'écart tient à divers facteurs, comme les mesures prises par l'administration en vue de réduire le déficit de trésorerie, l'aide pécuniaire et alimentaire dans le cadre du programme de protection sociale, et diverses réserves budgétaires.

45. En ce qui concerne l'UNICEF, l'écart est dû, entre autres facteurs, aux conditions locales qui ont eu un impact sur le démarrage d'activités de mise en œuvre.

46. Le Comité a relevé que neuf entités avaient plusieurs budgets à des fins diverses. Toutes les entités avaient un budget directement lié à l'état comparatif des montants effectifs dans les états financiers et des montants inscrits au budget.

III. Constatations et recommandations

A. Principales constatations et recommandations

47. Le Comité a été chargé de l'audit conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. Selon l'article 7.5 de ce dernier, le Comité peut faire des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation. Dans la section ci-après, le Comité présente ses principales constatations et recommandations issues des audits financier et opérationnel qu'il a effectués pour l'année terminée le 31 décembre 2018. Celles-ci portent sur les 18 entités des Nations Unies traitées dans le présent rapport.

Organisation des Nations Unies (Vol. I)

48. La répartition des charges à payer au titre des retraités a été effectuée sur la base du nombre de retraités enregistrés en 2009, l'Administration n'étant pas en mesure de ventiler la proportion actuelle de retraités appartenant à l'une ou à l'autre entité. Cela a eu une incidence sur l'exactitude du passif tel qu'il apparaît dans les états financiers (Vol. I).

49. Les dépenses de personnel indiquées dans les états financiers (Vol. I) ont été financées à la fois au moyen du budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires. Les engagements au titre des avantages à long terme du personnel (voir également par. 26) n'ont toutefois pas été répartis entre ces deux groupes de fonds. Il serait opportun d'identifier la part des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service financée au moyen des ressources extrabudgétaires et de la faire apparaître dans les états financiers, afin de contribuer à renforcer la transparence et au suivi des niveaux de financement atteints en vue de financer ces engagements.

50. L'actuaire procède à l'évaluation des prestations dues à la cessation de service en se fondant sur les données relatives à chaque participant, les renseignements médicaux propres à chaque retraité et d'autres informations fournies par l'Organisation. L'exactitude de l'évaluation dépend de l'exactitude des informations fournies. Le Comité a relevé des lacunes et des anomalies entre les informations fournies à l'actuaire et les données correspondantes figurant dans Umoja. Il a également fait observer que certaines hypothèses clefs susceptibles d'influer sur l'évaluation du montant des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service n'étaient pas à jour.

51. L'ONU a mis en place des régimes autonomes d'assurance maladie et de soins dentaires couvrant le personnel et les retraités de l'Organisation. Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de mécanisme de contrôle interne approprié, qui donne des assurances quant au programme d'assurance maladie et en assure la stabilité. En outre, des écarts ont été constatés entre la liste des cas de fraude et de présomption de fraude à l'assurance maladie fournie par le Bureau du Contrôleur et la liste fournie par la Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie. Le Comité a noté que le cadre régissant le signalement des cas de fraude et de présomption de fraude par les tiers administrateurs n'était pas uniforme. Il a pris connaissance d'un seul accord régissant ces types de cas. En outre, il n'existait aucune information ou évaluation sur l'état de recouvrement des montants obtenus frauduleusement, ni de dispositif de suivi dudit recouvrement. Dans les accords conclus avec des tiers administrateurs, il n'existait pas non plus de cadre propice à l'application du principe de responsabilité concernant le recouvrement des montants obtenus en cas de réclamation frauduleuse émanant de membres du personnel en activité ou retraités.

52. Le Comité recommande que l'Administration révisé la base de répartition des montants alloués au titre des engagements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service entre les retraités de l'Organisation des Nations Unies, comme indiqué dans le volume I, et ceux des opérations de maintien de la paix, de manière à refléter leur proportion actuelle.

53. Le Comité recommande également que l'Administration évalue les engagements au titre des avantages du personnel financés au moyen du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires et qu'elle les consigne séparément dans les états financiers.

54. Les processus et procédures adoptés pour la gestion de la trésorerie et le traitement des paiements après l'introduction d'Umoja et la mise en place du personnel chargé des fonctions y relatives n'ont pas été officiellement approuvés et justifiés. Il n'existait aucun mécanisme de prévision des décaissements (à trois jours et plus), et les informations relatives aux encaissements étaient disponibles quotidiennement uniquement une fois que les fonds émanant des comptes bancaires recevant des contributions avaient été transférés.

55. La Trésorerie gère un volume important de ressources. Au 31 décembre 2018, elle gérait des placements à hauteur de 6,74 milliards de dollars pour l'Organisation des Nations Unies (tel que présenté dans le volume I) et d'autres entités des Nations Unies participant au fonds de gestion centralisée des liquidités. Le Comité a noté que les informations examinées avant de prendre des décisions en matière de placement et le processus de prise de décisions n'étaient pas étayés par des documents. En outre, le système actuel d'estimation des flux de trésorerie est inadéquat et l'absence de critères documentés permettant de s'assurer du montant des liquidités disponibles constitue un obstacle à la prise de décisions optimales en matière de placements.

56. L'Organisation des Nations Unies utilise diverses monnaies en raison de ses opérations qui sont par essence internationales, mais ses opérations de couverture sont menées uniquement en euro et en franc suisse. Afin de favoriser une meilleure gestion des risques de change, il serait opportun de mettre en place un système solide permettant d'évaluer les besoins en diverses monnaies, fondé sur une analyse globale des tendances historiques et de plans pour l'année considérée. L'Administration a conclu des accords relatifs à la couverture du risque de change avec trois banques seulement. La pratique suivie par l'Administration consistait à établir trois contrats identiques avec chacune de ces trois banques. Ainsi, chaque banque s'est vu attribuer un contrat, quel que soit les taux proposés par chacune d'entre elles. Cette pratique ne semble pas être dans l'intérêt de l'ONU pour ce qui est d'obtenir les taux les plus compétitifs.

57. Le Comité recommande que l'Administration documente et approuve officiellement les procédures à suivre pour assurer la gestion de la trésorerie au lendemain du lancement d'Umoja, et qu'elle mette au point, officialise et documente la structure, les attributions et les fonctions du personnel chargé de ladite gestion. Il recommande également que l'Administration documente les processus qui sous-tendent les décisions en matière de placement et consigne de manière transparente les raisons du choix d'un instrument de placement, d'un partenaire commercial ou d'une échéance donnée.

58. Le Comité recommande en outre que l'Administration améliore le système de prévision des flux de trésorerie et évalue les besoins de liquidités en vue de contribuer à une gestion efficace de la trésorerie et à une prise de décisions optimales en matière de placements ; examine le programme de couverture des risques, augmente le nombre de contreparties ayant des accords avec l'International Swaps and Derivatives Association et révisé la politique de répartition égale des accords entre les

contreparties afin de tirer profit des taux les plus compétitifs du marché tout en limitant le risque de crédit, conformément aux directives établies.

59. Au niveau mondial, un nombre important d'indicateurs pour l'examen et le suivi des objectifs de développement durable demeurent aux niveaux II et III en l'absence d'accord sur la méthodologie, les normes d'évaluation et les données. On a observé des disparités régionales eu égard à la disponibilité des données et une mauvaise ventilation des données par âge et par sexe. Aucun des indicateurs liés aux objectifs à atteindre d'ici à 2020 n'a atteint le niveau I, ce qui soulève des préoccupations quant à leur mesurabilité et, partant, à la possibilité d'évaluer leur mise en œuvre effective.

60. Il a été établi qu'il était nécessaire de renforcer les capacités en matière de données et de statistiques et ce, dans toutes les régions ; cet objectif n'a, pour l'heure, pas été entièrement atteint. Lorsqu'il a recensé ses besoins en matière de renforcement des capacités, le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat n'a pas fait état des besoins spécifiques évoqués par les pays dans leurs examens nationaux volontaires. Les projets de renforcement des capacités exécutés au titre du Compte de l'ONU pour le développement ont été retardés et reportés aux tranches suivantes.

61. Il est indispensable d'obtenir des financements si l'on entend mettre en œuvre les objectifs de développement durable. Dans toutes les régions du monde, les États Membres se sont bien souvent heurtés à des difficultés pour obtenir des financements en vue d'atteindre lesdits objectifs. Le Département des affaires économiques et sociales et les commissions régionales ont pour mandat de fournir un appui au renforcement des capacités et des conseils pratiques pour répondre aux besoins financiers. Il est nécessaire de mettre en place un mécanisme de retour d'information plus ciblé et plus régulier sur les orientations préconisées en matière de financement et, partant, une collaboration plus structurée du Département avec les commissions régionales et les États Membres à cet égard.

62. Le Comité recommande que l'Administration redouble d'efforts pour mettre au point des indicateurs et veiller à ce que les données y relatives soient disponibles, en collaboration avec les organismes responsables ; mette en place des procédures appropriées pour s'assurer que les rapports soient homogènes, oriente les parties prenantes en communiquant les modifications et les incohérences observées lors de la publication de données essentielles.

63. Le Comité recommande également que l'Administration, dans le cadre de la réforme, établisse des protocoles structurés de collaboration entre le Département des affaires économiques et sociales, les commissions régionales, les équipes de pays des Nations Unies et les États Membres concernés en matière de financement de l'appui, afin d'obtenir des retours d'informations sur les politiques financières.

64. Le Comité recommande en outre que l'Administration veille à ce que les activités de projet menées au titre du Compte de l'ONU pour le développement soient menées à bien en temps voulu pour répondre aux besoins des États Membres en matière de renforcement des capacités, ce qui compléterait la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

65. L'Assemblée générale et les organes de contrôle ont demandé et recommandé, à plusieurs reprises, l'élaboration d'indicateurs de résultats pour la fonction achats. À titre d'exemple, l'Assemblée a demandé la mise au point d'un système global visant à mesurer l'efficacité et la rentabilité de la fonction. Le Comité prend note des divers efforts déployés par la Division des achats pour suivre et mesurer ses résultats, en particulier ceux de ses sections. Il a toutefois constaté que la Division ne disposait pas d'un cadre et d'un système d'ensemble permettant d'évaluer régulièrement et de manière cohérente la réalisation de son objectif consistant à veiller à l'exécution

efficace, économique et transparente des achats dans le respect des délais et des plus strictes normes de qualité, et d'en rendre compte de la même manière. Le Comité n'a pas été en mesure de définir une stratégie officielle visant à préciser les mesures de résultats relatives à la fonction achats ou à mettre en œuvre lesdites mesures.

66. Si la valeur de l'achat est inférieure à 40 000 dollars, le fonctionnaire chargé des achats peut obtenir des devis informels par téléphone, par courrier électronique, par télécopieur, en personne ou via des formulaires de devis disponibles sur Internet (la méthode de la demande de prix). Le Comité a constaté que sur les 168 commandes passées au moyen d'une demande de prix, 20 (12 %) dépassaient le seuil de 40 000 dollars. Le Comité a examiné sept cas en détail et noté que, dans aucun de ces cas, les services demandeurs et les fonctionnaires chargés des achats n'avaient justifié leur estimation. Dans trois des sept cas, un seul fournisseur avait présenté un devis. Dans trois autres cas, la Division des achats avait reçu deux devis. Dans un cas, le fournisseur s'était rétracté et dans un autre, le devis n'était pas conforme du point de vue technique.

67. Le Comité recommande que l'Administration mette en place un système global permettant de mesurer, de manière cohérente, l'efficacité et le rapport coût-efficacité de la fonction achats, conformément aux demandes de l'Assemblée générale et aux recommandations antérieures en matière de contrôle, et qu'elle l'informe régulièrement des progrès réalisés à cet égard. Il recommande également que l'Administration s'assure que la politique en matière d'achats prévoit clairement que les fonctionnaires chargés des achats justifient leur estimation de la valeur cible avant de lancer une demande de prix et que le cadre réglementaire régissant les achats devrait expressément indiquer que le personnel chargé des achats est tenu d'obtenir au moins trois devis afin de se montrer rentable et efficace et de garantir une juste valeur marchande. Dans des cas exceptionnels où un seul devis est reçu, les raisons du choix de ce devis doivent être précisées.

68. La numérisation de 2 540 000 documents jugés importants était en attente et ce, deux décennies après l'adoption de la résolution de l'Assemblée générale sur la question. La lenteur des progrès accomplis eu égard à la numérisation de 5 964 cartes accentue le risque de détérioration et de perte. La numérisation des dernières archives audiovisuelles doit être accélérée afin d'éviter toute nouvelle détérioration et de contribuer à leur sauvegarde. En l'absence d'harmonisation des bibliothèques du Secrétariat de l'ONU qui disposent d'un répertoire en ligne, il n'a pas encore été possible de fournir un point d'accès unique aux services d'information de l'Organisation.

