Nations Unies A/55/5/Add.10

Assemblée générale

Distr. générale
20 septembre 2000
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session

Rapport du Comité des commissaires aux comptes et rapport financier et états financiers vérifiés de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999*

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

* Le présent document contient une version préliminaire desdits rapports, dont la version définitive sera publiée en tant que *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante et unième session, Supplément No 5* (A/55/5/Add.10).

00-65136 (F)

Table des matières

Chapitre		*Paragraphes*	*Page*
	Lettres d'envoi et de certification		iv
I.	Rapport du Comité des commissaires aux comptes		
	Résumé		1
	A. Introduction	1–11	3
	B. Questions financières	12-35	5
	C. Questions de gestion	36–86	9
	D. Remerciements	87	20
	Annexe		
	Suite donnée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets aux principales recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1997		21
II.	Opinion des commissaires aux comptes		25
III.	États financiers de l'exercice biennal terminé le 31décembre 1999		26

Lettres d'envoi et de certification

Le 14 juillet 2000

Monsieur le Président,

Nous avons l'honneur de vous soumettre les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999, que nous approuvons par la présente.

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

Nous, les soussignés, considérons que :

a) L'Administration est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information financière figurant dans le présent rapport;

b) Les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables du système des Nations Unies et contiennent certains montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'Administration;

c) Les méthodes comptables établies et les systèmes de contrôle interne connexes donnent une assurance raisonnable que les avoirs sont préservés, que toutes les transactions sont dûment comptabilisées dans les livres et documents comptables et que les conventions et procédures sont appliquées par un personnel qualifié, avec une séparation des tâches appropriée. Les vérificateurs internes des comptes du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets passent constamment en revue les systèmes de comptabilité et de contrôle;

d) L'Administration a donné au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et aux vérificateurs internes des comptes du Bureau pleinement et librement accès à tous les documents comptables et financiers;

e) Les recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et des vérificateurs internes des comptes du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets sont examinées par l'Administration, qui a mis en oeuvre ou révisé, selon le cas, les procédures du Bureau de contrôle, comme suite à ces recommandations.

Monsieur le Président du Comité des commissaires aux comptes
Organisation des Nations Unies
New York

Nous certifions que, sur la base de nos informations et en toute bonne foi, toutes les transactions matérielles ont été dûment comptabilisées et dûment incorporées dans les états financiers joints.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, les assurances de notre très haute considération.

Le Directeur exécutif adjoint chargé
du Bureau des Nations Unies pour
les services d'appui aux projets
(*Signé*) Bisrat **Aklilu**

Le Sous-Directeur de la Division des finances
et de l'administration
(*Signé*) Martyn **Evans**

Le 28 juillet 2000

Monsieur le Président

J'ai l'honneur de vous transmettre les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice biennal 1998-1999 terminé le 31 décembre 1999, qui ont été soumis par le Directeur exécutif adjoint chargé du Bureau. Ces états ont été examinés par le Comité des commissaires aux comptes, dont l'opinion est jointe.

Vous trouverez également ci-joint le rapport du Comité sur les comptes du Bureau pour l'exercice en question.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, les assurances de ma très haute considération.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) Sir John **Bourn**

Monsieur le Président de l'Assemblée générale
des Nations Unies
New York

Chapitre premier
Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Le Comité des commissaires aux comptes a examiné les activités du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Le Comité a également vérifié les états financiers pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999 et effectué des contrôles de gestion concernant la gestion des projets, la planification des opérations et le transfert du siège.

Les principales conclusions du Comité sont les suivantes :

a) Au cours de l'exercice biennal 1998-1999, l'UNOPS a exécuté des projets d'une valeur totale de 1,1 milliard de dollars environ, ses recettes au titre des frais de gestion de ces projets étant de 86,4 millions de dollars. Il a par ailleurs autorisé des décaissements se montant à 371 millions de dollars au titre de projets financés par des prêts du Fonds international de développement agricole, pour lesquels ses commissions de gestion se sont montées au total à 9,9 millions de dollars;

b) Au cours de l'exercice biennal 1998-1999, l'UNOPS a dû financer des dépenses non renouvelables au titre de la mise en place du SIG et du transfert des bureaux de son siège. Le coût total de ces deux projets pour l'exercice considéré était de 18,2 millions de dollars;

c) Le montant total des dépenses administratives renouvelables et non renouvelables de l'UNOPS, soit 106 millions de dollars, était supérieur de 5 millions de dollars au montant total des recettes (101 millions de dollars) de l'exercice 1998-1999. Ce dépassement s'explique essentiellement par le fait, prévu et approuvé par le Conseil d'administration, que l'UNOPS a dû financer les dépenses non renouvelables indiquées dans le paragraphe qui précède et se montant à 18,2 millions de dollars;

d) L'UNOPS prévoyait d'inaugurer le SIG le 1er janvier 1999, mais cette échéance a été repoussée au 1er avril suivant. L'UNOPS n'a pu commencer à entrer dans le système la majorité des données relatives aux dépenses qu'à partir de juin 1999. Le contrôle financier s'en est ressenti au cours de cette année;

e) Dans les descriptifs de projet, les objectifs, les tâches ou les activités de ces derniers n'étaient généralement pas assortis de critères quantitatifs de réussite, alors que bon nombre de critères pouvaient être quantifiés;

f) Le coût du transfert du siège de l'UNOPS s'est avéré très supérieur au montant prévu. Le montant brut initialement prévu par l'UNOPS, en juin 1998, était de 7,3 millions de dollars mais, en juin 1999, il était passé à 12,1 millions de dollars. À la fin de juin 2000, le coût du transfert s'établissait à 16,8 millions de dollars, soit un dépassement de plus de 130 % par rapport aux prévisions initiales. Pour l'UNOPS, ce dépassement se justifiait en tant que coût de biens ou de services supplémentaires qui s'étaient révélés nécessaires à mesure que le projet avançait et que sa complexité devenait plus évidente; et

g) Dans le contrat conclu avec le maître d'oeuvre, l'UNOPS était tenu de verser à ce dernier une commission de gestion correspondant à 9,25 % du total des dépenses du chantier. De ce fait, les consultants qui supervisaient le projet n'étaient aucunement incités à freiner les dépenses, dans la mesure où leur entreprise ne pouvait que gagner à ce que le montant total des dépenses soit plus élevé.

Le Comité a formulé des recommandations axées sur une gestion financière plus stricte, une amélioration de la planification des opérations et un renforcement de la gestion des projets.

On trouvera au paragraphe 10 du présent rapport la liste des principales recommandations formulées par le Comité.

A. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a examiné les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour la période allant du 1er janvier 1998 au 31 décembre 1999. Cette vérification a été faite conformément à l'article XII et à l'annexe du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ainsi qu'aux normes communes adoptées par le Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Conformément à ces normes, le Comité des commissaires aux comptes a organisé et effectué ses vérifications de façon à avoir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'inexactitudes importantes.

2. La vérification avait principalement pour objet de permettre au Comité de déterminer si les dépenses figurant dans les états financiers pour la période allant du 1er janvier 1998 au 31 décembre 1999 avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs, si les recettes et les dépenses étaient convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financières et si les états financiers de l'UNOPS reflétaient fidèlement la situation financière au 31 décembre 1999. Elle comportait un examen général des systèmes et contrôles internes financiers ainsi qu'une vérification par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, que le Comité jugeait nécessaires pour se faire une opinion des états financiers.

3. Pour compléter sa vérification des comptes et des opérations financières, le Comité a effectué des examens en vertu de l'article 12.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies. Ces examens portaient essentiellement sur l'efficacité des méthodes financières, des contrôles financiers internes et, de manière générale, de l'administration de la gestion du Bureau. Le Comité a fait porter son attention sur la gestion des projets, la planification des opérations et le transfert du siège de l'UNOPS.

4. Le Comité a continué, comme par le passé, de faire état des résultats de vérifications particulières dans des lettres contenant des observations et recommandations détaillées à l'intention de la direction de l'UNOPS.

5. Le présent rapport traite de questions qui, de l'avis du Comité, devraient être portées à l'attention de l'Assemblée générale. Les observations du Comité sur tous les sujets traités dans le présent rapport ont été communiquées à l'UNOPS, qui a confirmé les faits visés par les observations et conclusions du Comité et fourni les explications et réponses qui lui étaient demandées.

6. Les recommandations du Comité sont résumées au paragraphe 10. Les paragraphes 12 à 86 exposent ses conclusions détaillées.

7. Dans sa résolution 52/212 B du 31 mars 1998, l'Assemblée générale a accepté les recommandations du Comité des commissaires aux comptes visant à améliorer la mise en oeuvre des recommandations du Comité qu'elle approuve, sous réserve des dispositions de ladite résolution. Les propositions du Comité, qui avaient été transmises à l'Assemblée dans une note du Secrétaire général (A/52/753, annexe), comportaient les principaux éléments suivants :

a) Nécessité de préciser le calendrier d'application des recommandations;

b) Désignation des cadres responsables;

c) Mise en place d'un mécanisme efficace destiné à renforcer le contrôle de l'application des recommandations d'audit, ce mécanisme pouvant revêtir la forme d'un comité spécial composé de hauts fonctionnaires ou d'un interlocuteur pour les questions d'audit et de contrôle.

Le Comité des commissaires aux comptes a noté que l'UNOPS s'était, de manière générale, conformé aux recommandations ci-dessus.

1. Recommandations antérieures n'ayant pas été entièrement appliquées

8. Conformément au paragraphe 7 de la section A de la résolution 51/225 de l'Assemblée générale en date du 3 avril 1997, le Comité a examiné les mesures prises par l'UNOPS pour appliquer les recommandations formulées dans son rapport sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1995[1] et les exercices antérieurs, et il confirme qu'il ne subsiste plus de questions en suspens à cet égard.

9. Conformément à la résolution 48/216 B de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1993, le Comité a également examiné les mesures prises par l'UNOPS pour appliquer les recommandations formulées dans son rapport sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1997[2]. Les mesures prises et les observations y relatives du Comité sont exposées en détail dans l'annexe au présent rapport.