69. Le Comité recommande que l'Administration accélère la numérisation des archives audiovisuelles, évalue les besoins de ressources supplémentaires destinées à financer le projet et s'efforce d'obtenir lesdites ressources pour terminer la numérisation des documents et enregistrements audiovisuels importants de l'ONU.

70. Le Comité a constaté des retards dans le décaissement de 21 % des fonds de financement commun de pays au titre de projets d'arrangements administratifs financés par des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et de 3,89 % des projets financés par fonds de financement commun de pays. Le Comité a également noté qu'il y avait des retards importants dans les visites de suivi et les vérifications financières ponctuelles liées aux fonds de financement communs de pays, y compris celles liées aux arrangements administratifs financés par des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires.

71. L'établissement par les partenaires d'exécution de rapports sur les états financiers et l'exécution des programmes est un aspect important du cadre de

responsabilité du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, qui relève du Secrétariat. Le Comité a constaté des retards dans la soumission des états financiers définitifs concernant les projets financés par des fonds de financement commun de pays de projets et menés par les partenaires de l'Organisation des Nations Unies et les organisations non gouvernementales (ONG) dans 60,78 % et 37,20 % des cas, respectivement. En outre, sur les 272 projets traités en 2018 par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires en République démocratique du Congo, 247 ont été attribués à des ONG pour un montant de 166,84 millions de dollars. Le Conseil a relevé des cas de non-respect des dispositions du Manuel opérationnel pour le fonds humanitaire en République démocratique du Congo lors de l'attribution d'une grande partie de ces projets. Ainsi, certains projets ont été attribués à des ONG sans respecter les plafonds budgétaires fixés en fonction de leur niveau de risque ou à des ONG inéligibles.

72. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a utilisé divers systèmes informatiques de gestion financière qui ne faisaient pas partie d'Umoja. Le Comité a noté que cela entraînait des doubles emplois dans l'enregistrement, le suivi régulier et le rapprochement des opérations. Par ailleurs, en vérifiant par sondage les données relatives à la République démocratique du Congo, le Comité a relevé des problèmes importants dans le système de gestion des subventions concernant les données relatives aux projets financés par des fonds de financement commun. La double gestion des fonds de financement commun dans le cadre d'arrangements administratifs relatifs au fonds d'affectation spéciale multipartenaires (l'agent de gestion du fonds humanitaire commun relatif à la République démocratique du Congo était le PNUD, tandis que le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires était l'agent administratif) a également contribué aux problèmes de gestion des données.

73. Le Comité recommande que l'Administration fasse des efforts soutenus pour améliorer les visites de suivi et les vérifications financières ponctuelles afin de mener les activités de suivi et d'assurance essentielles concernant les partenaires de réalisation et de s'assurer qu'il recevra les rapports financiers et ceux relatifs aux programmes en temps voulu, de manière à suivre efficacement lesdits partenaires.

74. Le Comité recommande également que l'Administration fasse des efforts soutenus et assortis de délais précis pour résorber l'arriéré d'audits et donner suite aux recommandations n'ayant pas encore été appliquées, et qu'elle prenne les mesures nécessaires pour veiller à ce que tous les remboursements auxquels doivent procéder les partenaires de réalisation soient reçus dans les meilleurs délais.

75. Le Comité recommande en outre que l'Administration établisse un plan précis assorti d'un calendrier clair pour la migration vers les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 afin d'éliminer les doubles emplois et de réduire au minimum les investissements dans les systèmes logiciels.

76. Le Comité constate que l'équipe de gestion du plan stratégique patrimonial a fait des progrès considérables dans la construction du bâtiment H, le processus de conception lié à la rénovation du Palais des Nations et la procédure d'appel d'offres y relative. Néanmoins, certains points liés à l'achèvement dans les temps du projet suscitent des préoccupations et de nouvelles améliorations sont nécessaires dans les domaines de la gouvernance des projets. En outre, l'Office des Nations Unies à Genève n'a pas encore établi de manuel de procédure de transfert des responsabilités contenant une répartition précise des responsabilités et permettant ainsi à d'assurer un transfert sans heurt desdites responsabilités, auparavant confiées à l'entrepreneur.

77. Le cabinet indépendant de gestion des risques du plan stratégique patrimonial actuel ne relève pas directement du maître d'ouvrage. L'Office des Nations Unies à

Genève n'a pas encore établi de procédures exhaustives concernant le transfert de responsabilités. On ne sait donc pas très bien quelles sont les prescriptions (documents, réunions préalables au transfert, calendrier, etc.) à respecter en vue du transfert.

78. Le Comité recommande que l'Administration demande au cabinet de gestion des risques d'envoyer le rapport trimestriel sur les risques directement au maître d'ouvrage plutôt que de passer par le bureau du responsable du projet, comme c'est le cas actuellement.

79. Le Comité recommande également que l'Administration veille à ce que l'équipe chargée du plan stratégique patrimonial élabore un manuel consacré à la procédure de transfert de responsabilités, en étroite coopération avec le Service de la gestion des installations de l'Office des Nations Unies à Genève. Cela permettrait de s'assurer que l'équipe chargée du plan stratégique et le Service sont parfaitement au fait des responsabilités à endosser, des procédures à suivre et des documents à joindre en vue du transfert. L'objectif doit être de procéder au transfert des sections, de l'entrepreneur à l'équipe chargée du plan patrimonial stratégique et au Service de gestion des installations, en même temps.

80. La planification du projet de gestion souple de l'espace de travail au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a bien souvent fait l'objet de modifications quant à l'ampleur et à la budgétisation du projet, ce qui a entraîné des retards et reporté les avantages potentiels du projet. Les conclusions figurant dans le rapport d'évaluation de l'occupation des postes indiquent que les avantages découlant de la mobilité et des espaces de collaboration n'ont pas été pleinement exploités. Le Comité recommande que l'Administration suive et gère les travaux restants afin que le projet de gestion souple de l'espace de travail soit mené à bien d'ici à 2020, en respectant le budget fixé.

81. Compte tenu de la prolongation des travaux relatifs au projet de rénovation de l'Africa Hall de la Commission économique pour l'Afrique, le risque d'augmentation des coûts et de retard a également été revu à la hausse. Le Comité recommande que l'Administration réduise au minimum les retards accumulés, sans compromettre la qualité, afin d'éviter le risque d'augmentation des coûts liés au projet de rénovation de l'Africa Hall.

Fonds d'équipement des Nations Unies

82. Après avoir discuté avec le Comité, le Fonds a affiné sa méthode comptable applicable aux créances au titre d'opérations sans contrepartie directe. Désormais, le Fonds comptabilise les sommes à recouvrer au titre d'opérations sans contrepartie directe dans leur intégralité au moment de la signature de l'accord, sauf si les conditions d'exécution échappent à son contrôle. La constatation des produits associés aux créances venant à échéance au cours d'une période à venir est reportée jusqu'à ce que les éventuelles conditions énoncées dans l'accord correspondant soient remplies ou que les montants soient virés au Fonds en vue de leur utilisation.

83. Le Comité se félicite de la nouvelle approche adoptée par le Fonds concernant les critères de comptabilisation des produits des opérations sans contrepartie directe conformément à la norme IPSAS 23, dans le cadre des accords qu'il a examinés. Dans le même temps, il encourage le Fonds à poursuivre son analyse des accords relatifs aux contributions et à utiliser toutes les informations dont il dispose pour améliorer plus avant l'évaluation de ces accords conformément à la norme IPSAS 23, en particulier concernant les critères relatifs à la primauté de la substance sur la forme, et compte qu'il agira en ce sens.

84. Le Comité recommande que le FENU continue d'affiner ses méthodes et procédures et revoie ses accords relatifs aux contributions, de manière à disposer d'une meilleure base de décision s'agissant de la comptabilisation des opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23.

Programme des Nations Unies pour le développement

85. Après avoir discuté avec le Comité, le PNUD a affiné sa méthode comptable applicable aux créances au titre d'opérations sans contrepartie directe. Désormais, le PNUD comptabilise les sommes à recouvrer au titre d'opérations sans contrepartie directe dans leur intégralité au moment de la signature de l'accord, sauf si les conditions d'exécution échappent à son contrôle. La constatation des produits associés aux créances venant à échéance au cours d'une période à venir est reportée jusqu'à ce que les éventuelles conditions énoncées dans l'accord correspondant soient remplies ou que les montants soient virés au PNUD en vue de leur utilisation.

86. Le Comité estime que le PNUD devrait continuer d'examiner la substance et la forme des accords relatifs aux contributions afin de déterminer s'il y a lieu d'apporter d'autres améliorations à la méthode comptable applicable aux opérations sans contrepartie directe. Il considère en outre que le PNUD devrait utiliser toutes les informations dont il dispose pour améliorer plus avant l'évaluation de ces accords conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe), en particulier en ce qui concerne les critères relatifs à la primauté de la substance sur la forme. Il ne doute pas que le PNUD prendra les mesures qui s'imposent dans le cas où les analyses montreraient qu'il est nécessaire d'affiner davantage les méthodes et procédures.

87. Le Comité recommande que le PNUD continue d'affiner ses méthodes et procédures et revoie ses accords relatifs aux contributions, de manière à disposer d'une meilleure base de décision s'agissant de la comptabilisation des opérations sans contrepartie directe, conformément à la norme IPSAS 23.

88. Conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière, le PNUD doit maintenir un dispositif de contrôle financier interne. Lors de son audit, le Comité n'a relevé aucune défaillance importante des contrôles financiers examinés et mis à l'essai. Dans le même temps, il a relevé certains cas de non-respect du dispositif de contrôle interne du PNUD. Par exemple, des demandes d'achat et des bons de commande avaient été approuvés par la même personne agissant en qualité de première et deuxième autorité pour la même opération, ce qui n'est pas autorisé pour les transactions dépassant 2 500 dollars selon le guide opérationnel du dispositif de contrôle interne.

89. En ce qui concerne les signataires autorisés pour les opérations bancaires, le Comité a noté qu'un signataire avait également été chargé d'approuver le fournisseur, ce qui n'est pas autorisé par le guide opérationnel. Il a en outre noté que les sous-traitants exerçaient des fonctions de contrôle interne, notamment en tant que deuxième niveau d'autorité pour les opérations telles que les états de paie, ce qui n'est pas conforme à la politique actuelle du Programme en matière de contrats de service.

90. Le Comité reconnaît que, dans certains cas, le PNUD a pris des mesures immédiates pour supprimer les conflits relatifs aux niveaux d'autorité dès qu'il l'a informé des défaillances observées au cours du processus d'audit. Dans le même temps, il estime que ses conclusions ont révélé que les bureaux et les bureaux de pays n'avaient pas le même niveau de maturité et de sensibilisation eu égard au dispositif de contrôle interne institutionnel. Par conséquent, le Comité estime qu'il est nécessaire d'apporter d'autres améliorations.

91. Le Comité recommande que le PNUD affine encore son dispositif de contrôle interne afin de renforcer sa mise en œuvre.

92. Le Comité recommande également que le PNUD étudie la possibilité d'intégrer davantage de contrôles automatisés dans son progiciel de gestion intégré ou dans d'autres systèmes informatiques connexes afin de mieux respecter le dispositif de contrôle interne du PNUD.

93. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds est un cadre opérationnel commun s'appliquant aux transferts de liquidités entre partenaires de réalisation gouvernementaux et non gouvernementaux. La mise en œuvre du dispositif comprend, entre autres, des micro-évaluations de la capacité de gestion financière des partenaires de réalisation, ainsi que des activités d'assurance visant à déterminer si les fonds transférés ont été correctement utilisés et conformément au plan de travail.

94. Chaque organisme utilisant la microévaluation doit documenter sa compréhension de l'évaluation et de la note de risque globale et attester qu'elle est consciente des risques identifiés et des conséquences spécifiques que cela entraîne sur elle-même, y compris l'impact de ces risques sur la conception du programme. Le Comité a noté que les bureaux de pays n'avaient pas documenté leur compréhension de l'évaluation et de la note de risque globale. En outre, les bureaux de pays n'ont attesté qu'ils étaient conscients des risques relatifs au PNUD dans aucune des microévaluations examinées.

95. La couverture, la nature et la fréquence des activités d'assurance sont fondées sur la note de risque globale attribuée au partenaire de réalisation, déterminée au moyen de la microévaluation. Conformément à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et à la politique correspondante du PNUD en la matière, chaque bureau de pays établit un plan des activités d'assurance au début du cycle de programmation et le met à jour chaque année. Le plan énonce les activités de certification requises pour chaque partenaire de réalisation.

96. L'analyse du Comité a révélé que les plans d'activités d'assurance ne prévoyaient pas toujours toutes les activités nécessaires. Elle a également révélé que les activités d'assurance prévues n'étaient pas toujours conformes aux dispositions de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Le Comité a également noté que les plans d'activités d'assurance ne comportaient pas toujours d'informations indiquant si les activités prévues avaient été menées à bien. Il a en outre observé que dans tous les autres rapports, les bureaux de pays ne vérifiaient pas que les activités d'assurance avaient été effectivement menées.

97. Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays documentent l'examen des microévaluations et les conclusions qui en sont tirées.

98. Le Comité recommande également que le PNUD révise sa stratégie relative à politique harmonisée concernant les transferts de fonds et précise que les responsables des bureaux de pays sont tenus d'effectuer un contrôle visant à vérifier que les activités d'assurance ont effectivement été menées et que des mesures de suivi ont bien été prises.

99. La politique du PNUD en matière de contrats de service oriente les bureaux de pays sur la façon de gérer les modalités liées aux contrats de services, tandis que les modalités liées aux contrats individuels sont régies par la politique relative aux contrats individuels. Le PNUD a recours à des contrats de service dans les bureaux de pays et les centres régionaux pour recruter à l'échelle nationale du personnel chargé des services d'appui non essentiels au bureau du PNUD ou pour des projets de développement. Les contrats individuels sont utilisés pour engager du personnel chargé d'exécuter des tâches ponctuelles et pouvant être effectué par du personnel

n'ayant pas le statut de fonctionnaire, dans le but d'obtenir des résultats précis et quantifiables. Le Comité a constaté que le PNUD n'avait pas toujours utilisé correctement les deux types de contrat, tel que prévu par ses politiques respectives.

100. Le Comité a noté en outre qu'en vertu de la politique relative aux contrats de service, les directeurs des bureaux régionaux étaient autorisés à accorder une dérogation à l'obligation de faire appel à la concurrence pour 20 contrats de service par an au maximum. Il a constaté que, dans plusieurs cas, les bureaux de pays avaient saisi l'occasion de renoncer à l'appel à concurrence pour accélérer le déploiement du personnel.

101. Le Comité estime que s'il ne fait pas appel à la concurrence lors du processus de recrutement et qu'il ne compare pas les candidatures, le PNUD pourrait être incapable de s'assurer qu'un candidat qui semble approprié est en effet la personne la mieux qualifiée pour le poste. Le Comité estime donc qu'il ne faut pas renoncer à la mise en concurrence des candidats lors du processus de recrutement, étant donné qu'en y renonçant, les candidats pourraient rejoindre le PNUD et le système des Nations Unies sans avoir été soumis à la procédure ordinaire de recrutement sélective.

102. Le Comité a relevé plusieurs cas de non-respect des dispositions établies dans la politique relative aux contrats individuels, y compris le recours abusif à des exceptions pour conclure des contrats par entente directe, le manque de mise en concurrence effective, le fait de ne pas attribuer le contrat au candidat le mieux qualifié et le fait de ne pas documenter les questions de rapport coût-avantage. Le Conseil estime également qu'il est possible d'améliorer la rédaction et la gestion des contrats.

103. Le Comité recommande que le PNUD renforce ses politiques et ses directives concernant l'utilisation des catégories P-6 et P-7 afin de donner des indications sur les circonstances dans lesquelles ces catégories peuvent être utilisées.

104. Le Comité recommande également que le PNUD revoie les politiques relatives aux contrats de service et aux contrats individuels afin d'établir des critères clairs pour évaluer ce qui constitue une tâche ou une attribution et déterminer quelles tâches et attributions peuvent être transférées à du personnel autre que le personnel régulier.

105. Le Comité recommande que le PNUD revoie sa politique en matière de contrats de service, y compris les conditions à remplir pour renoncer au recrutement sélectif et l'utilisation de ces dérogations.

106. En outre, le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays et les unités dans lesquels des cas de non-respect ont été constatés organisent des formations en cours d'emploi, de sorte que le personnel soit durablement informé des dispositions à prendre pour conclure et gérer les contrats individuels, conformément à la politique y relative.

Programme des Nations Unies pour l'environnement

107. Dans le cadre de l'examen de 10 cas de dépôts non identifiés, le Comité a notamment constaté que le PNUE avait demandé, 579 jours après le dépôt des fonds, à la trésorerie de l'Office des Nations Unies à Nairobi de lui fournir des informations plus détaillées sur deux cas. Pour ce qui était des huit autres cas, il n'avait pas pu prouver qu'il avait consulté l'Office conformément aux directives et procédures relatives aux dépôts non identifiés.

108. Le Comité recommande que le PNUE renforce les contrôles portant sur les dépôts non identifiés afin de réduire les montants non affectés à des programmes ou à des projets et de garantir le respect des directives et des procédures en la matière

ainsi que de la directive générale n° 109 du Service de la gestion du budget et des ressources financières de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

109. Sur le plan de la gestion axée sur les résultats, un examen du suivi et de la communication des résultats par l'intermédiaire du Système d'information et de gestion des programmes a permis de déterminer que 149 des 648 projets enregistrés dans le Système apparaissaient comme en cours et 53 comme inactifs. Durant l'examen, il a également été déterminé que 50 des 149 projets en cours étaient déjà parvenus à échéance selon les informations disponibles dans le Système : 4 en 2015, 5 en 2016, 18 en 2017 et 23 en 2018.

110. Le Comité recommande que le PNUE complète et mette à jour les données dans le Système d'information et de gestion des programmes afin de permettre une bonne gestion et le transfert ultérieur de l'intégralité de ces données dans Umoja et établisse des mécanismes de contrôle de l'application de la gestion axée sur les résultats.

111. En novembre 2018, rien ne prouvait que le dispositif avait été mis en œuvre ni qu'un inventaire des risques avait été établi au Bureau régional du PNUE pour l'Europe. En ce qui concerne le secrétariat des Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm, le Comité a reçu une liste des risques qui auraient pu se présenter pendant la période considérée. Toutefois, cette liste n'était pas conforme au modèle figurant dans le manuel du PNUE relatif aux programmes et ne comportait pas les renseignements requis.

112. Le Comité recommande que le PNUE se coordonne comme il se doit avec son Bureau régional pour l'Europe et le secrétariat des Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm de sorte que ceux-ci gèrent systématiquement les risques et accomplissent les tâches qui leur ont été confiées au titre de la politique de gestion globale des risques et de contrôle interne.

113. Le Comité recommande également que le Bureau régional du PNUE pour l'Europe et le secrétariat des Conventions de Bâle, de Rotterdam et de Stockholm tiennent à jour un registre des risques conformément au manuel du PNUE relatif aux programmes.

Fonds des Nations Unies pour la population

114. Concernant le projet visant à préparer la mise en place d'une prévention efficace du VIH parmi les principales populations touchées au Brésil, au Pérou et au Mexique, le plan du projet établi par le bureau de pays du FNUAP au Mexique prévoyait l'acquisition, sur une période de trois ans, de 8 400 trousseaux servant au diagnostic de la chlamydia et de la blennorragie. En 2018, le bureau de pays du FNUAP au Mexique a acheté les trousseaux en suivant la procédure de demande de prix, conformément à laquelle le montant des achats doit être compris entre 5 000 et 49 999 dollars.

115. Le Comité a noté que le bureau du FNUAP au Mexique avait recouru à cette procédure pour passer deux commandes (en septembre et en novembre 2018) en vue d'acheter lesdites trousseaux, pour un total de 51 280 dollars, un chiffre supérieur au montant autorisé en vertu de cette méthode d'acquisition.

116. Le Comité recommande que le FNUAP améliore la planification de ses achats, l'objectif étant qu'il choisisse la procédure d'achat pour tel ou tel projet après avoir bien défini ses besoins.

117. Le Comité recommande aussi que le FNUAP respecte les seuils fixés pour les achats effectués par les bureaux de pays et procède à un suivi périodique des procédures d'achat utilisées.

118. Conformément à la politique et aux procédures du FNUAP relatives à la gestion des fournitures destinées aux programmes, les stocks détenus dans des entrepôts gérés par des tiers, y compris ceux d'autres organismes des Nations Unies ou des partenaires du programme, doivent aussi être assurés en toute occasion. Les points focaux en matière de logistique doivent évaluer l'adéquation des mécanismes d'assurance en vigueur et veiller à ce que l'accord d'entreposage définisse clairement la couverture accordée aux biens du FNUAP. Lors de son examen, le Comité a noté que le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes n'avait pas fourni suffisamment d'éléments pour confirmer que les biens stockés dans l'entrepôt étaient assurés. Il a également constaté que le Bureau régional ignorait l'existence, les procédures et la couverture de la police d'assurance.

119. Le Comité recommande que le FNUAP assure ses produits en signant soit un accord écrit avec l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, soit un contrat d'assurance pour assurer le respect de la politique d'approvisionnement, en réduisant le risque de pertes ou de dégâts en cas de catastrophe.

120. Le Comité recommande aussi que le FNUAP donne des instructions aux chefs des bureaux pour sensibiliser à l'utilisation des polices d'assurance et aux procédures standard, comme indiqué dans les procédures d'achat du FNUAP.

Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)

121. Dans sa résolution [67/226](#), l'Assemblée générale a demandé aux conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies d'adopter des mécanismes de recouvrement des dépenses basés sur le principe de recouvrement intégral des dépenses à partir des ressources de base et autres ressources, proportionnellement aux montants engagés, et a engagé les organes directeurs des institutions spécialisées à faire de même. Durant la procédure d'audit, le Comité a constaté que des charges afférentes au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes avaient été imputées à des projets relevant du pôle de Mexico au titre du principe de recouvrement des dépenses. Mais l'administration n'avait pas mis au point de cadre précisant clairement la façon dont procéder au recouvrement des coûts en pratique. Le Comité estime que cette pratique de recouvrement des coûts n'est pas conforme à la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale. Il recommande qu'ONU-Habitat mette en place, conformément à la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale, un cadre et une méthode de recouvrement intégral des coûts applicables à toutes les unités de l'entité, et communique des informations à ce sujet à ses pôles et bureaux.

122. Dans la politique de gestion axée sur les projets d'ONU-Habitat, les réalisations d'un projet sont définies comme un ensemble de produits, de résultats et d'effets. S'agissant des projets gérés par le Programme que le Comité a examinés, on constate qu'aucune information n'a été saisie dans le système de suivi de l'état d'avancement des projets et d'application du principe de responsabilité permettant de contrôler avec précision l'exécution des produits prévus au titre de chaque projet. Le Comité considère qu'il importe de disposer d'informations précises à ce sujet afin de pouvoir évaluer l'avancement et les résultats des projets.

123. Compte tenu de l'accent mis sur la gestion axée sur les résultats dans la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale, le Comité recommande qu'ONU-Habitat saisisse des informations détaillées sur chaque projet dans le système de suivi de l'état d'avancement des projets et d'application du principe de responsabilité, afin de faciliter l'exécution desdits projets et le suivi des progrès.

124. Étant donné que le Programme gère des projets dans le monde entier, le Comité recommande qu'il améliore les contrôles relatifs à la mise à jour des informations, prévus au paragraphe 36 de la politique de gestion axée sur les projets.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

125. La planification des programmes de pays est effectuée compte tenu à la fois du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des priorités définies dans le plan stratégique de l'UNICEF, à l'échelle mondiale, et des priorités et plans nationaux, à l'échelle des pays, si bien qu'un solide dispositif est nécessaire pour assurer l'harmonisation de la planification et du suivi. Chaque descriptif de programme de pays est assorti d'un cadre de résultats et d'allocation des ressources qui vise à établir des liens entre les composantes du programme et les domaines de réalisations définis dans le Plan stratégique. Des anomalies ont été relevées dans la mise en correspondance des composantes de programmes au niveau national avec les groupes d'objectifs du Plan stratégique. En outre, les dépenses effectives et les résultats associés étaient mis en relation avec les groupes d'objectifs en fin d'année à l'aide de cette méthode, ce qui entraînait un risque d'erreurs dans la présentation des dépenses imputées à chaque groupe d'objectifs.

126. À l'échelle mondiale, l'UNICEF s'est acquitté du nombre minimum d'activités de certification fixé dans la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Il n'a toutefois pas obtenu les résultats visés en ce qui concerne les visites de contrôle des programmes et les vérifications ponctuelles dans certains bureaux de pays, comme l'a noté le Comité à l'issue de l'audit effectué dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et celle de l'Amérique latine et des Caraïbes.

127. De graves anomalies ont été relevées dans les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses au bureau de pays du Liban, au Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et aux bureaux de pays de l'État de Palestine et du Panama. Il y manquait en effet certaines informations d'importance sur l'approbation des programmes et le processus de diligence raisonnable, ce qui témoignait de l'insuffisance du dispositif de contrôle interne applicable aux transferts de fonds.