2. Principales recommandations du présent rapport

10. Le Comité recommande à l'UNOPS :

a) D'établir un inventaire complet de son matériel durable, tant au siège que dans les bureaux régionaux, afin d'indiquer dans les états financiers de l'exercice biennal 2000-2001 les coûts d'origine dudit matériel (par. 15);

b) De procéder, sous la conduite de sa Section des finances, à des examens réguliers de tous les engagements non réglés et d'annuler ceux qui ne peuvent être motivés ou justifiés par les gestionnaires des budgets (par. 29);

c) D'établir un lien entre les priorités, les objectifs, les activités et les tâches inscrits dans le plan d'action et de maintenir ce lien constamment, d'une année sur l'autre, en donnant toutes les explications voulues si jamais il s'en écarte (par. 43);

d) De veiller à ce que tous les descriptifs de projet contiennent des objectifs mesurables (par. 54);

e) De veiller à ce que tous les descriptifs de projet contiennent des renseignements sur le budget global du projet, ventilés par objectif et sous-objectif, le cas échéant (par. 55).

11. Les autres recommandations du Comité figurent aux paragraphes 33, 40, 45, 56, 57, 62, 65 et 85.

---

[1] *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante et unième session, Supplément No 5J.* (A/51/5/Add.10).

[2] Ibid., *cinquante-troisième session, Supplément 5J* (A/53/5/Add.10).

B. Questions financières

1. Normes comptables du système des Nations Unies

12. Le Comité a évalué dans quelle mesure les états financiers de l'UNOPS pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999 étaient conformes aux normes comptables du système des Nations Unies. Cette évaluation a permis d'établir que, de manière générale, la présentation des états financiers était conforme aux normes, à l'exception de ce qui suit.

13. Aux termes du paragraphe 49 des normes comptables du système des Nations Unies, les organisations membres dudit système sont tenues d'indiquer dans une note d'accompagnement aux états financiers la valeur d'inventaire du matériel durable, du mobilier et des véhicules automobiles ainsi que la méthode d'évaluation utilisée. L'UNOPS a bien indiqué le montant total consacré au matériel durable (voir chap. III, note 2, sect. C.2), mais il n'a pas fourni un montant estimatif, en valeur d'origine, de son stock total de matériel durable.

14. L'UNOPS ne tient pas un inventaire complet et à jour de son matériel durable. Il s'agit essentiellement de mobilier et de matériel informatique au siège. Dans le cadre du transfert dudit siège, à la fin de 1999, l'UNOPS a acheté une gamme complète de nouveaux matériels pour ses bureaux. L'UNOPS dispose certes d'une liste complète et chiffrée des articles achetés à cette occasion, mais il n'a encore établi aucun inventaire exhaustif du matériel préexistant.

15. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'établir un inventaire complet de son matériel durable, tant pour le siège que pour les bureaux régionaux, afin de pouvoir indiquer dans les états financiers de l'exercice biennal 2000-2001 les coûts d'origine dudit matériel.**

2. Situation financière

16. Comme il ressort de l'état 1 (voir chap. III), les dépenses administratives – renouvelables et non renouvelables – de l'UNOPS se montaient au total à 106 millions de dollars et dépassaient de 5 millions de dollars le montant total des recettes, soit 101 millions de dollars, pour l'exercice biennal 1998-1999. Cet excédent des dépenses sur les recettes, après déduction de l'économie de 1 million de dollars réalisée sur des engagements afférents à des exercices antérieurs, représente une détérioration de la situation financière par rapport à l'exercice 1996-1997, au cours duquel l'UNOPS avait enregistré un excédent net de recettes de 8,2 millions de dollars. Ce déficit a absorbé les ressources imprévues accumulées et a nécessité une ponction de 4 millions de dollars sur les réserves, dont le montant total au 31 décembre 1999 est passé de 21,4 à 17,4 millions de dollars.

17. Au cours de l'exercice biennal 1998-1999, l'UNOPS a vu ses dépenses administratives augmenter de 51 % par rapport à l'exercice précédent. La plus grande partie de cet accroissement était prévue et a été compensée par une augmentation de 30 % des recettes au titre des frais de gestion. L'UNOPS a en effet réussi à trouver de nouveaux clients et à diversifier son portefeuille de projets. Il a élargi sa clientèle au sein du système des Nations Unies et a entrepris en 1998-1999, pour la première fois, des travaux pour le compte du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

18. En 1998-1999, comme le Conseil d'administration l'avait prévu et approuvé, l'UNOPS a dû financer des dépenses non renouvelables pour la mise en oeuvre du SIG et le transfert des bureaux du siège. Le coût total de ces deux projets en 1998-1999 se montait à 18,2 millions de dollars, soit près de 17 % de l'ensemble du budget administratif de l'UNOPS.

19. Afin de protéger la viabilité financière de l'organisation, le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population était convenu, dans sa décision 97/21 du 18 septembre 1997[3], d'établir une réserve opérationnelle dont le montant serait fixé à 4 % du montant total des dépenses administratives et des dépenses au titre des projets de l'année précédente. Ce total combiné des dépenses administratives et au titre des projets était pour 1998 de 579,8 millions de dollars, si bien qu'au 31 décembre 1999, la réserve opérationnelle aurait dû être de 23,2 millions de dollars. Or son montant effectif à cette date était de 17,4 millions de dollars.

20. Dans le budget pour l'exercice 1998-1999 qu'il a approuvé par sa décision 98/20 du 21 septembre 1998[4], le Conseil d'administration partait du principe que l'UNOPS n'obtiendrait pas suffisamment de recettes pour couvrir l'intégralité des coûts de mise en place et de démarrage du SIG et du transfert des locaux du siège. Il a donc décidé que ces dépenses seraient couvertes par prélèvement sur la réserve opérationnelle et a approuvé une réduction de 2 % de cette dernière, qui serait ramenée à 11,2 millions de dollars au 31 décembre 1999. En 1998-1999, l'UNOPS a obtenu des recettes supérieures à celles prévues dans le budget et, de ce fait, il n'a pas été nécessaire de réduire le montant de la réserve dans les proportions approuvées par le Conseil d'administration.

21. Pour l'exercice 2000-2001, l'UNOPS compte prélever sur la réserve opérationnelle un montant supplémentaire de 1,5 million de dollars pour couvrir les dépenses de mise en oeuvre du SIG et a donc prévu que la réserve s'établirait à 22,6 millions de dollars au 31 décembre 2001. Ce montant correspond à 3,1 % des dépenses prévues en 2000. L'UNOPS compte porter à nouveau la réserve à son niveau statutaire au cours de l'exercice biennal 2002-2003.

3. Système intégré de gestion

22. Étant tributaire du PNUD pour un certain nombre de services financiers, l'UNOPS a adopté le module comptable du SIG en 1999, parce que le PNUD avait adopté le nouveau système. L'UNOPS prévoyait que le SIG entrerait en fonctionnement le 1er janvier 1999, mais cette échéance a été repoussée à avril 1999. L'UNOPS n'a en fait pu commencer à entrer l'essentiel des données relatives à ses dépenses qu'en juin 1999. Les nombreuses difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre du SIG l'ont rendu moins apte à gérer et contrôler efficacement ses opérations en 1999. Le Comité a relevé que :

a) La définition des liens entre le SIG et ses différents sous-systèmes n'est pas allée sans difficulté, si bien que l'UNOPS n'a pas pu entrer les données financières dans le Système, accumulant ainsi un retard en information, en ce qui concerne plus particulièrement les bordereaux interservices et les avances temporaires. Le SIG a certes commencé à fonctionner le 1er janvier 1999, mais l'UNOPS n'a

[3] Voir DP/1998/1, par. 146.
[4] Voir DP/1998/1 et Corr.1, par 92.

pu commencer à entrer dans le système les données relatives à ses dépenses qu'au mois de juin suivant;

b) La comptabilisation tardive des opérations a affaibli les moyens de contrôle financier. Le PNUD, qui assure la fonction de gestion de la trésorerie de l'UNOPS, n'a pas pu effectuer régulièrement et à temps les rapprochements bancaires pendant tout 1999, à cause de la mise en oeuvre tardive du SIG au PNUD. Ces rapprochements constituent un moyen fondamental de contrôle financier et leur absence accroît les risques de pertes financières de l'UNOPS;

c) Les chargés de portefeuille de projets de l'UNOPS ont besoin d'accéder à l'information financière concernant leurs projets et le système de contrôle des fonds était censé leur permettre de le faire. Or, jusqu'en novembre 1999, il n'existait aucune articulation entre ledit système et le SIG, si bien que les chargés de portefeuille n'ont pas pu disposer à temps d'une information financière précise et complète sur leurs projets. La plupart d'entre eux ont tenu localement leur propre comptabilité des dépenses, ce qui risque d'aboutir à des données inexactes;

d) Le retard accumulé sur le plan de l'information financière, et les problèmes posés par la conception d'un logiciel d'interrogation, ont empêché l'UNOPS d'établir à temps et avec la précision voulue les rapports destinés tant à la gestion interne qu'aux organismes de financement et aux donateurs;

e) Les problèmes susmentionnés ont empêché l'UNOPS de présenter les états financiers de l'exercice biennal 1998-1999 au Comité le 30 avril au plus tard, comme l'exige le Règlement financier. En fait, l'UNOPS n'a officiellement transmis lesdits états au Comité que le 14 juillet 2000, encore qu'il en ait fourni une version préliminaire dès le 21 juin.

23. Le Comité était préoccupé par le fait que ces problèmes pouvaient avoir affaibli les systèmes de contrôle financier de l'UNOPS et sa capacité à établir des rapports en 1999. Le Comité reconnaît que bon nombre de ces problèmes étaient liés au processus de mise en oeuvre du SIG. Il n'en demeure pas moins qu'ils ont notablement retardé la vérification des états financiers de l'UNOPS.