128. Il n'a pas été fait état de la suite donnée par le bureau du Liban à 207 constatations et recommandations issues de vérifications ponctuelles, qui mettaient en avant nombre de faiblesses et de risques ayant trait notamment à l'environnement dans lequel il était procédé à la certification, aux contrôles internes, à la gestion des stocks et de l'actif et à la gestion des achats et des projets. Les comités d'examen des partenariats doivent formuler des recommandations éclairées, objectives et transparentes sur la question de savoir si les partenariats proposés avec les organisations de la société civile servent au mieux les intérêts de l'UNICEF et permettront d'obtenir les résultats voulus pour les enfants. Dans les bureaux de pays du Liban et de l'État de Palestine, les formulaires établis dans le cadre de la procédure d'approbation des partenaires de réalisation par les comités d'examen des partenariats laissaient à désirer.

129. Le Comité recommande que le bureau du Liban donne rapidement suite aux constatations et recommandations issues des vérifications ponctuelles et consigne comme il convient les informations relatives aux mesures prises pour régler les problèmes, et que l'UNICEF recense les recommandations qui n'ont pas encore été appliquées par d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et prenne si nécessaire les mesures qui s'imposent pour remédier à cette situation.

130. En outre, le Comité recommande que le bureau du Liban, le bureau de l'État de Palestine, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et le bureau du Panama prennent d'urgence des mesures pour veiller plus efficacement à ce que tous les champs obligatoires du formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses soient bien remplis, ce qui devrait être fait avant l'approbation des transferts de fonds.

131. Le Comité recommande que les bureaux du Liban et de l'État de Palestine s'assurent que les comités d'examen des partenariats utilisent des formulaires conformes au modèle prescrit, et que toutes les mesures prises pour donner suite aux recommandations des comités d'examen soient répertoriées et consignées.

132. En outre, le Comité recommande que les bureaux du Panama et de l'Équateur se donnent pour priorité d'engager un processus officiel de sélection ouverte d'organisations de la société civile et énoncent par écrit les raisons de leur choix dès lors qu'ils privilégient la méthode de sélection directe, et que l'UNICEF dresse un état des lieux des méthodes de sélection adoptées dans tous ses bureaux de pays et prenne des mesures correctives similaires dans les cas où la méthode de sélection ouverte n'est pas appliquée.

133. Le Comité a constaté d'importantes lacunes dans la réalisation des objectifs de 2018 dans les différentes sources de produits, à savoir les promesses de dons, les entreprises, les fondations et les principaux donateurs. Les problèmes particuliers rencontrés dans certains secteurs avaient une incidence sur la génération effective de recettes et les résultats des comités nationaux et des bureaux de pays variaient selon les sources de produits. Les objectifs fixés concernant la constitution de ressources ordinaires n'avaient pas été atteints non plus.

134. Les comités nationaux ne sont pas parvenus à atteindre le montant des produits visé pour 2018, puisqu'ils ont obtenu des produits d'un montant de 1,45 milliard de dollars, soit 0,34 milliard de dollars de moins que l'objectif de 1,79 milliard de dollars. Dans le cas de 20 d'entre eux, les taux de contribution fixés dans les plans stratégiques conjoints étaient inférieurs au taux de 75 % prévu dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF.

135. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne les dispositions nécessaires pour recenser les comités nationaux et les bureaux de pays aux résultats insuffisants et définisse des mesures visant à renforcer davantage les stratégies permettant de régler les problèmes qui nuisent à ces résultats, l'objectif étant d'atteindre les objectifs fixés pour la période couverte par le plan stratégique actuel.

136. Il a été estimé que la création du Centre mondial de services partagés permettrait à l'UNICEF d'économiser 22,3 millions de dollars par année à l'échelle mondiale. Ce montant n'a toutefois pas été calculé sur la base du nombre réel d'opérations exécutées dans le cadre des différentes tâches administratives assurées par le Centre. En outre, il n'a pas été possible d'obtenir des informations détaillées quant au nombre d'heures de travail que la création du Centre avait permis de gagner, ni quant aux changements survenus dans l'activité des membres du personnel, si bien qu'il a été difficile de d'analyser en détail les avantages découlant de la création du Centre.

137. Il n'existe aucun document d'ensemble définissant les fonctions, attributions et obligations du Centre et la place que celui-ci occupait à l'égard des autres bureaux de l'UNICEF. Ces informations sont données expressément ou tacitement dans un grand nombre de documents.

138. La réalisation des objectifs fixés dans les accords de prestation de services est le principal indicateur de performance du Centre en ce qui concerne le traitement des opérations demandées par les bureaux extérieurs. Il a été constaté que certains objectifs fixés dans les accords de prestation de services n'avaient pas été atteints, que des demandes avaient été renvoyées à tort et que certaines demandes rejetées posaient problème. En outre, le temps de traitement moyen de plusieurs demandes était nettement inférieur à l'objectif fixé dans l'accord de prestation de services.

139. Le Centre est chargé de tenir à jour une base de données précise et complète sur les clients, les banques et les fournisseurs, y compris le personnel. Il a été noté que

certaines données importantes concernant les fournisseurs et les banques étaient manquantes, incorrectes ou incomplètes.

140. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie et améliore la méthode de calcul du montant des économies découlant de la mise en place du Centre mondial de services partagés, en vue de dresser un tableau complet de tous les gains d'efficacité obtenus dans l'ensemble de l'organisation, y compris des réductions de postes.

141. Le Comité recommande également que l'UNICEF envisage de publier des documents d'ensemble définissant les attributions et obligations du Centre mondial de services partagés et la place qu'il occupe à l'égard des autres bureaux de l'UNICEF dans tous ses domaines d'activité.

142. Le Comité recommande en outre que l'UNICEF revoie les objectifs fixés dans les accords de prestation de services pour les tâches administratives et tienne particulièrement compte à cette fin du délai moyen nécessaire pour traiter les demandes, et s'efforce de fixer un seuil de tolérance au-delà duquel il faudrait clairement préciser pour quelles raisons les cibles fixées dans les accords de prestation de services n'ont pas été atteintes.

Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

143. S'agissant du traitement des contrats de consultants et consultantes et de vacataires, le Comité des commissaires aux comptes a noté que, dans certains cas, le solde des comptes de projet ou, sur le long terme, le montant des ressources totales ne suffisait pas à couvrir les coûts connexes, le formulaire de demande de concours extérieurs aux fins de l'exécution de services spécialisés n'avait pas pu être traité.

144. Le Comité recommande que l'UNITAR améliore les contrôles exercés par les directeurs et directrices en vérifiant la disponibilité des fonds avant d'engager une procédure de recrutement de consultants ou consultantes et de vacataires, afin de garantir une gestion efficace des projets et une utilisation transparente des ressources.

145. Au cours de la visite de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que, dans certains formulaires d'autorisation de mission, rien n'indiquait la date à laquelle le document avait été approuvé. En outre, il a été noté qu'il n'existait pas de procédure permettant de désigner une personne habilitée à approuver les voyages officiels du Directeur général.

146. Le Comité recommande que l'UNITAR fasse le nécessaire pour se conformer aux exigences établies en matière de voyages, en veillant à ce que le formulaire d'autorisation de mission soit dûment rempli. En outre, il recommande que l'UNITAR prenne les mesures voulues pour désigner une personne habilitée à approuver les voyages officiels du Directeur général.

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

147. Le Comité a relevé que, dans certains cas, la date utilisée pour le calcul actuariel de l'assurance maladie après la cessation de service correspondait non pas au nombre d'années de service dans le système des Nations Unies mais au nombre d'années de service au HCR. Il craint que, dans certains de ces cas, il n'en résulte une sous-estimation des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

148. Le Comité recommande au HCR de consulter les autres organismes des Nations Unies et les actuaires pour déterminer s'il y a lieu de modifier l'instruction administrative applicable afin de constater avec plus de précision les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les fonctionnaires justifiant d'engagements antérieurs.

149. Le Comité a analysé plusieurs cas de transfert de fonctionnaires entre le HCR et d'autres organismes des Nations Unies. Il a relevé que le HCR ne concluait pas d'accords avec les organismes d'origine ou d'accueil en ce qui concerne les obligations ou les créances correspondantes au titre de l'assurance maladie.

150. Le Comité recommande que le HCR détermine s'il y a lieu de conclure des accords avec les organismes des Nations Unies pour obtenir une assurance juridique quant aux charges à payer ou produits à recevoir au titre de l'assurance maladie pour le personnel entrant et sortant.

151. Le Comité a noté que, dans certains cas, le HCR avait acheté des biens neufs et les avait transférés directement à ses partenaires et aux États. Il estime que les procédures actuelles de transfert ne comportent pas les éléments requis par le Règlement financier et les règles de gestion financière. Les biens ne peuvent être remis à des bénéficiaires externes que si le transfert apporte un avantage maximal à l'opération et si les accords conclus avec ces bénéficiaires contiennent des dispositions appropriées. Dans les cas relevés par le Comité, les accords ne comportaient pas de dispositions appropriées ou étaient même inexistantes. Le Comité considère également que le transfert d'actifs doit faire l'objet d'une comptabilisation cohérente.

152. Le Comité recommande que le HCR définisse une procédure et des directives comptables cohérentes pour les biens achetés devant faire l'objet d'un transfert direct de propriété à d'autres entités et constate séparément dans les notes afférentes aux états financiers les charges résultant de ces transferts. En cas de transferts à des partenaires de réalisation, le HCR devrait lier de manière transparente les transferts aux accords de partenariat relatifs aux projets et faire en sorte que l'objectif du transfert soit visible.

153. Le HCR fait actuellement l'objet d'un certain nombre de réformes. Le Comité tient à souligner que le processus de transformation doit être cohérent à l'échelle de l'organisation. Il sera essentiel, pour la réussite du projet de décentralisation, que les structures hiérarchiques, les responsabilités et les pouvoirs soient bien conçus et mis en œuvre. Le projet de gestion axée sur les résultats actuellement mis en œuvre vise notamment à définir des indicateurs de mesure de la performance. L'objectif est de faciliter la mesure du rapport coût-efficacité et d'établir des liens visibles avec les principaux objectifs de développement durable, principalement aux niveaux de l'impact et des résultats. Le Comité a constaté avec préoccupation que la révision de la gestion axée sur les résultats était en cours depuis longtemps déjà. Il a pris note des efforts actuellement menés pour renforcer la culture du risque au HCR. En ce qui concerne les registres de risques institutionnels, il a relevé que la qualité de ces registres pouvait encore être améliorée à certains égards.

154. Le Comité recommande que le HCR veille à ce que les responsabilités, les pouvoirs et les voies hiérarchiques des gestionnaires dans les nouvelles structures régionales et de l'administration centrale soient bien coordonnés ; utilise le nouvel outil de gestion axée sur les résultats pour présenter le lien entre les apports, les effets et les résultats, y compris les produits fournis par les partenaires de réalisation ; et facilite l'alignement des plans opérationnels nationaux sur les processus interinstitutions et multipartenaires. Il recommande également que le HCR améliore les registres de risques institutionnels et donne des orientations aux opérations des pays sur le degré de précision requis dans la description des risques.

155. Le Comité a constaté que le HCR devrait poursuivre le renforcement de ses contrôles internes. Il estime que le processus de changement et le projet de décentralisation à venir offrent la possibilité de renforcer les contrôles. Il a constaté

que les domaines de risque définis dans la matrice de contrôle financier pourraient être mieux définis pour refléter le modèle opérationnel du HCR.

156. Le Comité recommande que le HCR affine la matrice de contrôle financier, intègre les changements imminents dans la structure organisationnelle et assure la mise à jour systématique de la matrice de contrôle financier ; poursuive les efforts actuellement menés pour améliorer le contenu et la pertinence des rapports financiers des pays ; améliore l'analyse des variations des traitements et avantages du personnel, assure l'établissement et l'examen constants des principaux rapports sur les ressources humaines et les états de paie et en conserver une trace écrite, et augmente le nombre de rapports automatisés.

157. En ce qui concerne les contrôles internes de l'assistance pécuniaire versée aux bénéficiaires, le Comité recommande que le HCR renforce le suivi des procédures de remboursement et de rapprochement des opérations dans les pays, fixe des dates limites pour les demandes de remboursement et veille à ce que les espèces ne puissent jamais être distribuées sans liste de distribution approuvée. Il recommande également que le HCR souligne combien il importe de vérifier systématiquement les doublons dans les listes de distribution aux fins de l'assistance en espèces, et ce, avant que les listes ne soient approuvées.

158. Afin de faciliter le renforcement des contrôles internes s'agissant des partenaires de réalisation, le Comité recommande que le HCR mette en œuvre des procédures et signatures électroniques supplémentaires, en remplacement du système actuel de signatures de vérification hors ligne. Il recommande également que le HCR renforce l'assujettissement du versement de montants additionnels à l'examen de l'exécution et aux ressources nécessaires, et garde une trace écrite de cet examen avant de décaisser d'autres versements.