4. Engagements non réglés

24. Dans l'état 1 et les tableaux 1 et 2 (voir chap. III), l'UNOPS indiquait un montant d'engagements non réglés de 201,1 millions de dollars au 31 décembre 1999. Il s'agit d'engagements pour la fourniture de biens et de services pendant l'exercice 1998-1999 que l'UNOPS avait contractés avant le 31 décembre 1999 mais qui n'étaient toujours pas réglés au 31 décembre 1999. Le montant total des dépenses de l'UNOPS correspond donc à la somme de ces engagements non réglés et des décaissements effectués au cours de l'exercice.

25. Au cours de l'examen initial des engagements non réglés de l'UNOPS par le Comité, il est apparu que les montants indiqués dans les projets d'états financiers étaient surévalués. En conséquence, et à la demande du Comité, l'UNOPS a procédé à une opération spéciale de validation d'une grande partie de ces engagements non réglés. Cette opération portait essentiellement sur un montant de 60,7 millions de dollars d'engagements non réglés se rapportant à la sous-traitance de projets et un montant de 75,2 millions de dollars se rapportant à l'achat de matériel durable. L'UNOPS a alors constaté qu'il avait surévalué de près de 15,8 millions de dollars le montant des engagements non réglés à ces deux titres.

26. Au vu des résultats de cette opération spéciale, l'UNOPS a réduit de 7 850 000 dollars la valeur de ses engagements non réglés. Il a décidé de ne pas procéder à un ajustement correspondant au solde de la surévaluation, soit 7 950 000 dollars, les montants en question se rapportant à des projets pour lesquels il avait déjà publié des rapports d'exécution.

27. Toujours au vu des résultats de cette opération spéciale, et des vérifications auxquelles il a procédé, le Comité a établi, par extrapolation, que même après ces ajustements, la surévaluation du montant indiqué par l'UNOP dans le tableau 1 pour les engagements non réglés pouvait atteindre 17,5 millions de dollars (8,7 %). Ce montant comprend les 7 950 000 dollars que l'UNOPS avait constatés lors de l'opération spéciale mais pour lesquels il n'avait pas fait d'ajustement. Cette importante surévaluation s'expliquait par deux raisons principales :

a) Certains engagements non réglés correspondaient en partie à des dépenses qui ne se rapportent pas à l'exercice biennal 1998-1999 et pour lesquelles l'UNOPS n'était pas tenu d'effectuer des versements avant l'an 2000. Ce problème se posait plus particulièrement pour les honoraires de consultants et la sous-traitance de projets;

b) Pour certains projets, l'UNOPS avait comptabilisé par erreur en 1999 des décaissements au titre d'engagements anciens intégralement réglés, si bien que le total des engagements non réglés au 31 décembre 1999 se trouvait augmenté du montant des engagements auxquels ces décaissements correspondaient réellement. Ces erreurs ont été provoquées par la mise en oeuvre tardive du SIG, les agents certificateurs ayant alors autorisé des décaissements sans connaître la référence SIG de l'engagement au titre duquel ces décaissements devaient être comptabilisés.

28. Certains de ces problèmes étaient bien liés à la mise en oeuvre du SIG mais d'autres étaient directement imputables au fait que des fonctionnaires de l'UNOPS n'avaient pas bien compris les règles qui régissent la constitution et le maintien des engagements non réglés.

29. L'UNOPS a normalement pour politique d'examiner régulièrement les engagements non réglés, tout au long de l'année. Il n'a pas pu le faire en 1999, les problèmes créés par le SIG l'ayant empêché de disposer de données financières complètes et exactes. Le Comité a aussi relevé que, au début de 1999, la Section des finances de l'UNOPS avait procédé à un examen complet et détaillé des engagements non réglés au 31 décembre 1998 et avait annulé des engagements qu'elle considérait comme caducs. L'UNOPS a procédé à un examen analogue au 31 décembre 1999, mais des agents plus nombreux ont participé à cet examen, d'où une certaine dispersion des responsabilités à cet égard. **Le Comité recommande à l'UNOPS de procéder, sous la conduite de sa section des finances, à des examens réguliers de tous les engagements non réglés et d'annuler ceux qui ne peuvent être ni motivés ni justifiés par les gestionnaires des budgets**.

5. Comptes d'avance temporaire

30. Le Comité a examiné 68 comptes d'avance temporaire pour s'assurer que l'UNOPS avait correctement comptabilisé leurs soldes en fin d'année. Le Comité a relevé avec satisfaction que l'UNOPS avait considérablement amélioré la gestion de ces comptes par rapport à la fin de l'exercice 1996-1997, pour lequel le Comité n'avait pas été en mesure de confirmer les soldes de 47 comptes d'avance tempo-

raire. Toutefois, le Comité n'était toujours pas en mesure de confirmer le solde de cinq comptes, représentant au total 670 000 dollars, les bureaux extérieurs concernés n'ayant pas renvoyé les rapprochements bancaires correspondants et les pièces justificatives au siège de l'UNOPS à New York.

31. Il importe que l'UNOPS examine et vérifie la concordance des déclarations d'avance temporaire émanant des bureaux extérieurs afin de valider l'authenticité et la régularité des dépenses engagées au niveau desdits bureaux. L'UNOPS devrait, au niveau du siège, donner immédiatement la suite voulue à tout manquement d'un titulaire de compte d'avance temporaire à son obligation de soumettre les déclarations mensuelles relatives au compte considéré.

32. Le Comité a également relevé que le siège de l'UNOPS n'avait achevé qu'en mai 2000 la vérification de la concordance des déclarations d'avance temporaire de décembre 1999.

33. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'examiner tous les mois les déclarations des titulaires de comptes d'avance temporaire et de prendre immédiatement les mesures voulues pour accélérer la remise des déclarations manquantes. Le Comité recommande également à l'UNOPS de procéder dans les meilleurs délais à la vérification de la concordance de toutes les déclarations émanant de titulaires de comptes d'avance temporaire de manière à assurer un suivi efficace des montants décaissés par les bureaux extérieurs.**

6. Passation de pertes en numéraires, d'effets à recevoir et de biens au compte des profits et pertes

34. L'UNOPS a informé le Comité qu'il n'avait dû procéder à aucune passation de pertes en numéraires, d'effets à recevoir ou de biens au compte des profits et pertes au cours de l'exercice 1998-1999.

7. Versements à titre gracieux

35. L'UNOPS n'a signalé aucun versement à titre gracieux pour la période considérée.

C. Questions de gestion

36. Le rôle de l'UNOPS consiste essentiellement à gérer les ressources que différents donateurs consacrent à des projets destinés à aider les pays en développement et les pays en transition en quête de paix, de stabilité sociale, de croissance économique et de développement durable. L'UNOPS propose aux organismes des Nations Unies une vaste gamme de services allant de la gestion d'ensemble des projets à la fourniture de tel ou tel élément concret. C'est un organisme financièrement autonome, qui perçoit des commissions au titre de ses activités de gestion.

1. Planification des opérations

37. Depuis sa transformation en une entité distincte au sein du système des Nations Unies, en 1995, l'UNOPS se dote chaque année d'un plan d'action. Ce plan est l'un des trois documents essentiels pour la gestion de ses activités, les deux autres étant le projet de budget et le rapport annuel du Directeur exécutif sur les activités de l'UNOPS.

38. Le Comité a examiné les procédures appliquées par l'UNOPS pour planifier ainsi ses opérations, en s'intéressant plus particulièrement aux quatre domaines suivants : évolution du système de planification des opérations; suivi; établissement de rapports; et résultats de l'exercice 1998-1999.

Évolution du système de planification des opérations

39. Depuis 1995, l'UNOPS s'est fixé un nombre plus important de montants cibles et d'objectifs financiers. En 1996, devant le succès du premier plan d'action de 1995, l'UNOPS a modifié et étendu sa méthode de planification et, depuis 1998, il fournit des renseignements plus détaillés sur les différents types d'activités relevant de son portefeuille de projets. L'UNOPS a par ailleurs décidé d'abandonner complètement certains montants cibles ou de les remplacer par d'autres mesures. Sur les six montants cibles retenus dans le plan d'action de 1995, quatre ont été abandonnés ou modifiés en 1996 ou 1997. Toutefois, les raisons de ces changements ne sont tout à fait expliquées que pour un montant cible.

40. **Le Comité recommande à l'UNOPS de donner une explication pour chaque montant cible qui est abandonné ou modifié, afin d'instaurer une certaine continuité du processus de planification des opérations.**

41. L'UNOPS envisage de réduire le nombre total des objectifs non financiers et des tâches qui s'y rapportent, et de concentrer davantage son action sur les priorités stratégiques. Or, il ne semble pas qu'il ait eu, depuis 1995, une méthode cohérente pour définir sa stratégie générale ou l'articulation des différentes composantes de celle-ci. Le tableau 1 récapitule la configuration des priorités (buts stratégiques premiers de l'UNOPS), des objectifs (buts de gestion à plus court terme) et des tâches et activités (qui concrétisent les priorités ou objectifs).

Tableau 1
Évolution de la configuration des priorités, objectifs et tâches/activités

Année	*Priorités*	*Objectifs*	*Tâches/activités*
1995	3	0	57 liées à des priorités précises
1996	3	6 liés à des priorités précises	21 liées à des priorités et objectifs précis
1997	3	5 non liés à des priorités précises	17 liées à des objectifs mais pas à des priorités précises
1998	3	5 non liés à des priorités précises	23 liées à des objectifs mais pas à des priorités précises
1999-2000	2	0	17 liées à des priorités précises

Note : L'UNOPS n'a pas établi un ensemble cohérent de liens entre ses priorités, objectifs et tâches au fil des ans.

42. De 1995 à 1998, l'UNOPS s'est fixé les mêmes trois priorités stratégiques, à savoir améliorer la qualité des services, instaurer et consolider les rapports avec la « clientèle » et renforcer l'UNOPS en tant qu'organisation. Or, dans le plan pour 1999-2000, il est passé à deux priorités de gestion : croissance contrôlée et mise en valeur des ressources humaines et compétences de base. Le Comité estime que

l'UNOPS n'a pas suffisamment expliqué la logique de ce changement important de cap stratégique.

43. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'établir un lien entre les priorités, les objectifs et les activités et tâches figurant dans le plan d'action et de maintenir systématiquement ce lien d'une année sur l'autre, en donnant toutes les explications voulues chaque fois qu'il s'en écarte.**

44. L'UNOPS s'est efforcé de fixer des objectifs quantifiés ou des critères chiffrés de réussite dans ses plans d'action, par exemple des dates d'achèvement ou des niveaux de priorité. Toutefois, il lui est arrivé de changer de démarche aussi bien pendant la même année que d'une année sur l'autre. À titre d'exemple, seul le plan d'action de 1998 comportait des indicateurs quantitatifs de résultats pour les trois priorités de l'UNOPS, et seul le plan de 1996 indiquait le montant estimatif des dépenses pour toutes les tâches, les plans de 1998 et 1999-2000 ne comportant qu'un nombre limité de données sur les coûts, pour certaines tâches seulement. Pour toutes les années, les objectifs, les tâches et les activités n'étaient généralement pas assortis d'indicateurs quantitatifs de réussite, alors que dans bon nombre de cas, de tels indicateurs pouvaient être définis.

45. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'inclure, au besoin, des indicateurs de résultats dans ses plans d'action.**

Suivi et établissement de rapports

46. L'UNOPS a établi un plan détaillé de suivi de son plan d'action pour 1999-2000, en prévoyant des réunions de l'encadrement pour examiner l'évolution de la mise en oeuvre du plan tout au long de l'exercice biennal. Il a précisé tous les calendriers d'exécution prévus et le service responsable au premier chef pour chaque produit. Chaque réunion de suivi fait l'objet d'un rapport établi par la section compétente, si bien que l'organisation tout entière peut constater les progrès réalisés au regard des objectifs inscrits dans le plan d'action. Ce plan de suivi couvre systématiquement chaque activité citée dans le plan d'action et devrait permettre à l'UNOPS d'inclure dans son rapport annuel un récapitulatif clair des résultats obtenus, en utilisant dans ce rapport la terminologie utilisée dans le plan d'action pour 1999-2000.

Résultats de l'exercice biennal 1998-1999

47. Le Comité a examiné les résultats obtenus par l'UNOPS au regard des objectifs qu'il s'était fixés pour 1998-1999. Le tableau 2 récapitule les résultats escomptés et effectifs, avec indication des objectifs financiers correspondants pour l'exercice biennal.

Tableau 2
Résultats escomptés et effectifs au regard des objectifs financiers pour 1998-1999

	Résultats 1998		*Résultats 1999*	
Objectifs	*Escomptés*	*Effectifs*	*Escomptés*	*Effectifs*
Budget maximal (millions de dollars)	900	901	984	924
Nouveaux projets démarrés	715 (750)[a]	763	614	566

Objectifs	*Résultats 1998*		*Résultats 1999*	
	Escomptés	*Effectifs*	*Escomptés*	*Effectifs*
Nouveaux services démarrés	184	248	453	652
Exécution de projets (millions de dollars)	544 (550)[a]	538	550	568
Prestation de services (millions de dollars)	158	175	257	196
Total recettes (millions de dollars)	**44,5**	**50**	**51,1**	**50,7**
Intérêts/divers	1,2	2,4	2,6	2,1
Services exclusivement	5,1	4,1	5,6	5,8
Exécution de projets	38,2	43,5	42,9	42,8
Rapport entre recettes et exécution des projets	6,9	8,1	7,8	7,5
Recettes provenant de sources non traditionnelles (millions de dollars)	4,1	3,2	3,2	Inconnu
Dépenses administratives (millions de dollars)	44,5	42	60,6	63,7
Renouvelables	43,6	40,5	48,1	49
SIG/comptabilité an 2000	3	1,4	4	2,8
Transfert du siège	0	0,1	8,6	11,9

[a] Certains montants cibles pour 1998 ont été révisés en octobre de la même année; les chiffres entre parenthèses sont les montants initiaux. Pour 1999, les montants indiqués pour les résultats effectifs sont encore préliminaires et, dans certains cas, incomplets.

48. En 1998, l'UNOPS a atteint, intégralement ou presque, six des huit principaux objectifs chiffrés qu'il s'était fixés en ce qui concerne les recettes et l'exécution des projets. Les objectifs pour 1998 en ce qui concerne les nouveaux projets démarrés et l'exécution des projets ont été ajustés en baisse en octobre 1998 au vu des estimations des directeurs de programme relatives aux taux d'exécution probables. Compte tenu de cet ajustement, les résultats obtenus en ce qui concerne les nouveaux projets démarrés représentaient 107 % du montant cible, contre 102 % du montant cible initial; le taux correspondant en ce qui concerne l'exécution des projets, était de 99 % du montant cible ajusté, contre 98 % du montant cible initial.

49. Au moment où le Comité procédait à son audit, l'UNOPS ne disposait que de données préliminaires sur ses résultats financiers pour 1999 et ne pouvait fournir aucun renseignement sur un des montants cibles. Selon ces données préliminaires, l'UNOPS a atteint deux de ses principaux objectifs en matière de recettes et d'exécution pour l'année, à savoir les nouveaux services démarrés (144 % du montant cible) et l'exécution des projets (103 %). L'UNOPS avait par ailleurs presque atteint ses objectifs concernant le montant total des recettes (99 %) et le rapport entre recettes et exécution des projets (96 %). L'UNOPS n'a pas tout à fait atteint l'objectif relatif aux nouveaux projets démarrés (92 %) ou le budget maximum (94 %). Les difficultés qu'il a rencontrées pour atteindre ces montants cibles relatifs au volume du portefeuille de projets n'étaient pas sans rapport avec la baisse des ressources de son client le plus important, le PNUD. L'UNOPS n'a pas atteint l'objectif qu'il s'était fixé en matière de prestation de services, ne réalisant que 76 % du montant cible.

50. L'UNOPS s'était fixé cinq objectifs non financiers pour 1998 et deux pour 1999. Le plan d'action pour 1999-2000 indiquait simplement que l'UNOPS s'était activement employé à réaliser quatre des cinq objectifs en 1998, sans préciser lesquels. L'UNOPS a indiqué au Comité que des travaux importants étaient menés dans les domaines suivants : rénovation de systèmes informatiques essentiels; adoption d'une stratégie de développement de la clientèle; adoption d'une stratégie de croissance et de décentralisation de l'organisation; et perfectionnement du système de calcul des commissions. Cela étant, en 1998, l'UNOPS n'a fait que peu de progrès en ce qui concerne le cinquième objectif, celui consistant à mettre en place une stratégie de perfectionnement et de formation du personnel. La plupart des activités afférentes à cet objectif ont été reportées sur 1999.

51. Aucun des objectifs inscrits dans le plan d'action pour 1998 n'a été totalement réalisé dans le délai prévu. Des travaux importants ont été reportés sur 1999 en ce qui concerne la rénovation de systèmes informatiques essentiels, pour ce qui est en particulier du SIG, dont la mise en place définitive n'est pas attendue avant 2000. L'UNOPS a achevé de perfectionner son modèle de calcul des commissions, mais la mise en oeuvre tardive du SIG l'a empêché de disposer des données de gestion essentielles pour tester et appliquer ce modèle. De ce fait, il a suspendu toute nouvelle activité dans ce domaine. Le Comité espère qu'en élaborant ses plans d'action, l'UNOPS veillera à ce que les délais qu'il fixe pour la réalisation de ses objectifs soient réalistes.

2. Gestion des projets

Introduction

52. L'UNOPS intervient en tant que société de gestion proposant ses compétences au système des Nations unies ou à d'autres organismes qui ont besoin de ses services. Il exécute des projets à la demande des organismes de financement et peut intervenir à différents stades du cycle d'un projet pour mener à bien toute une série d'activités différentes. Au cours de l'exercice biennal 1998-1999, l'UNOPS a exécuté des projets d'une valeur totale de près de 1,1 milliard de dollars, les frais de gestion correspondants se montant à 86,5 millions de dollars.

53. Le Comité a examiné la gestion des projets de l'UNOPS, en ce qui concerne l'acceptation, l'exécution, le suivi et l'achèvement des projets, au regard des pratiques appropriées en matière de gestion des projets et de la conformité au Manuel de l'UNOPS sur la gestion et l'administration des projets et d'autres textes d'orientation connexes. Le Comité a examiné 11 projets, d'un budget total de 59,3 millions de dollars.

Acceptation des projets

54. Le Comité a examiné le descriptif ou l'accord de services de gestion de chaque projet. Les descriptifs de projet avaient été établis par le donateur alors que les accords de services de gestion étaient établis conjointement par le donateur et l'UNOPS. Dans un cas comme dans l'autre, le document ainsi établi sert de référence tout au long du cycle de vie du projet. Le Comité a relevé que tous les descriptifs de projet et accords de services de gestion contenaient des renseignements de base sur le projet et une série d'objectifs qui, dans 9 des 11 cas examinés, étaient assortis d'objectifs secondaires. Le Comité a relevé que les projets n'avaient pas toujours des objectifs mesurables. Ainsi, un projet avait pour objectif d'améliorer à

l'échelon local les infrastructures de base permettant de fournir des services d'éducation, sans autre précision sur la manière dont l'UNOPS pourrait mesurer le degré de réalisation de cet objectif. Le Comité reconnaît que l'UNOPS peut difficilement définir des objectifs clairs et mesurables pour tous ses projets, en particulier pour certains accords de services de gestion. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'essayer de faire en sorte que tous les descriptifs de projet contiennent des objectifs mesurables**.

55. Pour 10 des projets examinés, le descriptif ou l'accord de services de gestion comportait un budget, ventilé en plusieurs rubriques – marchés, formation, matériel, imprévus, etc. À une exception près, tous ces budgets étaient étalés sur toute la durée de vie du projet. Le Comité a toutefois relevé que l'UNOPS avait analysé un seul de ces budgets par objectif pour déterminer aussi bien le coût des produits que celui des intrants. Tout en sachant bien que les budgets sont souvent établis à l'initiative du donateur, **le Comité recommande à l'UNOPS de bien veiller à ce que tous les descriptifs de projet contiennent des renseignements sur le budget global du projet, ventilés par objectifs principaux et secondaires, le cas échéant**.