159. Le Comité n'a relevé aucun élément indiquant que l'organisation avait mis en place un dispositif permettant d'évaluer les compétences et les savoir-faire disponibles en interne avant de recourir aux services de vacataires. Il a noté qu'en 2018, dans 95 cas sur 287, le HCR ne s'était pas conformé à la politique interne relative à la durée des missions des vacataires. Il a constaté qu'il était temps d'améliorer les outils techniques et les méthodes de travail conformément au progiciel de gestion intégré de l'organisation.

160. Le Comité recommande que le HCR renforce et modifie les politiques applicables aux vacataires afin d'améliorer les modalités de justification et les informations relatives à l'engagement de vacataires dans les cas où les compétences requises ne sont pas disponibles en interne ; contrôle la durée des contrats des vacataires individuels ; et étudie les possibilités techniques de mise en œuvre d'un système d'approbation permettant d'accroître la transparence et l'efficacité de la décision de sélection et de déterminer si l'emploi de vacataires est la solution la plus rentable.

161. Le Comité a constaté que le registre des risques de la Division des systèmes d'information et des télécommunications ne mentionnait qu'un seul domaine de risque informatique, alors même qu'en 2017, un cabinet de conseil avait recensé de nombreux risques et défini de nombreuses mesures d'atténuation. Le HCR n'a pas tenu de registre détaillé des risques de sécurité distinct des registres de risques institutionnels où sont décrits tous les risques de sécurité et les mesures à prendre en conséquence.

162. Le Comité recommande que le HCR élabore dès que possible un cadre de gouvernance définissant les normes minimales de sécurité informatique à respecter dans l'ensemble de l'organisation et mobilise les fonds nécessaires à la mise en œuvre de ces normes sur le terrain.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

163. Conformément aux Statuts de la Caisse, toutes les organisations affiliées ainsi que leurs employés versent à la Caisse des cotisations dont le montant est déterminé en fonction de la rémunération considérée aux fins de la pension, à un taux fixe de 7,9 % pour les participants et de 15,8 % pour les employeurs. Les informations relatives aux cotisations de tous les participants sont conservées dans le Système intégré d'administration des pensions et rapprochées annuellement des informations concernant les ressources humaines et la rémunération considérée aux fins de la pension que chaque organisation affiliée communique en fin d'année.

164. Ce rapprochement est effectué par la Caisse au cours du premier trimestre de l'année suivante, à l'aide des états détaillés fournis par les organisations affiliées. Les écarts éventuels entre les cotisations déclarées et celles qui ont été effectivement reçues sont comptabilisés sous la forme de créances sur les organisations affiliées ou de dettes envers elles, selon la différence constatée. En se fondant sur les informations fournies par les organisations affiliées, le secrétariat de la Caisse enregistre le montant des cotisations sur les comptes des participants. De plus, chaque organisation affiliée est avisée de tout écart relevé lors du rapprochement. La mise à jour des dossiers concernant les ressources humaines ou l'ajustement, l'année suivante, du montant des cotisations sur les états de fin d'année permet de régler la plupart des problèmes d'écart.

165. Grâce à la plateforme en ligne de la Caisse, participants et organisations affiliées peuvent consulter le montant total de leurs cotisations. Toutefois, les montants indiqués correspondent aux résultats du dernier rapprochement en date, à savoir le total des cotisations au 31 décembre de l'année précédente.

166. Dans la mesure où les rapprochements n'ont lieu qu'une fois par an, le Comité considère que les anomalies détectées à cette occasion ne peuvent être réglées pendant la période de l'année au cours de laquelle le rapprochement a été effectué, et que ces anomalies risquent de retarder le traitement des prestations dues aux fonctionnaires qui cessent leur service. De même, la fréquence annuelle des rapprochements fait que les participants ne peuvent pas prendre connaissance du montant total actualisé de leurs cotisations à une date donnée. Cependant, toutes les organisations affiliées ne souhaitent pas s'engager à réaliser des rapprochements à intervalles plus rapprochés (tous les mois par exemple), car une telle cadence exigerait beaucoup de ressources et une grande réactivité.

167. Le Comité recommande que la Caisse mette en place, avec les organisations affiliées qui adhèrent à cette idée, un projet visant à effectuer des rapprochements plus réguliers (plus d'une fois par an) et définisse à cette fin les différents critères, activités, délais et responsabilités applicables à la Caisse et aux organisations affiliées tout en établissant des pourcentages permettant de mesurer les progrès accomplis dans l'exécution du projet, l'objectif étant d'obtenir en temps voulu des informations complètes et exactes concernant les cotisations de chaque participant.

168. Le Comité recommande également que la Caisse s'emploie à définir des modalités de collaboration avec les organisations qui ne se sont pas encore engagées à effectuer des rapprochements périodiques pour amener celles-ci à s'y astreindre plus d'une fois par an et veiller à ce que les informations nécessaires lui soient communiquées sans délai. Dans le cas des organisations affiliées ne pouvant pas participer au projet visant à accroître la fréquence des rapprochements, le secrétariat de la Caisse devrait tâcher d'obtenir des documents techniques justifiant les décisions prises.

169. Le Système intégré d'administration des pensions est le principal outil utilisé par la Caisse pour le traitement des pensions de retraite. Pour lancer la procédure de

cessation de service, trois documents principaux sont nécessaires : une formule de notification administrative concernant la cessation de service, une notification de cessation de service et une instruction de paiement. Les deux premiers sont établis par l'organisation affiliée et le troisième est soumis par le participant. Chaque fois que la Caisse reçoit l'un de ces trois documents, un flux de travail est créé dans le Système intégré d'administration des pensions afin de lancer la procédure de cessation de service. Qu'il s'agisse ou non d'une demande de mise à la retraite, le Système crée un flux de travail. Conformément à son cadre stratégique, la Caisse est censée assurer le traitement effectif des prestations auxquelles les participants ont droit. À cet égard, le Comité a constaté une diminution notable (74 %) du nombre de flux de travail toujours en suspens pour cause de non-réception des principaux documents liés à la cessation de service, qui est passé de 16 427 en décembre 2017 à 4 300 au 21 mai 2019 (date de clôture de l'audit).

170. Le Comité recommande que la Caisse continue de réduire le nombre de flux de travail en suspens, en se concentrant sur les cas où elle a reçu l'instruction de paiement. Pour ce faire, la Caisse pourrait établir des indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis en vue de clore ces flux de travail.

171. S'agissant des flux de travail en suspens pour cause de pièces manquantes, le Comité recommande que la Caisse envisage de procéder à leur clôture selon un ordre de priorité fondé sur l'antériorité, en commençant par ceux qui sont en suspens depuis plus de trois ans.

172. Le Comité recommande que la Caisse régularise, dans le Système intégré d'administration des pensions, les flux de travail en suspens associés à des participants dont la date de cessation de service n'est pas précisée, afin qu'il soit possible de mieux analyser ces flux.

173. En tant que partie intégrante d'une organisation internationale engagée en faveur du progrès social, la Caisse est consciente de ses responsabilités vis-à-vis de la société : elle fut ainsi l'un des premiers signataires des Principes pour l'investissement responsable et participe au Pacte mondial des Nations Unies et à l'Initiative de collaboration du Programme des Nations Unies pour l'environnement avec le secteur financier. En outre, le 27 septembre 2018, le Directeur du Bureau de la gestion des investissements a fait, lors de la réunion d'information organisée par Moody's à l'occasion de la « Climate Week » de New York, une présentation sur l'investissement durable à l'intention des investisseurs institutionnels, tandis que le Bureau indique sur son site Web que la Caisse des pensions applique, en matière d'investissement durable, une stratégie conforme à ses devoirs et à sa responsabilité fiduciaire, laquelle englobe des paramètres liés à l'environnement, aux questions sociales et à la gouvernance. Les considérations liées à cette stratégie sont prises en compte d'un bout à l'autre du processus de prise de décisions relatives aux investissements, afin de fournir aux gestionnaires de portefeuilles davantage d'outils permettant de mieux appréhender le risque et le rendement des placements effectués.

174. Le Comité a noté que le Bureau ne disposait pas d'informations complètes permettant d'affirmer que les actifs de son portefeuille remplissaient les critères nécessaires pour être considérés comme des investissements durables. Il a en outre relevé que le Bureau ne disposait pas encore d'éléments probants résultant d'analyses sur les questions d'environnement, de société et de gouvernance, à la lumière desquels il pourrait prendre des décisions avisées en vue de se constituer un portefeuille d'actifs durables. Bien que le Bureau montre, au moyen de divers rapports, systèmes, prototypes, documents et présentations et par l'utilisation d'indices de référence personnalisés tenant compte des restrictions concernant l'acquisition de titres dans les secteurs du tabac et de l'armement, qu'il prend aujourd'hui en considération des paramètres liés aux questions d'environnement, de société et de gouvernance dans ses

décisions en matière de placements, le Comité a fait observer que, dans la pratique, aucun critère d'investissement durable bien défini n'orientait les décisions du Bureau en matière de placements, lesquelles n'étaient donc pas nécessairement conformes aux déclarations que celui-ci avait faites lors de la présentation sur l'investissement durable à l'intention des investisseurs institutionnels et sur son site Web.

175. Le Comité recommande que le Bureau de la gestion des investissements établisse un plan de travail assorti d'un calendrier d'exécution et détaillant les responsabilités de chacun, de sorte qu'il soit procédé à une analyse et à une évaluation des paramètres liés à l'environnement, aux questions sociales et à la gouvernance, conformément à la stratégie du Bureau en matière d'investissement durable, et que ce plan de travail soit intégré au processus décisionnel pour toutes les catégories d'actifs de la Caisse.

176. Le Comité recommande également que le Bureau élabore et mette en œuvre, à l'intention des spécialistes des investissements, des instructions, des formations et des procédures sur la marche à suivre concernant, d'une part, l'analyse et l'évaluation des paramètres liés à l'environnement, aux questions sociales et à la gouvernance pour chaque catégorie d'actifs, notamment les paramètres à utiliser lors du processus décisionnel, et, d'autre part, la consignation et la justification des décisions prises en fonction de ces paramètres.

177. En outre, le Comité recommande que le Bureau utilise des systèmes informatiques pour appuyer et réaliser l'analyse et l'évaluation des paramètres liés à l'environnement, aux questions sociales et à la gouvernance.

Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

178. La règle 401.3 des règles de gestion financière du Fonds du programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues et du Fonds du programme des Nations Unies pour la prévention du crime et la justice pénale dispose que la responsabilité de l'application desdites règles et le pouvoir de décision en la matière ont été confiés au Directeur exécutif de l'ONUDC. Le Directeur exécutif peut déléguer ses pouvoirs à d'autres fonctionnaires, auquel cas il doit préciser si le délégataire est lui-même autorisé à déléguer les pouvoirs qui lui ont été conférés. Il a été constaté que le Bureau de la liaison et des partenariats au Mexique ne disposait pas de la délégation de pouvoir du siège habilitant le représentant à signer les contrats d'approvisionnement. Le Comité recommande que l'ONUDC se conforme au système de délégation des pouvoirs actuellement en vigueur pour les acquisitions de faible valeur effectuées dans le cadre d'une passation de marché. Autrement, le siège de l'ONUDC devrait revoir la procédure de délégation de pouvoirs.

179. Conformément au paragraphe 2.4 du manuel relatif aux programmes et aux opérations de l'ONUDC, chaque programme ou projet doit suivre plusieurs étapes pour être lancé, approuvé et mis en œuvre. L'une des étapes a trait aux activités de suivi et d'établissement de rapports, qui sont présentées au paragraphe 8 du manuel. Le système de suivi repose sur quatre composantes, l'une d'elles étant l'obligation d'établir des rapports d'activité semestriels et annuels, un plan d'exécution des tâches étant défini à cet égard. Ce plan décrit les différentes étapes que doivent accomplir les personnes chargées d'établir un rapport d'activité, à savoir : a) la rédaction du rapport ; b) l'évaluation de la qualité ; c) l'examen et l'approbation du rapport. Ayant examiné 25 projets pour contrôler la séparation des tâches, le Comité a noté que celle-ci n'avait pas été respectée pour cinq projets, la même personne ayant établi les rapports et évalué leur qualité. Dans un cas, la personne ayant rédigé le rapport l'avait également approuvé.

180. Le Comité recommande que l'ONUDC renforce ses contrôles internes pour veiller à la séparation des tâches dans le cadre de chaque projet ou, au minimum, qu'il compense la défaillance constatée par une autre forme de contrôle.

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

181. En 2018, l'UNOPS a investi 8,8 millions de dollars dans un projet d'investissement à impact social baptisé « S3I », puisant ces fonds dans sa réserve opérationnelle sans constituer la réserve pour la croissance et l'innovation exigée à l'alinéa b) de l'article 22.02 de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière. En investissant des fonds directement issus de sa réserve opérationnelle sans avoir créé une réserve spécialement consacrée à la croissance et à l'innovation ni défini de procédure de comptabilisation et de gestion d'une telle réserve, il a enfreint son règlement financier.

182. Les données du système oneUNOPS étaient insuffisantes sur certains aspects essentiels de la gestion de contrat, susceptibles de contribuer à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre. Ce système ne permettait pas d'indiquer les motifs de résiliation du contrat pour certaines commandes. D'autres informations importantes étaient également absentes du système, comme par exemple la question de savoir si le bon de commande avait été émis dans le cadre de procédures d'achat d'urgence.

183. Le Manuel de gestion des projets, qui intègre plusieurs aspects et éléments notables de Prince2, avait été lancé officiellement en janvier 2019. Conformément au Manuel, la gestion des projets était divisée en différentes étapes, mais oneUNOPS n'intégrait pas pleinement les procédures de Prince2, telles que la création de notes de lancement, les modifications du calendrier, du coût et de la portée des projets, la définition des écarts tolérés par rapport aux valeurs quantifiables associées à ces paramètres, la saisie des informations concernant la planification par étapes, la création de rapports détaillés sur les enseignements tirés des projets et d'autres éléments du même ordre. Le Comité a constaté qu'un certain nombre d'ajustements avaient été effectués manuellement dans la balance des comptes afin d'obtenir la valeur finale pour chacun des codes comptables dans les états financiers. En tout état de cause, l'évaluation et la gestion des stocks, la gestion des fonds et de la trésorerie, l'analyse des créances en fonction de leur ancienneté et la présentation sectorielle de l'information s'effectuaient hors du système oneUNOPS.

184. Le Comité recommande que l'UNOPS constitue une réserve pour la croissance et l'innovation et définisse une procédure détaillée pour l'utilisation, la comptabilisation et la gestion des fonds de cette réserve. Il préconise également que l'UNOPS prenne des mesures en vue d'établir ses états financiers à partir du progiciel de gestion intégré oneUNOPS, afin d'éviter d'avoir à effectuer des ajustements et des interventions manuellement. Il recommande enfin que l'UNOPS intègre les exigences de la méthode Prince2 dans le système oneUNOPS afin de pouvoir gérer ses projets conformément aux dispositions de son manuel.

Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)

185. Le Comité a constaté que, sur les 60 bureaux examinés, sept n'avaient pas publié leurs plans d'achats sur SharePoint, plateforme en ligne d'ONU-Femmes. Ces bureaux n'avaient donc pas respecté le paragraphe 4.1 (planification des achats) des directives relatives aux marchés, aux achats et à la gestion, selon lequel les bureaux de pays, les bureaux multipays, les bureaux régionaux, y compris les bureaux de programme, et le siège sont tenus d'établir des plans d'achats en ligne en début d'année ou en fonction des besoins et de les tenir à jour tout au long de l'année. Le Comité a analysé les informations récapitulatives concernant les plans d'achats qui

étaient disponibles sur la plateforme en ligne et noté que le plan du Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes contenait seulement quelques lignes sur ses programmes et le bureau de programme en Uruguay. Le Comité a en outre constaté que deux bureaux de programme et sept bureaux de pays qui relevaient du Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes n'avaient pas fourni d'informations sur les acquisitions liées à leurs programmes et n'avaient pas présenté leurs plans d'achats dans les délais.

186. Le Comité estime que les sept bureaux susmentionnés devraient, conformément à la section 4.1 des directives relatives aux marchés, aux achats et à la gestion, utiliser les outils de planification en ligne pour leurs opérations d'achat afin d'optimiser les ressources d'ONU-Femmes.

187. ONU-Femmes a appliqué la recommandation du Comité tendant à ce qu'elle se dote d'un tableau de bord ou d'un système qui lui permette d'analyser les difficultés rencontrées par les bureaux de pays pour se conformer aux directives relatives aux plans d'achats, l'objectif étant de déterminer les améliorations à apporter au mécanisme de contrôle que ces directives constituaient, notamment les améliorations touchant la communication de l'information et la coordination, et d'évaluer l'effet de ce mécanisme sur l'efficacité de la procédure d'achat.

188. En outre, le Comité recommande qu'ONU-Femmes envisage d'inscrire dans les programmes l'obligation de présenter des informations sur les plans d'achats relatifs aux projets qui seront menés pour les exécuter.

B. Application des recommandations en suspens

189. Dans chaque rapport d'audit, le Comité des commissaires aux comptes analyse différents points constatés pendant l'audit et formule des recommandations. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission font part de leur préoccupation devant la lenteur de l'application des recommandations du Comité et prient le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de veiller à l'application intégrale de ces recommandations. Le Comité des commissaires aux comptes a examiné l'état d'application des anciennes recommandations (voir tableau 8) et noté que le taux global d'application des recommandations de l'année précédente était passé de 48 % en 2017 à 41 % en 2018.

Tableau 8

État de l'application des recommandations antérieures, au 31 décembre 2018

Entité	Nombre de recommandations antérieures, à la fin de la période financière		Recommandations appliquées intégralement pendant la période		Recommandations en cours d'application pendant la période		Recommandations non appliquées pendant la période		Recommandations devenues caduques pendant la période	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	167	129	13	31	149	84	4	12	1	2
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	110	71	56	34	49	33	2	2	3	2
CCI	17	23	8	16	9	7	0	0	0	0
FENU	9	11	8	8	1	2	0	0	0	1

Entité	Nombre de recommandations antérieures, à la fin de la période financière		Recommandations appliquées intégralement pendant la période		Recommandations en cours d'application pendant la période		Recommandations non appliquées pendant la période		Recommandations devenues caduques pendant la période	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
PNUD	49	42	17	25	23	17	3	0	6	0
PNUE	17	17	3	8	13	8	0	1	1	0
FNUAP	26	33	24	12	8	0	0	0	1	1
ONU-Habitat	20	23	4	13	14	8	2	0	0	2
UNICEF	66	47	34	17	32	29	0	1	0	1
UNITAR	10	13	8	9	2	3	0	0	0	1
HCR	67	45	35	23	32	18	0	0	0	4
Caisse des pensions	38	41	13	20	21	19	0	2	4	0
ONUDC	65	42	27	26	38	16	0	0	0	0
UNOPS	51	55	31	15	19	36	0	3	1	1
UNRWA	54	77	32	51	20	18	2	1	0	7
UNU	55	27	22	15	29	12	0	0	4	0
ONU-Femmes	16	25	6	21	10	4	0	0	0	0
Mécanisme résiduel	18	15	7	9	9	5	1	0	1	1
Total	855	736	353	353	480	319	14	22	22	23
Pourcentage			41	48	56	43	2	3	3	3

Source : Rapports d'audit du Comité.

IV. État d'avancement du programme de réforme du Secrétaire général

190. Le Secrétaire général a fait des propositions relatives à la réforme de l'Organisation des Nations Unies depuis son entrée en fonctions en janvier 2017. La réforme consiste à apporter des améliorations dans trois volets :

- *Développement.* Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 exige que des changements ambitieux soient apportés au système des Nations Unies pour le développement de façon à donner naissance à une nouvelle génération d'équipes de pays dont l'action serait essentiellement dictée par le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, avec à leur tête un coordonnateur résident ou une coordonnatrice résidente impartial, indépendant et doté de moyens d'action renforcés ;
- *Gestion.* Un nouveau modèle de gestion pour le Secrétariat et une Organisation des Nations Unies qui renforce les moyens d'action de la direction et du personnel, simplifie les procédures, accroît la transparence et améliore l'application des mandats ;
- *Paix et sécurité.* Les principaux objectifs de la réforme sont les suivants : accorder la priorité à la prévention et à la pérennisation de la paix, améliorer l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales et mettre en place un seul pilier intégré Paix et sécurité.

191. Conscient des risques inhérents à un programme de réforme aussi ambitieux, le Secrétaire général a établi une structure de coordination de la réforme chargée, sous

la direction conjointe de la Vice-Secrétaire générale et de la Directrice de Cabinet, de veiller à l'application d'un programme de gestion du changement cohérent et unifié dans les trois volets de la réforme, chaque volet relevant de la responsabilité d'une équipe spécialisée. Le Secrétaire général a également nommé un conseiller spécial pour la réforme chargé d'assurer la coordination des trois volets de la réforme (développement durable, paix et sécurité et gestion). Le Conseiller spécial supervise les processus de gestion du changement dans les trois volets. Un plan de mise en œuvre a été établi pour chaque volet et il fait l'objet de comptes rendus périodiques au Conseiller spécial. La réforme doit se dérouler en trois étapes :

- Refonte de la structure organisationnelle, y compris création de nouvelles entités au Secrétariat (voir ci-après) ;
- Modification des processus, notamment renforcement de l'application du principe de responsabilité et rapprochement entre la prise de décision et le lieu d'exécution au moyen de la délégation du pouvoir de décision aux chefs d'entités ;
- Amélioration constante, l'objectif étant de faire en sorte que chaque entité des Nations Unies soit en mesure d'adopter le nouveau modèle de gestion.

192. Les équipes chargées des volets développement et paix et sécurité et les Départements de la gestion et de l'appui aux missions ont chacun établi des équipes de transition chargées de veiller à la mise en place des nouvelles entités (Bureau de coordination des activités de développement, Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, Département des opérations de paix, Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et Département de l'appui opérationnel) et de mener les principales activités de gestion du changement.

193. Outre son rôle de coordination, le Conseiller spécial est le maître d'œuvre du cadre de gestion des résultats « Unis pour la réforme ». Le cadre a été conçu pour mesurer les effets bénéfiques de la réforme et permettre d'apporter les corrections nécessaires pendant le déroulement du processus. Un registre de suivi a été établi et il constituera une importante source d'informations pour l'établissement du rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion, demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/266 B pour examen durant la partie principale de sa soixante-quinzième session.

194. Le Comité a voulu présenter un aperçu de la réforme et de l'état de préparation des entités des Nations Unies qui en sont les plus touchées. Il a axé le présent rapport sur l'état d'avancement de la réforme du Secrétariat (Nations Unies, Vol. I), des opérations de maintien de la paix et du PNUD. Il n'a mené aucune activité d'audit au sujet des informations fournies ; toutes les données financières et autres qui ont été communiquées n'ont pas été vérifiées. Le Comité a rassemblé dans le présent rapport les réponses reçues des entités des Nations Unies. Il ne formulera aucune opinion sur la réforme jusqu'à l'audit de 2019, dont il sera rendu compte en 2020, afin de laisser à l'administration le temps de procéder à la réforme.

195. Le Comité a décidé de poser les quatre questions suivantes concernant la réforme :

- Quels changements ont été apportés à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires à la suite de la réforme ?
- L'entité mène-t-elle des activités préparatoires concernant la réforme ? Quel type d'activités ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?
- Existe-t-il un processus de gestion du changement ? Qui, au sein de l'entité, en est responsable ? Qui assure le suivi du processus ?

- Des dépenses sont-elles actuellement consacrées à la préparation de la mise en œuvre de la réforme ?

A. Un nouveau modèle de gestion

196. Le Secrétaire général a proposé un nouveau modèle de gestion pour le Secrétariat. Pour améliorer l'efficacité et la responsabilité dans le cadre des efforts faits par l'Organisation pour exécuter ses mandats, il envisage un Secrétariat décentralisé, la responsabilité de l'exécution des mandats étant synchronisée avec le pouvoir de gérer les ressources et la prise de décision étant rapprochée du lieu d'exécution.

197. L'Assemblée générale a approuvé la création, au 1^{er} janvier 2019, du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, en adoptant la résolution 72/266 B le 5 juillet 2018. Par conséquent, aucun changement n'a été apporté à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires en 2018.

198. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel ont été créés sans augmentation du montant des ressources prévues au titre des postes et des objets de dépense autres que les postes, en réorganisant les anciens Département de la gestion et Département de l'appui aux missions. Le Département de l'appui opérationnel est la branche opérationnelle du Secrétariat. Il fournit des services consultatifs et d'autres services d'appui opérationnel directement aux clients et, si nécessaire, exerce au nom des clients les pouvoirs qui leur ont été délégués. Il compte quatre composantes : soutien spécialisé aux opérations, notamment en matière de ressources humaines, de renforcement des capacités et de services de soins de santé ; gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris pour ce qui est de la logistique et des achats, coordination et soutien opérationnel au personnel en tenue des missions ; appui consolidé aux services administratifs clients des départements et bureaux du Siège ; unité spécialisée chargée de la planification et de l'appui aux entités clientes en cas d'intensification d'activités due à une situation spéciale et de l'établissement et du renforcement de partenariats. Le Bureau de l'informatique et des communications réorganisé est doté d'un mandat de portée mondiale et rend compte à la fois au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et au Département de l'appui opérationnel.