56. Pour huit des projets examinés par le Comité, le descriptif donnait des renseignements sur les dispositions prises en matière de suivi. Ainsi, un descriptif contenait une section sur les dispositions en matière d'examen et d'évaluation précisant dans le détail le type et la fréquence des rapports requis pour toute la durée d'exécution du projet. Aucune précision de ce type n'était donnée dans les descriptifs des trois autres projets examinés par le Comité. **Le Comité recommande que l'UNOPS, avant de signer un descriptif de projet ou un accord de services de gestion, s'assure que le donateur a bien indiqué dans ce document le système de suivi prévu pour le projet**.

57. Le Comité a examiné les descriptifs de projet et accords de services de gestion pour déterminer si les risques liés à l'exécution des projets avaient été convenablement analysés. Dans 4 des 11 cas examinés, le Comité n'a pu déceler aucune analyse de ce type, si ce n'est, dans certains cas, une référence aux pratiques en usage. À titre d'exemple, un descriptif de projet énumérait les risques inhérents à l'exécution de celui-ci, par ordre d'importance, ces risques allant des incidences du VIH/sida sur la main-d'œuvre aux retards possibles en ce qui concerne le recrutement du personnel nécessaire. **Le Comité recommande à l'UNOPS de tout faire pour s'assurer que chaque descriptif de projet ou accord de services de gestion énonce les risques inhérents à l'exécution du projet.**

Exécution des projets

58. Sur les 11 projets examinés par le Comité, six avaient démarré avec un retard d'un peu plus de cinq mois en moyenne. Ces retards étaient imputables, entre autres, à la signature tardive du descriptif de projet par le gouvernement, au retard de versement des fonds par le gouvernement donateur et à des difficultés à s'accorder sur la documentation. Le Comité a relevé que certaines des raisons invoquées pour expliquer ces retards étaient indépendantes de la volonté de l'UNOPS.

59. Le Comité a constaté que l'UNOPS énonçait clairement les mécanismes qu'il compte employer pour gérer chaque projet à l'échelon local. Ces dispositions semblaient conformes à la situation de chaque projet et le Comité a relevé un certain nombre d'exemples de bonne pratique. Ainsi, dans trois projets, des groupes ou comités directeurs, composés de représentants d'entités locales, avaient été chargés de

gérer et de superviser l'exécution du projet. Le Comité se félicite de ces initiatives qui consistent à doter les projets de comités directeurs viables et représentatifs.

Suivi des projets

60. Le principal outil de contrôle budgétaire est le rapport sur l'exécution du projet, qui est établi tous les mois et contient un récapitulatif des dépenses au regard des crédits. Le Comité a relevé que l'UNOPS avait rencontré un certain nombre de problèmes lors de la mise en place de son nouveau système d'information de gestion, le SIG, lesquels ont réduit sa capacité à assurer efficacement le suivi de l'exécution des budgets des projets en 1999. Il a constaté en particulier un écart pouvant aller jusqu'à six mois entre le moment où une dépense est engagée et celui où elle est enregistrée dans le SIG. Dans certains cas, les fonctionnaires de l'UNOPS devaient recourir à des budgets virtuels pour assurer le suivi des projets, ce qui constituait une charge administrative supplémentaire.

61. Le rapport sur l'exécution du projet précise le pourcentage des dépenses par rapport au budget approuvé, indicateur par lequel l'UNOPS mesure le degré d'exécution du projet. L'UNOPS considère que ce système convient à des tâches concrètes effectuées dans le cadre d'accords de service de gestion mais, étant donné que le taux d'exécution repose exclusivement sur les apports et non sur les produits, l'UNOPS ne peut utiliser cet indicateur pour évaluer le taux de réalisation des différents objectifs du projet.

62. **Le Comité recommande à l'UNOPS de tout faire pour élargir la gamme des indicateurs de résultat inclus dans les descriptifs de projet afin que l'exécution puisse être quantifiée autant que faire se peut au regard des objectifs principaux et secondaires.**

63. Le Comité a relevé que l'UNOPS n'avait eu recours aux rapports d'évaluation des résultats des projets que dans 4 des 11 projets examinés. Ces rapports fournissent une analyse du degré de réalisation des objectifs principaux et secondaires du projet, un récapitulatif des résultats obtenus depuis l'évaluation précédente et des recommandations visant à régler les problèmes éventuellement rencontrés. Le Comité estime que ces rapports constituent un moyen d'améliorer le suivi des projets par l'UNOPS.

64. Le Comité a relevé que l'UNOPS avait effectué des examens tripartites, ou une procédure analogue, pour 3 des 11 projets examinés. En l'occurrence, ces examens tripartites avaient permis de faire le bilan des programmes existants et d'apporter aux projets les modifications rendues nécessaires pour des changements de situation.

65. L'UNOPS n'établit des rapports d'évaluation des résultats et ne procède à des examens tripartites que lorsque le descriptif de projet l'exige. Toutefois, étant donné l'intérêt que ces rapports et examens présentent pour la gestion des projets, **le Comité recommande à l'UNOPS d'appliquer à tous les projets, en collaboration avec les organismes de financement, le système des rapports périodiques d'évaluation des résultats et des examens tripartites**.

3. Transfert des locaux du siège

Historique

66. Le Comité a examiné la gestion d'un projet de l'UNOPS consacré au déménagement du siège, à New York. Jusqu'à la fin de 1999, l'UNOPS occupait des bu-

reaux dans le bâtiment du *Daily News*, à Manhattan. En septembre 1997, les syndics de l'immeuble ont informé l'UNOPS qu'ils ne comptaient pas renouveler le bail et que l'UNOPS devait quitter les lieux à la fin de septembre 1999. L'UNOPS disposait donc de deux années pour trouver de nouveaux locaux qui lui conviennent, négocier un bail, faire en sorte que les locaux soient meublés et équipés selon les spécifications requises et y emménager.

Calendrier d'exécution du projet

67. L'UNOPS a estimé que le préavis était trop court et ne lui permettait pas de revoir comme il se doit toute sa stratégie de localisation de son siège. Il n'a donc pas étudié d'autres solutions possibles, le transfert de son siège hors de New York, par exemple, conformément à sa politique de décentralisation. Étant donné la brièveté du délai qui lui était imparti, l'UNOPS n'a pu envisager sérieusement aucune solution autre que celle consistant à louer d'autres bureaux à Manhattan. Il a essayé dans une certaine mesure d'envisager d'autres emplacements dans la région de New York, mais y a renoncé en raison de l'éloignement du Siège de l'ONU.

68. Le Comité relève que l'UNOPS compte établir un registre de tous les baux qu'il a conclus, partout dans le monde, afin de s'assurer que les termes de tout nouveau bail soient étudiés sous l'angle des problèmes qu'ils pourraient poser, et ce, le plus tôt possible. Le Comité approuve cette initiative.

69. L'UNOPS a quitté le bâtiment du *Daily News* le 10 décembre 1999, soit avec un retard de plus de deux mois. L'UNOPS n'a pas pu fournir au Comité une ventilation détaillée du calendrier initial des activités de transfert de son siège, et l'on ne peut donc savoir exactement dans quelle mesure les activités se sont déroulées conformément aux plans. Le tableau 3 indique la durée effective des différentes activités nécessitées par le transfert. Les éléments qui ont pris le plus de temps sont le choix du bâtiment et l'organisation détaillée du réaménagement des locaux. Au départ, l'UNOPS espérait mettre la dernière main au contrat conclu avec les maîtres d'oeuvre en mars 1999 et commencer les travaux de construction en juin. En réalité, ces activités ne se sont achevées qu'en juillet et août 1999, respectivement.

Tableau 3
Durée des différentes activités nécessitées par le transfert

Activités	*Dates*	*Nombre de mois*
Repérage et choix des nouveaux locaux	Septembre 1997 à août 1998	11
Négociation du bail	Septembre 1998 à janvier 1999	5
Désignation des architectes, des ingénieurs et des maîtres d'oeuvre, et établissement des plans et accords à ce sujet	Septembre 1998 à juillet 1999	10
Travaux de construction	Août 1999 à décembre 1999	4

Note : Il a fallu au total 26 mois pour mener à bien le transfert du siège.

70. L'UNOPS a dû verser des pénalités pour non-libération des locaux du bâtiment du *Daily News* dans le délai imposé par les syndics, à savoir avant le 30 septembre 1999. L'UNOPS a négocié avec le propriétaire un règlement mutuellement accepta-

ble et a versé 585 000 dollars de loyers pour la période d'occupation supplémentaire et 465 000 dollars de pénalité, ce qui était inférieur au montant envisagé à l'origine.

Choix des locaux

71. Les principaux critères retenus par l'UNOPS pour choisir ses nouveaux locaux étaient les suivants : a) proximité de l'ONU, dans la partie est du centre de la ville; b) deux ou trois étages contigus, d'une superficie totale de 7 000 à 8 400 mètres carrés; c) possibilité d'entrer dans les lieux le 1er octobre 1999 au plus tard; d) immeuble notoirement bien géré; e) bâtiment de catégorie A; et f) loyer inférieur à 10 % des dépenses administratives.

72. En mars 1998, l'UNOPS a chargé un cabinet d'architectes de procéder à une première recherche d'immeubles répondant à ces critères. Les architectes ont retenu quatre bâtiments. En juillet 1998, l'UNOPS a chargé une agence immobilière de procéder à une recherche plus détaillée. Après examen de 164 sites envisageables, l'éventail des possibilités a été ramené à quatre. Trois de ces sites avaient été également retenus par les architectes trois mois auparavant. Sur les quatre sites retenus, l'UNOPS et l'agence immobilière ont opéré une deuxième sélection pour ne retenir que les deux meilleurs.

73. L'UNOPS a appliqué une méthode d'évaluation consistant à examiner séparément le facteur qualité et le facteur coût. Les deux meilleurs sites retenus ont obtenu, respectivement, les notes de 8,55 et 7,8. La valeur actualisée nette totale, sur 15 ans, du second site était inférieure (41,5 millions de dollars), mais l'UNOPS a choisi le site légèrement plus cher, dans l'immeuble Chrysler, qui avait une valeur actualisée nette de 41,9 millions de dollars, mais était jugé globalement plus intéressant.

Gestion du transfert

74. L'UNOPS a officiellement constitué une équipe chargée du transfert du siège pour gérer le projet au printemps de 1998, soit six mois environ après le moment où il a su qu'il devait déménager. Cette équipe était dirigée par un spécialiste des achats et comprenait un juriste, un spécialiste de la gestion des équipements et un administrateur. Deux membres de l'équipe avaient auparavant commencé à se pencher sur la question du transfert de manière moins officielle. Le Comité estime que l'UNOPS aurait gagné à constituer officiellement cette équipe plus tôt, afin de conférer plus d'importance au projet au sein de l'organisation et de mieux appeler l'attention des cadres supérieurs sur le sujet. Certes, dans un premier stade, il subsistait des incertitudes quant à la question de savoir si l'UNOPS aurait réellement à déménager, mais la prudence commandait de mettre en place une équipe chargée d'élaborer une stratégie au cas où cette éventualité se concrétisait.

75. L'UNOPS a accordé à l'équipe les soutiens nécessaires sous la forme de concours d'experts extérieurs. Il a désigné trois consultants principaux – pour les études et plans architecturaux, pour le génie et pour les travaux de construction. Ces consultants ont eux-mêmes nommé et dirigé plus de 20 sous-traitants qui, en décembre 1999, avaient effectué pour environ 7 millions de dollars de travaux. L'équipe a également conclu directement des marchés pour certains articles tels que le mobilier de bureau, le câblage des locaux et un réseau audiovisuel.

76. L'UNOPS s'est efforcé de maximiser l'espace disponible dans les nouveaux locaux en installant les éléments infrastructurels, le câblage électrique, informatique et télématique notamment, dans la plus petite superficie de plafond possible. De ce fait, la planification et l'échelonnement des travaux devenaient plus complexes, dans la mesure où certaines opérations ne pouvaient être entreprises qu'après l'achèvement d'autres et où plusieurs sous-traitants étaient impliqués. Cette complexité est à l'origine de certains des retards dans la mise en oeuvre du projet.

Dépenses

77. Les dépenses afférentes au transfert du siège se sont révélées très supérieures aux prévisions. Le montant brut prévu en juin 1998 était de 7,3 millions de dollars mais, un an plus tard, il avait atteint 12,1 millions de dollars. À la fin de juin 2000, le coût du transfert avait atteint 16,8 millions de dollars, soit un dépassement de plus de 130 % par rapport aux prévisions initiales. Le coût total définitif pour l'UNOPS, après déduction d'un montant de 3,5 millions de dollars versé par le propriétaire des nouveaux locaux à titre de contribution aux travaux, ne pourra être connu que dans quelque temps.

78. Le montant prévu à l'origine, à savoir 7,3 millions de dollars, couvrait la recherche de nouveaux locaux, la négociation du bail, l'installation de nouveaux équipements et le déménagement proprement dit, mais n'était assorti d'aucune ventilation détaillée des coûts de chacun de ces éléments. À ce stade-là, l'UNOPS n'avait ni fait son choix entre les sites possibles ni entamé les négociations sur le bail et ne disposait donc d'aucun renseignement détaillé sur les travaux de construction et de réaménagement que le déménagement pourrait impliquer. Cette estimation des coûts avait donc un caractère très général.

79. Au moment où l'UNOPS a établi le budget de 12,1 millions de dollars, en revanche, il disposait de renseignements sur les coûts probables du transfert. Ce budget contenait une ventilation plus détaillée des coûts et couvrait des éléments qui ne l'étaient pas dans les prévisions initiales, notamment la direction des travaux de construction et les frais de négociation du bail. Le budget comprenait également les dépenses induites par la chronologie du déménagement et les caractéristiques matérielles des nouveaux locaux, notamment les équipements audiovisuels, le matériel de télécommunications et le réseau téléphonique de type PABX.

80. Des dépassements de coûts ont été enregistrés pour certains marchés. Le tableau 4 indique les plus importants d'entre eux.

Tableau 4
Surcoûts pour certains marchés

Marché	*Valeur initiale (dollars É.-U.)*	*Engagements au 31 décembre 1999 (dollars É.-U.)*	*Augmentation (dollars É.-U.)*	*Augmentation (pourcentage)*
Construction	6 000 000	7 500 000	1 500 000	25
Études architecturales	265 000	715 007	450 007	170
Mobilier	2 100 000	2 384 119	284 119	13,5

81. L'UNOPS a estimé que ces augmentations étaient justifiées par le fait qu'elles correspondaient à des biens ou services supplémentaires devenus nécessaires à mesure que le projet avançait et que sa complexité devenait plus manifeste. Il a suivi les pratiques standard en matière de passation de marchés. Toutes les entreprises retenues l'ont été après un appel d'offres et l'UNOPS a veillé à ce que tous les sous-traitants soient également désignés conformément aux normes d'adjudication des marchés publics. L'équipe chargée du transfert du siège a aussi sollicité l'avis des architectes et ingénieurs qu'elle avait elle-même engagés avant d'approuver toute nouvelle dépense pour des travaux supplémentaires. L'équipe a par ailleurs conservé un rôle de supervision de tous les versements effectués au profit des entreprises et de leurs sous-traitants.

82. Le marché le plus important était celui conclu avec le maître d'oeuvre, qui a lui-même engagé plus de 20 sous-traitants. L'UNOPS avait au départ évalué ce marché à 6 millions de dollars, montant qui était toujours en vigueur au moment où le Comité d'examen et de recommandation des marchés a examiné la question en mars 1994. Ledit comité n'a pas approuvé un montant plus élevé pour le marché mais a estimé que celui-ci avait été conclu conformément à toutes les procédures applicables. Il a estimé qu'étant donné le caractère technique du projet, et la nécessité d'approuver rapidement la désignation d'un certain nombre de sous-traitants, il était plus judicieux de créer un comité d'examen spécial pour le projet de transfert du siège. Ce comité spécial relevait du Directeur des services d'achats, qui a examiné tous les mois la situation financière du projet et autorisé les dépassements. Au 31 décembre 1999, l'UNOPS avait engagé des dépenses se montant à 7,5 millions de dollars dans le cadre de ce marché et, au 31 mars 2000, le total des dépenses avait atteint près de 8 millions de dollars.

83. Aux termes du marché conclu avec le maître d'oeuvre, l'UNOPS était tenu de verser à celui-ci une commission correspondant à 9,25 % du montant total des frais de construction. Avec cette formule, les consultants qui dirigeaient les travaux étaient moins incités à limiter les coûts, leur entreprise ne pouvant que gagner à ce que le montant total des dépenses soit plus élevé. L'UNOPS a envisagé la possibilité d'un marché à plafond garanti, qui aurait limité les frais de gestion, mais a estimé qu'il n'y avait pas lieu de le faire parce qu'au moment où il avait désigné le maître d'oeuvre, les études techniques n'étaient pas achevées et le coût final des travaux de construction ne pouvait pas être évalué avec précision. Le marché conclu avec le maître d'oeuvre ne comportait ni une date limite d'achèvement des travaux ni une clause de pénalité en cas de dépassement des délais. L'UNOPS assumait donc tous les risques en cas de livraison tardive des travaux. L'UNOPS a informé le Comité des commissaires aux comptes qu'en raison de la nature du marché de l'immobilier à New York, il était difficile d'inclure une telle clause dans le contrat. Il s'est néanmoins efforcé de compenser ces inconvénients en chargeant un professionnel de la gestion des équipements de superviser les travaux de construction et en exigeant que tous les contrats de sous-traitance soient adjugés ouvertement et par appels d'offres.

84. Le Comité juge préoccupant le fait que les modalités contractuelles adoptées par l'UNOPS ont probablement contribué aux dépassements de coûts, en particulier en raison du lien établi entre la rémunération du maître d'oeuvre et le montant définitif des dépenses et de l'absence d'une clause de pénalité en cas de livraison tardive des travaux. Le Comité des commissaires aux comptes juge également préoccupant le fait que le Comité d'examen et de recommandation des marchés n'a joué qu'un rôle limité dans l'approbation de ce marché important et n'a pas exigé que

l'administration lui soumette pour examen toute augmentation de coûts par rapport aux prévisions initiales.

85. **Le Comité recommande qu'à l'avenir, l'UNOPS évite autant que faire se peut d'adopter pour ses marchés un mécanisme de rémunération proportionnelle du maître d'oeuvre et prévoie des clauses de pénalité pour livraison tardive des travaux.**

4. Cas de fraude et de présomption de fraude

86. L'UNOPS a informé le Comité qu'aucun cas de fraude ou de présomption de fraude n'était à signaler.

D. Remerciements

87. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui au projet et ses collaborateurs de l'aide et du concours qu'ils ont apportés aux vérificateurs.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne
et d'Irlande du Nord
(*Signé*) Sir John **Bourn**

Le Vérificateur général des comptes du Ghana
(*Signé*) Osei Tutu **Prempeh***

Le Président de la Commission de vérification
des comptes des Philippines
(*Signé*) Celso D. **Gangan**

Le 28 juillet 2000

* Le mandat du Vérificateur général des comptes du Ghana a expiré le 30 juin 2000, avant la signature du présent rapport. M. Prempeh a toutefois donné son accord sur la teneur du présent rapport. En outre, le programme d'audit pertinent avait été approuvé par le Comité et toutes les instructions spéciales données par ce dernier ont été exécutées.

Annexe

Suite donnée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets aux principales recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1997[a]

Recommandation 9 a)

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) devrait s'employer en priorité à achever son manuel sur les procédures d'achat.