199. Aussitôt que les États Membres ont entériné la proposition du Secrétaire général, les activités préparatoires concernant la création du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel ont démarré. L'ancien Département de la gestion a dirigé les préparatifs de la mise en place du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, tandis que l'ancien Département de l'appui aux missions s'est chargé de préparer la mise en place du Département de l'appui opérationnel. Des plans d'exécution détaillés concernant les deux nouveaux départements ont été présentés au Cabinet du Secrétaire général au troisième trimestre de 2018. La priorité a été d'assurer une transition sans heurt pour le personnel concerné, de définir les nouveaux services et de les mettre en place au 1^{er} janvier 2019.

200. La réforme de la gestion touche toutes les entités du Secrétariat et pas seulement les nouveaux départements créés dans le cadre de la réorganisation structurelle, en grande partie parce que le nouveau système de délégation de pouvoirs sur lequel elle repose entraîne un changement fondamental dans les relations entre les structures d'appui au Siège et les autres entités du Secrétariat. Comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 72/266 B, le Secrétaire général lui présentera un rapport

sur la mise en œuvre de la réforme de la gestion pour examen durant la principale partie de sa soixante-quatrième session.

Département de l'appui opérationnel

Quels changements ont été apportés à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires à la suite de la réforme ?

201. Le Département de l'appui opérationnel a été créé à la suite de la réforme de la gestion. Ses ressources proviennent des anciens Département de la gestion et Département de l'appui aux missions, mais l'étendue et la nature de ses fonctions ne sont pas analogues à celles de ces deux départements, étant donné que les responsabilités sont à présent réparties non plus par type d'entité appuyée (entité du Siège ou hors Siège) mais par type d'appui fourni (un département s'occupant des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et l'autre de l'appui opérationnel) et que le nouveau système de délégation de pouvoirs entraîne un changement fondamental dans les relations entre les structures d'appui au Siège et les autres entités du Secrétariat.

L'entité mène-t-elle des activités préparatoires concernant la réforme ? Quel type d'activités ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

202. En septembre 2018, une équipe chargée du projet de mise en place du Département de l'appui opérationnel a été constituée dans les limites des ressources disponibles afin de coordonner et de superviser la réforme. Elle a axé ses travaux sur cinq domaines :

- a) Élaboration des cadres stratégiques du nouveau Département, notamment l'énoncé de sa vision et de sa mission, ses objectifs stratégiques et ses valeurs ;
- b) Mise en place de neuf groupes de travail fonctionnels chargés d'établir les domaines d'activité du Département. Les groupes de travail fonctionnels ont aidé à délimiter les activités, à établir des structures organisationnelles détaillées, y compris les chaînes hiérarchiques, et à définir les rôles et les responsabilités de leurs équipes ;
- c) Transition et affectation du personnel : tous les fonctionnaires concernés ont été informés de leur affectation à la nouvelle structure en octobre 2018 ;
- d) Gestion du changement et développement organisationnel : en novembre 2018, un réseau d'agents de changement a été mis en place pour établir un mécanisme de communication bidirectionnelle entre le personnel et l'administration sur la mise en œuvre de la réforme ;
- e) Coordination et appui concernant d'autres questions relatives à la réforme, telles que le nouveau système de délégation de pouvoirs.

203. Des articles ont été publiés toutes les semaines sur iSeek, des rencontres entre l'administration et les fonctionnaires ont été tenues tous les mois et plusieurs séances portes ouvertes ont été organisées pour le personnel. Vers la fin de 2018, une nouvelle page iSeek (intranet) et un nouveau site Web (Internet) ont été créés pour le Département de l'appui opérationnel, et les noms des nouveaux responsables des différents services ont été communiqués à toutes les entités du Secrétariat au cours de la première semaine de janvier 2019.

204. En 2019, le développement du Département s'est poursuivi avec la définition de ses attributions vis-à-vis des autres entités du Secrétariat, au Siège et d'un point de vue général. L'objectif principal est de recadrer le projet de manière à établir un processus de développement organisationnel durable et systématique et un schéma

structurel pour le Département. À cet égard, l'architecture et la direction du projet de mise en place du Département doivent faire l'objet d'un nouvel examen.

Existe-t-il un processus de gestion du changement ? Qui, au sein de l'entité, en est responsable ? Qui assure le suivi du processus ?

205. Un spécialiste de la gestion du changement a été nommé et il est épaulé par l'équipe chargée de la mise en place du Département de l'appui opérationnel. Plus précisément, un expert de la gestion du changement et du développement organisationnel a été intégré dans l'équipe. Le comité directeur du projet et l'équipe dirigeante assurent le suivi du processus. Les activités menées sont notamment les suivantes :

a) Établissement d'un réseau d'agents de changement (novembre 2018) visant à faciliter la communication bidirectionnelle entre les fonctionnaires et l'administration ;

b) Organisation de trois réunions de travail de l'équipe dirigeante visant à élaborer le plan stratégique du Département, y compris les valeurs institutionnelles du Département (deuxième semestre de 2018) ;

c) Organisation d'une retraite de l'équipe dirigeante visant à définir les domaines prioritaires du Département (janvier 2019) ;

d) Organisation à l'intention des cadres moyens de quatre ateliers sur la promotion de changements effectifs visant à faciliter la transition dans le cadre de la mise en place du nouveau Département (janvier et février 2019) ;

e) Organisation de nombreuses réunions de travail avec les différentes divisions et sections du Département visant à établir les équipes respectives et à définir les priorités relatives aux domaines d'activité des unes et des autres (à partir de 2019) ;

f) Tenue de réunions régulières (toutes les deux semaines) entre le réseau des agents de changement et l'équipe dirigeante à partir de février 2019.

206. L'équipe chargée de la mise en place du Département aide à l'élaboration d'un programme de développement des connaissances et de renforcement des capacités pour le personnel des différentes unités, en collaboration avec les collègues du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

Des dépenses sont-elles actuellement consacrées à la préparation de la mise en œuvre de la réforme ?

207. La mise en œuvre de la réforme se fait dans les limites des ressources disponibles, comme décrit dans la section portant sur les prévisions révisées du rapport du Secrétaire général ([A/72/492/Add.2](#)).

208. De l'exercice 2015/16 à l'exercice 2017/18, soit pendant trois ans, des dépenses d'un montant 3 847 665 dollars ont été engagées au titre des services de consultants en vue de faciliter l'exécution de plusieurs composantes de l'initiative. Des ressources extrabudgétaires (170 000 dollars environ) fournies par un État Membre ont été utilisées pour faciliter la gestion du changement, notamment l'appui à l'établissement du réseau d'agents de change, la formation des cadres moyens à la promotion de changements effectifs et l'organisation d'une retraite de l'équipe dirigeante.

Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

Quels changements ont été apportés à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires à la suite de la réforme ?

209. Comme le Département de l'appui opérationnel, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été créé à la suite de la réforme de la gestion. Ses ressources proviennent des anciens Département de la gestion et Département de l'appui aux missions, mais l'étendue et la nature de ses fonctions ne sont pas analogues à celles de ces deux départements.

L'entité mène-t-elle des activités préparatoires concernant la réforme ? Quel type d'activités ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

210. Des activités préparatoires concernant la réforme ont été menées par l'ancien Département de la gestion en 2018. Le nouveau Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été établi le 1^{er} janvier 2019. La mise en œuvre de certains aspects de la réforme de la gestion se poursuit. Les activités préparatoires se sont achevées le 31 décembre 2018.

211. Les activités menées en 2018 par le Département de la gestion dans le cadre de la réforme de la gestion étaient les suivantes :

- a) Création d'une équipe de gestion du changement et mise en place d'une stratégie de communication ;
- b) Formulation de la vision et de la stratégie du nouveau département ;
- c) Délégation de pouvoirs ;
- d) Modification des données dans Umoja ;
- e) Établissement du nouveau budget ;
- f) Élaboration de la structure organisationnelle ;
- g) Répartition des effectifs et des fonctions ;
- h) Organisation d'activités de formation du personnel ;
- i) Organisation d'activités concernant le changement de culture ;
- j) Transformation des bureaux ;
- k) Transition.

Existe-t-il un processus de gestion du changement ? Qui, au sein de l'entité, en est responsable ? Qui assure le suivi du processus ?

212. En 2018, le projet a été géré par une équipe de fonctionnaires du Département de la gestion, sous la direction de la Secrétaire générale adjointe à la gestion. L'équipe a travaillé en collaboration avec des collègues du Département de l'appui aux missions et du Cabinet du Secrétaire général, en particulier le Conseiller spécial pour la réforme, et avec les équipes s'occupant des deux autres volets de la réforme. Le responsable de l'équipe a fourni les orientations stratégiques et établi des liens avec l'équipe chargée de la mise en place du Département de l'appui opérationnel. Le responsable de l'équipe et les autres membres de l'équipe dirigeante du Département de la gestion ont constitué le comité directeur du projet. L'équipe comptait également deux coordonnateurs qui assuraient la gestion quotidienne du projet. Des membres de l'équipe ont été chargés de veiller à ce que les travaux soient bien planifiés et qu'il en soit dûment rendu compte.

213. En 2019, un document sur la mise en œuvre de la réforme a été élaboré afin d'aider le nouveau Département de la stratégie, des politiques et de la conformité à poursuivre et à stabiliser les activités de réforme de la gestion envisagées par le Secrétaire général.

Des dépenses sont-elles actuellement consacrées à la préparation de la mise en œuvre de la réforme ?

214. La réforme de la gestion a été mise en œuvre sans frais supplémentaires pour l'Organisation, comme indiqué dans la section consacrée aux prévisions révisées du rapport du Secrétaire général (A/72/492/Add.2). Un faible montant de ressources extrabudgétaires a été utilisé pour financer les activités de gestion du changement.

B. Restructuration du pilier Paix et sécurité

Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et Département des opérations de paix

215. La restructuration du pilier Paix et sécurité a pour objectifs principaux d'accorder la priorité aux mesures de prévention et à la pérennisation de la paix, d'améliorer l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, de mettre en place un seul pilier intégré Paix et sécurité et de resserrer les liens avec les piliers Développement et Droits de l'homme afin de renforcer la cohérence et la coordination entre les trois piliers. Un des éléments centraux de la réforme est la création du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix.

Quels changements ont été apportés à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires à la suite de la réforme ?

216. En ce qui concerne la structure organisationnelle, la réorganisation des anciens Département des affaires politiques, Département des opérations de maintien de la paix et Bureau d'appui à la consolidation de la paix visant à créer le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix a été proposée par le Secrétaire général dans son rapport sur la réforme du Pilier paix et sécurité (voir organigramme figurant dans l'annexe I du document A/72/772). Dans la section III de sa résolution 72/262 C, l'Assemblée générale a approuvé la création, au 1^{er} janvier 2019, des nouveaux départements. Les deux nouveaux départements ont été créés sans augmentation du montant des ressources approuvées au titre des postes et des objets de dépense autres que les postes. Cela étant, en ce qui concerne les processus, ceux relatifs au budget et aux finances, aux ressources humaines, aux achats et à la gestion des biens ont été touchés par le changement du système de délégation de pouvoirs. En outre, les changements apportés aux services d'appui fournis par les bureaux touchés par la réforme de la gestion ont entraîné des changements supplémentaires dans les processus.

L'entité mène-t-elle des activités préparatoires concernant la réforme ? Quel type d'activités ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

217. En ce qui concerne la réforme de l'architecture de paix et de sécurité, le personnel de gestion du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix ont participé à des réunions sur la planification et l'exécution des activités de transition. Les échanges ont porté sur les domaines de travail correspondant aux domaines thématiques touchés.

218. Les six domaines de travail sont les suivants :

- a) Domaine de travail I : gestion générale et changement de la culture institutionnelle ;
- b) Domaine de travail II : gestion des divisions régionales ;
- c) Domaine de travail III : capacités et services, grandes orientations et partenariats dans les différents domaines thématiques ;
- d) Domaine de travail IV : liens avec les départements chargés de l'appui opérationnel et de la gestion ;
- e) Domaine de travail V : communication stratégique ;
- f) Domaine de travail VI : Service administratif, bureaux et ressources informatique et de communication communs.

Existe-t-il un processus de gestion du changement ? Qui, au sein de l'entité, en est responsable ? Qui assure le suivi du processus ?