Mesures prises par l'Administration

2. Le Bureau a appliqué la recommandation ci-dessus.

Observations du Comité

3. Le Comité se félicite de constater que le manuel sur les procédures d'achat a été achevé.

Recommandation 9 b)

4. Le Bureau devrait s'assurer qu'à chaque projet correspond un plan d'achat qui détaille les articles à acheter et propose un calendrier indicatif pour le déroulement des opérations.

Mesures prises par l'Administration

5. Afin de faciliter le déroulement rapide et efficace des opérations d'achat et d'en réduire le coût global, instruction a été donnée aux fonctionnaires de Bureau de veiller à ce que des plans d'achat appropriés soient établis à temps, dans tous les cas. Le Directeur des opérations continuera de surveiller le respect de cette directive.

Observations du Comité

6. Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par l'Administration.

Recommandation 9 c)

7. Les demandes de fourniture de biens ou services établies par les fonctionnaires chargés des achats devraient être approuvées en bonne et due forme par les directeurs de projet avant toute opération.

---

[a] *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-troisième session, Supplément No 5J* (A/53/5/Add.10), par. 9.

Mesures prises par l'Administration

8. L'attention des fonctionnaires concernés a été de nouveau appelée sur la nécessité de veiller à ce que les demandes de fourniture de biens ou services soient approuvées en bonne et due forme avant leur traitement et que le système des achats dans son ensemble soit assorti de toutes les pièces justificatives requises. La politique du Bureau en la matière est énoncée dans le manuel pertinent (en particulier dans les chapitres 3 et 9).

Observations du Comité

9. Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par l'Administration.

Recommandation 9 d)

10. Il convient de rappeler à tous les fonctionnaires des bureaux extérieurs qu'il importe d'établir des rapports de réception et d'inspection.

Mesures prises par l'Administration

11. Le Bureau n'est pas toujours en mesure d'établir des rapports de réception et d'inspection mais les fonctionnaires concernés ont été avisés qu'ils doivent tout faire pour que ces rapports soient établis. En outre, instruction leur a été donnée d'obtenir confirmation, pièces justificatives à l'appui, de la bonne livraison des articles en cas d'impossibilité d'établir les rapports de réception et d'inspection.

Observations du Comité

12. Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration.

Recommandation 9 e)

13. Le formulaire d'évaluation des consultants internationaux devrait être revu de façon à favoriser une évaluation plus rigoureuse des résultats finals, en fonction d'objectifs et de cibles quantifiables; les bureaux extérieurs devraient penser à évaluer l'exécution des contrats de louage de services.

Mesures prises par l'Administration

14. Le Bureau envisageait de publier, le 1er mai 1999 au plus tard, de nouvelles instructions relatives au recours aux contrats de louage de services. Par ailleurs, un formulaire d'évaluation révisé permettra au Bureau de se faire une meilleure idée de la qualité des résultats obtenus au regard du cahier des charges initial. Ces directives contiendront des instructions claires exigeant que des formulaires d'évaluation soient remplis pour tout le personnel.

Observations du Comité

15. Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par l'Administration.

Recommandation 9 f)

16. Le Bureau devrait s'assurer que l'on procède à une évaluation annuelle complète et actualisée de tous les fonctionnaires et qu'il soit tenu un fichier central de ces évaluations.

Mesures prises par l'Administration

17. Le Bureau continue de perfectionner les formulaires d'évaluation du comportement professionnel de ses agents en se fondant sur l'expérience acquise à cet égard. Une rubrique relative au perfectionnement du personnel a été ajoutée et des directives ont été publiées qui permettent de remplir plus facilement le formulaire, en donnant les définitions des mots clefs et des exemples sur la manière de remplir les différentes rubriques. L'évaluation s'effectue en ligne, ce qui permet au Bureau de mieux en surveiller la conformité.

Observations du Comité

18. Le Comité continuera de surveiller l'évolution de la situation afin de déterminer si des évaluations annuelles sont effectuées pour tous les fonctionnaires.

Recommandation 9 g)

19. Le Bureau devrait recenser les lacunes des rapports financiers actuels, déterminer quelles sont les informations essentielles à y inclure et décider de la forme et de la fréquence de ces rapports.

Mesures prises par l'Administration

20. Le Bureau a fait le maximum pour mettre en place la troisième version du Système intégré de gestion (SIG), qui a remplacé le système précédent du grand livre. L'introduction de données complètes et précises dans le SIG s'est avérée plus difficile et longue que prévu. La communication des données de base sur les activités financières de 1999 est demeurée limitée. Il en sera ainsi tant que le système et les interfaces qui permettent d'entrer dans le SIG les données relatives aux transactions des bureaux extérieurs ne seront pas en place et tant que le retard pris en ce qui concerne les données de 1999 n'aura pas été liquidé. Des outils améliorés de communication de l'information financière qui compléteront les moyens actuels disponibles dans le SIG ont été installés. Comme indiqué dans le document DP/1999/24, on ne devrait pas disposer d'un ensemble complet de systèmes de communication de l'information avant 2001.

Observations du Comité

21. Le Comité gardera cette question à l'examen.

Recommandation 9 h)

22. Le Bureau devrait s'assurer de la conformité de tous les systèmes pour le passage à l'an 2000 suffisamment tôt pour remédier aux carences éventuelles.

Mesures prises par l'Administration

23. Outre sa participation active aux travaux de préparation au passage à l'an 2000 entrepris par l'ONU et le PNUD, le Bureau a mis en place son propre programme de vérification dynamique de la compatibilité an 2000. Les produits qu'il a mis au point à cet effet ont été distribués aux directeurs de projets et aux organisations partenaires et complétés par un site d'appui sur l'Intranet du Bureau. Aucun incident notable en rapport avec le passage à l'an 2000 n'a été signalé.

Observations du Comité

24. Le Comité se félicite de constater que le passage à l'an 2000 s'est déroulé sans accroc.

Recommandation 9 i)

25. Le Bureau devrait se tenir en contact avec le PNUD afin de déterminer dans quelle mesure ce dernier a évalué les effets de l'échéance de l'an 2000 sur l'interface avec les systèmes du Programme.

Mesures prises par l'Administration

26. Le Bureau a des contacts réguliers avec le PNUD sur ce sujet et sur les questions qui s'y rapportent.

Observations du Comité

27. Le Comité prend note avec satisfaction des contacts entre le Bureau et le PNUD et du règlement satisfaisant de la question du passage à l'an 2000 du point de vue de ses effets sur les interfaces entre les systèmes.

Recommandation 9 j)

28. Le Bureau devrait établir un système permettant d'enregistrer et de signaler les cas de fraude.

Mesures prises par l'Administration

29. Le Bureau a signalé dans le passé les cas de fraude et de présomption de fraude au Comité des commissaires aux comptes mais il a aussi mis au point et appliqué des procédures permettant de rassembler, enregistrer et communiquer plus facilement les informations relatives à ces cas.

Observations du Comité

30. Le Comité prend note avec satisfaction des mesures prises par l'Administration.

Chapitre II
Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons examiné les états financiers joints, numérotés de I à III, les tableaux 1 et 2 ainsi que les notes explicatives fournies par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui au projet pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999. L'établissement des états financiers incombe au Directeur exécutif. Notre responsabilité est de fournir une opinion à leur endroit fondée sur l'audit réalisé.

Nous avons réalisé notre audit conformément aux règles communes de vérification du Groupe mixte de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Nous avons, aux termes de ces règles, planifié et réalisé l'audit de façon à nous assurer, dans toute la mesure possible, que les états financiers ne comportaient aucune erreur matérielle. Nous avons procédé à l'examen des pièces justificatives des montants et autres informations figurant dans les états financiers. Nous avons également procédé à une évaluation des méthodes comptables utilisées, des principales estimations faites par le Directeur exécutif et de la présentation générale des états financiers. Nous estimons que l'audit réalisé constitue une base valable pour l'opinion des commissaires aux comptes.

Notre opinion est que les états financiers donnent une image fidèle à tous égards de la situation financière du Bureau au 31 décembre 1999 ainsi que des résultats de ses opérations et des flux financiers pour la période terminée à cette date, conformément aux méthodes comptables du Bureau, telles qu'elles figurent dans la note 2 des états financiers, qui ont été appliquées de manière compatible avec l'exercice financier précédent.

En outre, notre opinion est que les opérations du Bureau examinées dans le cadre de l'audit ont à tous égards été conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant compétent.

Conformément à l'article XII du Règlement financier, nous avons également établi un long rapport sur notre vérification des états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
(*Signé*) Sir John **Bourn**

Le Vérificateur général des comptes du Ghana
(*Signé*) Osei Tutu **Prempeh***

Le Président de la Commission de vérification
des comptes des Philippines
(*Signé*) Celso D. **Gangan**

Le 28 juillet 2000

* Le mandat du Vérificateur général des comptes du Ghana a expiré le 30 juin 2000, avant la signature du présent rapport. M. Prempeh a toutefois donné son accord sur la teneur dudit rapport. En outre, le programme d'audit pertinent avait été approuvé par le Comité et toutes les instructions spéciales données par celui-ci ont été exécutées.

Chapitre III
États financiers de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999

Annex

Notes to the financial statements

Note 1
Objective of UNOPS

The objective of the United Nations Office for Project Services (UNOPS) is to provide high-quality, timely and cost-effective development services for the successful implementation of projects undertaken by Member States.

UNOPS offers the international cooperation community a broad range of services, which include:

(a) Comprehensive project management, including contracting for technical expertise and backstopping;

(b) Implementation of components of projects under execution by other organizations of the United Nations system or by national institutions;

(c) Project supervision and loan administration on behalf of international financial institutions;

(d) Management services for multilateral, bilateral, and beneficiary-financed projects.

UNOPS serves its clients while upholding the impartiality and fairness embodied in the Charter of the United Nations.

Note 2
Summary of significant accounting policies

The financial statements of UNOPS, in all material aspects, are prepared in accordance with the accounting standards of the United Nations system.