219. Différents acteurs participent au programme de gestion du changement au sein du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix, selon la fonction et l'activité concernées :

- a) Les domaines de travail sont coordonnés par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix et correspondent aux différents éléments de la réforme de l'architecture de paix et de sécurité. Chaque domaine est dirigé par la principale entité ou les principales entités concernées. Par exemple, le Service administratif assume l'exécution du domaine de travail IV et se concentre sur les processus administratifs et transactionnels ;
- b) La coordination des changements intervenus dans la délégation de pouvoirs en ce qui concerne le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix est assumée et suivie par le Service administratif. Le Service administratif prend la tête des efforts visant à rationaliser les processus de façon coordonnée, dans le cadre de la réforme et du nouveau système de délégation de pouvoirs.

Des dépenses sont-elles actuellement consacrées à la préparation de la mise en œuvre de la réforme ?

220. L'exécution des dernières parties du programme s'effectue dans les limites des ressources disponibles.

C. Programme des Nations Unies pour le développement et Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

221. Le 1^{er} janvier 2019, le système des Nations Unies pour le développement a amorcé une transformation visant à répondre aux exigences renforcées du Programme 2030. Au cœur de cette réforme se trouvent la mise en place d'« équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération » et la fourniture d'un appui plus cohérent, plus efficace et plus responsable à l'échelle du système aux pays sur la voie de la réalisation des objectifs du développement durable.

222. Depuis janvier, les équipes de pays des Nations Unies nouvelle génération sont dirigées par un coordonnateur résident impartial, indépendant et autonomisé. En 2018 ont été menés des travaux opérationnels intensifs et des consultations étroites avec l'ensemble des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable

en vue de préparer le terrain à la transition devant commencer le 1^{er} janvier. La réforme du système des Nations Unies pour le développement est en bonne voie et les États Membres se sont félicités des progrès accomplis dans la récente résolution adoptée par le Conseil économique et social sur les activités opérationnelles de développement (résolution 2019/15).

223. Compte tenu des activités liées à la dissociation des fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident et du nouveau rôle du PNUD comme prestataire de services pour les coordonnateurs résidents, le Secrétariat a travaillé de concert avec le Programme pour assurer une transition sans heurt qui ne vienne pas perturber le travail des bureaux des coordonnateurs résidents (et, par extension, celui des équipes de pays des Nations Unies) pendant la phase de transition.

224. Les informations présentées pour le PNUD ont été fournies uniquement par ce dernier.

Programme des Nations Unies pour le développement

Quels changements ont été apportés à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires à la suite de la réforme ?

225. Sur le plan structurel, le principal changement réside dans la dissociation des fonctions de coordination des Nations Unies au niveau institutionnel, juridique et des bureaux de pays d'avec le PNUD.

L'entité mène-t-elle des activités préparatoires concernant la réforme ? Quel type d'activités ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

226. Le PNUD a investi d'importantes ressources pour permettre la mise en place, au 1^{er} janvier 2019, d'un tableau d'effectif et d'une structure d'appui solides, notamment : en prenant 4 000 mesures juridiques, financières et en matière de sécurité pour dissocier les fonctions de coordonnateur résident et celles de représentant résident dans 131 pays ; en détachant 63 des plus hauts responsables en qualité de coordonnateurs résidents et en prévoyant des ressources pour faire face aux obligations juridiques au moment de leur retour éventuel ; en facilitant le transfert du personnel de l'ancien Bureau de la coordination des activités de développement au Secrétariat et en prenant en charge leurs traitements jusqu'en juin 2019. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le PNUD est le principal prestataire de services opérationnels du système des coordonnateurs résidents. Dans ce cadre, il assure notamment l'administration de services d'une valeur de 204 millions de dollars pour 129 bureaux de coordonnateurs résidents dans 131 pays et pour trois bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement.

Existe-t-il un processus de gestion du changement ? Qui, au sein de l'entité, en est responsable ? Qui assure le suivi du processus ?

227. Au 1^{er} janvier 2019, les préparatifs étaient en grande partie terminés. Le PNUD a mis sur pied une équipe chargée de gérer et d'appuyer l'accord de services, en étroite coordination avec le Bureau de la coordination des activités de développement. Au 30 avril 2019, un montant total de 24 millions de dollars provenant du fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées avait été consacré à la prestation de services, tels que : la gestion des états de paie, des avantages et des prestations de 269 fonctionnaires des Nations Unies affectés aux bureaux des coordonnateurs résidents, dont 94 coordonnateurs résidents ; la fourniture de locaux à usage de bureaux à 129 bureaux de coordonnateurs résidents et à trois bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement ; l'appui à la rénovation des locaux à usage de bureaux des coordonnateurs résidents dans 56 pays.

Des dépenses sont-elles actuellement consacrées à la préparation de la mise en œuvre de la réforme ?

228. En plus de doubler sa contribution au titre de la participation aux coûts, qui est passée de 5,14 à 10,3 millions de dollars pour 2019, le PNUD a engagé d'importantes dépenses liées aux réformes en 2018. Le budget institutionnel du PNUD pour 2018 prévoyait 3,07 millions de dollars destinés à couvrir principalement les coûts de transition liés au processus d'évaluation des représentants résidents et au personnel de renfort nécessaire pour appuyer la gestion de la transition et les dépenses de trésorerie. Le PNUD compte continuer à supporter les coûts de transition liés à la dissociation des fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident, au moins au cours des deux prochaines années. Il peut également procéder ultérieurement à d'autres évaluations des représentants résidents.

229. En 2018, le PNUD a couvert les coûts supplémentaires liés à la réforme par des gains d'efficacité, tout en assurant l'équilibre de son budget. Le PNUD prévoit de faire de même en 2019.

Bureau de la coordination des activités de développement (Secrétariat)

Quels changements ont été apportés à la structure organisationnelle, aux processus et aux ressources budgétaires à la suite de la réforme ?

230. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a décidé de procéder à une transformation fondamentale du système de coordination des activités de développement des Nations Unies en vue de mieux répondre aux exigences du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en plaçant à la tête de ce système un coordonnateur résident redynamisé, autonomisé et indépendant. Dissociée d'avec le PNUD, la fonction de coordonnateur résident est désormais entièrement consacrée à la coordination des activités de développement sur le terrain.

231. Dans le cadre de cette transformation, le Bureau de la coordination des activités de développement, qui faisait anciennement partie du PNUD, est devenu un bureau autonome au sein du Secrétariat. Dirigé par un sous-secrétaire général, le Bureau relève directement de la Vice-Secrétaire générale (qui préside le Groupe des Nations Unies pour le développement durable). Le Bureau a commencé à exercer les fonctions de gestion et de contrôle du nouveau système de coordonnateurs résidents en janvier 2019, en sus de la responsabilité qui lui incombe de répondre aux demandes et besoins croissants des équipes de pays des Nations Unies et du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, en particulier pendant la période de transition.

232. Tous les coordonnateurs résidents (et leurs bureaux) sont également passés du PNUD au Secrétariat. Dans un domaine clef où se recoupent la réforme de la gestion et le processus de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, au 15 mars, tous les coordonnateurs résidents et coordonnateurs résidents par intérim avaient accepté la délégation de pouvoir du Secrétaire général, comme prévu dans le plan de mise en œuvre du système des coordonnateurs résidents. Le document concerne leur délégation de pouvoir en tant que chef d'entité de leurs bureaux respectifs de coordonnateur résident dans les domaines suivants : a) les ressources humaines ; b) le budget et les finances ; c) les achats ; d) la gestion des biens et du matériel. La délégation de pouvoir est indispensable pour que le système de coordonnateur résident soit indépendant et renforcé, et les coordonnateurs résidents en feront plein usage dans l'exercice de leur autorité opérationnelle au sein du Secrétariat.

233. Le Bureau de la coordination des activités de développement, nouvelle entité créée dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, reflète la majeure partie de la structure organisationnelle du système.

Les modalités de financement et les processus sont encore en cours de définition. S'agissant des ressources, par exemple, l'Assemblée générale a décidé de financer l'intégralité du système des coordonnateurs résidents, dont le Bureau de la coordination des activités de développement, selon un modèle mixte reposant sur trois sources de financement : les contributions volontaires, un accord de partage des coûts entre les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et une redevance innovante sur les contributions affectées selon de stricts critères aux activités de développement des Nations Unies.

L'entité mène-t-elle des activités préparatoires concernant la réforme ? Quel type d'activités ? Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

234. Le Bureau de la coordination des activités de développement est un produit et un acteur clef de la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement qui travaille en étroite collaboration avec toutes les composantes du système des Nations Unies et les États Membres.

235. Les activités préparatoires à la mise en œuvre de la résolution 72/279 ont été dirigées par l'équipe de transition chargée par le Secrétaire général de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Ce travail a permis d'amorcer le passage à un système de coordonnateurs résidents redynamisé, en attendant la mise en place du Bureau de la coordination des activités de développement. Au fur et à mesure que se constituent ses effectifs, le Bureau est amené à jouer un plus grand rôle de mise en œuvre à l'appui du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Les autres initiatives de réforme stratégique à l'échelle du système devraient avoir été approuvées par les parties prenantes concernées d'ici à la fin de 2019. La mise en œuvre intégrale de la réforme et son application à tous les niveaux du système des Nations Unies nécessiteront une transition à plus long terme.

236. Le Bureau de la coordination des activités de développement s'efforce également d'assurer des échanges d'information solides et un engagement continu avec toutes les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable au gré de la mise en œuvre de la réforme. Outre les réunions des responsables du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et d'autres groupes de travail, le Bureau organise des webinaires périodiques et des conférences téléphoniques hebdomadaires pour faire le point sur tous les mandats et activités en cours concernant la réforme du système des Nations Unies pour le développement.

Existe-t-il un processus de gestion du changement ? Qui, au sein de l'entité, en est responsable ? Qui assure le suivi du processus ?

237. La réforme représente une importante initiative de gestion du changement à l'échelle du système. Après la dissociation du système des coordonnateurs résidents d'avec le PNUD, les aspects structurels de l'entreprise ont nécessité la création d'un nouveau Bureau de la coordination des activités de développement au Siège et dans cinq bureaux régionaux, et le remplacement des bureaux des coordonnateurs résidents présents sur 131 sites dans le monde dans le giron du Secrétariat. Le suivi est assuré par l'équipe de transition du système des Nations Unies pour le développement, sous la supervision étroite du Cabinet du Secrétaire général. En sa qualité de Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, la Vice-Secrétaire générale est chargée du pilotage général de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, sur délégation du Secrétaire général.

238. Le processus s'inscrit dans la logique globale de « gestion des avantages » qui est conçue pour être appliquée à toutes les réformes et prévoit clairement les prestations à fournir et les grandes étapes à franchir définies dès le début du processus

en concertation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. La transition opérationnelle du système des coordonnateurs résidents suit les étapes et le calendrier communiqués publiquement par le Secrétaire général dans le plan de mise en place du système redynamisé des coordonnateurs résidents en septembre 2018. Une fiche de suivi de la performance destinée au système des coordonnateurs résidents est en cours d'élaboration.

Des dépenses sont-elles actuellement consacrées à la préparation de la mise en œuvre de la réforme ?

239. Le système des coordonnateurs résidents est actuellement opérationnel et les ressources (humaines et financières) essentielles ont été mobilisées. On trouve de plus amples détails à ce sujet dans le rapport sur le Bureau de la coordination des activités de développement présenté au Conseil économique et social par la Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ([E/2019/62](#) et [E/2019/62/Corr.1](#)). Les travaux analytiques et le suivi général de la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement – menés par l'équipe de transition – ont été financés au moyen de fonds extrabudgétaires provenant du Cabinet du Secrétaire général.

V. Remerciements

240. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, les fonds et programmes des Nations Unies ainsi que les membres de leur personnel de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur général de la République du Chili
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

24 juillet 2019

Annexe I

Organisations examinées dans le rapport

<i>Organisation</i>	<i>Auditeur principal</i>
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	Inde
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Allemagne
Centre du commerce international	Inde
Fonds d'équipement des Nations Unies	Allemagne
Programme des Nations Unies pour le développement	Allemagne
Programme des Nations Unies pour l'environnement	Chili
Fonds des Nations Unies pour la population	Chili
Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)	Chili
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Inde
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	Chili
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	Allemagne
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Chili
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	Chili
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	Inde
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	Chili
Université des Nations Unies	Chili
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	Chili
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	Chili

Annexe II

Typologie des opinions formulées par les commissaires aux comptes

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

Note : Un paragraphe d'observations a pour objet d'appeler l'attention des utilisateurs sur un point présenté ou mentionné dans le rapport financier qui, de l'avis du vérificateur, est d'une importance telle qu'il est essentiel pour leur compréhension de ce rapport.

Un paragraphe relatif à d'autres points a pour objet d'appeler l'attention sur tout autre point qui est pertinent pour la compréhension, par les utilisateurs, de la vérification des comptes, des responsabilités du vérificateur ou du rapport sur la vérification.