As required by its financial regulations, UNOPS maintains the following accounts:

(a) The UNOPS account, to which UNOPS credits all of the income derived from its services and against which all operational costs of UNOPS are charged;

(b) Separate special accounts, as required by UNOPS activities, for the identification, administration and management of resources entrusted to the charge of UNOPS by a funding source. These accounts are referred hereinafter as special accounts.

The financial statements reflect the application of the following significant accounting policies:

A. Financial policies applicable to the UNOPS account

1. Income

All income is accounted for on an accrual basis.

2. Expenditure

All expenditure is accounted for on an accrual basis, except for that relating to staff entitlements, which are accounted for on the basis of cash disbursements only. Expenditures chargeable to the UNOPS account are related to the UNOPS administrative budget, as approved by the Executive Board, and are incurred provided sufficient amounts are available in the UNOPS income so that the self-financing principle is maintained.

B. Financial policies applicable to the special accounts

Project expenditure is accounted for on an accrual basis and is incurred following authorization of the funding source in the form of project budgets. The expenditure, plus the support costs and fees charged by UNOPS, is reported to the funding sources so that they can incorporate such expenditure in their records and financial statements. Project expenditures include unliquidated obligations raised according to the following criteria:

(a) **Experts and other project personnel.** Costs relating to the period of contractual service falling within the current year;

(b) **Travel on official business**. Costs of travel taking place in the current period and travel which commences before the end of the current year but extends into the next year;

(c) **Subcontracts**. Payments falling due in the current year according to the terms of the contract or payment schedule;

(d) **Fellowships**. Cost of the fellowship from the anticipated date of commencement of study or start of the current year to completion of study or end of the current year, whichever is earlier;

(e) **Group training**. Full cost of any training activity held in the current year or beginning in the current year and ending in the following year;

(f) **Equipment.** Full cost of contractual agreement or firm order placed with the supplier prior to the end of the current year up to the amount provided in the current year's budget;

(g) **Miscellaneous**. Cost of events (e.g., hospitality and reports) and other ad hoc items.

Certain flexibility provisions may be applied to expenditure incurred under projects funded by the United Nations Development Programme (UNDP). In any given year, expenditure may exceed an approved project budget for that year by US$ 20,000, or 4 per cent of the year's budget, whichever is greater, provided overall excess expenditure incurred on the programme for that year does not exceed 2 per cent of the total allocated by UNDP to UNOPS for the year.

C. Financial policies applicable to all accounts

1. Exchange rates

For the purposes of accounting for assets, liabilities and the maintenance of other financial records, other currencies are translated into United States dollars at

the United Nations operational rate of exchange in effect on the date of the report or transaction.

For the Japanese procurement programme, expenditure incurred in other currencies is fixed at the United Nations operational rate of exchange in effect at the date of the establishment of the related obligation. This procedure was agreed upon with the UNDP Treasury Division, based on the ability of UNDP to enter into hedging arrangements in order to protect against significant fluctuations in exchange rates that might occur between the date of obligation and the date of payment. Any difference between the amount recorded when the purchase order was issued and the payment of such obligation is transferred to UNDP as gains or losses on exchange. These gains or losses are effectively offset by opposite gains or losses booked as a result of having held the currency in UNDP accounts over the period. For the biennium ended 31 December 1999, the total of such differences amounted to the equivalent of US$ 643,224.

2. Capital expenditure

The full cost of non-expendable equipment is charged to the project accounts or the UNOPS administrative budget, as appropriate, in the year in which it is purchased. Items considered non-expendable equipment are purchases of equipment valued at $500 or more per unit with a serviceable life of at least five years, and items of equipment included in any special list for which formal inventory records are maintained. During 1999, non-expendable equipment purchased with funds from the UNOPS administrative budget totalled US$ 4,925,727.

Note 3
Support costs and management fees

Most of the income that UNOPS earns derives from project implementation services. Depending on the funding source of the project, UNOPS services are compensated with either support costs or management fees.

A. Support costs

Statement I shows that, for the biennium ended 31 December 1999, UNOPS earned a total of US$ 46,821,020 for implementing UNDP-funded projects (US$ 40,014,175 as executing agency and US$ 6,806,845 as cooperating or associated agency).

Statement I also shows that, for the biennium ended 31 December 1999, UNOPS earned US$ 2,395,959 and US$ 15,792,434 for implementing projects funded by the United Nations International Drug Control Programme and UNDP-administered trust funds, respectively.

The item entitled “Projects on behalf of other United Nations organizations” in the amount of US$ 4,629,919 represents support costs earnings from clients of the United Nations system, including the Department of Peacekeeping Operations, the Office of the Iraq Programme, the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, the Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees, the United Nations Research Institute for Social Development and others.

B. Management fees

UNOPS earns management fees for implementing projects under management service agreements, which are agreed upon with its clients and which vary according to the complexity of the services provided. Statement I shows that, for the biennium ended 31 December 1999, US$ 16,825,152 was earned from this category. Included in this amount are fees that UNOPS earns from the procurement services that it provides to projects implemented by Governments and financed with loans from the International Fund for Agricultural Development (IFAD). For the biennium ended 31 December 1999, the total amount earned was US$ 299,733.

Note 4
Loan administration and project supervision

UNOPS earns fees from services it provides to IFAD for loan administration and project supervision. Statement I shows that, for the biennium ended 31 December 1999, UNOPS earned a total of US$ 9,925,776. Of this amount, US$ 4,102,473 represents the net fee (funds received less costs incurred) for 1998. Gross income for 1998 was US$ 5,373,556 and associated expenditure was US$ 1,271,083. From 1 January 1999, UNOPS changed its accounting policy and disclosed the income and expenditure on a gross basis. Accordingly, UNOPS included the full amount of the 1999 loan administration fee of US$ 5,823,303 under income and showed the associated costs of US$ 1,310,904 under expenditure.

Note 5
Miscellaneous income

For the biennium ended 31 December 1999, the amount of US$ 1,340,519 shown in statement I, represents the following (in United States dollars):

Income from projects INT/95/801 and INT/97/802	118 112
Rental income from SCAC Transport (United States of America)	29 960
Development training and communications programme contingency fund	2 675
Rebate of commission from UNOPS travel	157 976
Resources provided by the Government of Denmark in 1998/1999 to defray costs of establishing offices	1 021 922
Miscellaneous income	9 874
Total	**1 340 519**

Note 6
Income from accounting services to the Programme of Assistance to the Palestinian People

UNOPS provides accounting and financial reporting services to the Programme of Assistance to the Palestinian People. Statement I shows that UNOPS earned US$ 200,000 for providing these services for the biennium ended 31

December 1999. Project expenditure and income, reported by UNOPS to the programme for the biennium ended 31 December 1999, amounted to US$ 78,568,301 and US$ 5,382,541, respectively.

Note 7
Cash

The amount of US$ 8,134,543 reported in statement II represents balances of project imprest accounts advanced by UNDP and cash received for various UNOPS contractual arrangements with other United Nations agencies and maintained by UNOPS at project sites and with the UNDP Treasury Division. Except for a petty cash of US$ 1,000, UNOPS does not handle any other cash directly. Funds received from all sources for UNOPS-executed projects are paid to UNDP, and UNOPS makes disbursements through the UNDP Treasury Division or UNDP country offices. The breakdown of the above-mentioned amount consists of:

Convertible (United States dollars)	4 228 326
Convertible (non-United States dollars)	3 509 901
Non-convertible (currency)	396 316
Total (United States dollars)	**8 134 543**

Note 8
Investments

The total investments of UNOPS of US$ 24,896,337 as at 31 December 1999, as reported in statement II, has been invested in bank bonds and term deposits.

Note 9
Due from United Nations International Drug Control Programme

UNOPS implements projects funded by the United Nations International Drug Control Programme and charges support costs at a rate of 7.5 per cent of the reported delivered expenditures. All funding from the programme is received by UNDP on behalf of UNOPS. The amount of US$ 13,275,381 reported in statement II represents the balance due from the programme for the year ended 31 December 1999, as summarized below (in United States dollars):

Balance due to the United Nations International Drug Control Programme at 1 January 1999	57 261
Funds received during 1999	9 371 526
Subtotal	**9 428 787**
Less 1999 expenditures reported to the Programme	(22 704 168)
Balance due from the Programme	13 275 381

Note 10
Accounts receivable and deferred charges

The amount of US$ 4,792,672 reported in statement II consists of (in United States dollars):

Inter-office vouchers pending clearance	2 779 562
Charges awaiting reimbursement from UNDP and other United Nations organizations	1 661 575
Miscellaneous accounts receivable and other deferred charges	351 535
Total	**4 792 672**

Note 11
Due from UNDP

The amount of US$ 16,449,932 reported in statement II represents the inter-fund balance between UNDP and UNOPS. The amount is due from UNDP mainly because, not having a separate treasury function, UNOPS relies on UNDP central services for the custody of its funds and disbursement of its payments.

Note 12
Advances for IFAD projects

The amount of US$ 965,007 reported in statement II represents balances due to Governments for funds received in advance for projects funded by IFAD loans and to IFAD itself for funds received in advance for loan administration and project supervision.

The operating fund accounts maintained for IFAD activities are summarized below (in United States dollars):

	Loan administration and project supervision	*Procurement*	*Total*
Opening balance	50 4	(988 0	(937 584)
Add: funds received	(5 823 303)	(2 520 670)	(8 343 973)
Less: expenditures/costs incurred	1 3	2 2	3 5
Less: supervision/management fees	4 5	133 0	4 7
Closing balance(s) due to IFAD/Governments	**135 5**	**(1 100 597)**	**(965 007)**

Note 13
Accounts payable

The amount of US$ 43,997,325 reported in statement II consists of the following (in United States dollars):

Unliquidated obligations, United Nations International Drug Control Programme projects	10 024 810
Unliquidated obligations, other United Nations agencies	12 298 418
Unliquidated obligations, IFAD projects	1 632 503
Unliquidated obligations, UNOPS accounts	11 559 004
Total unliquidated obligations	**35 514 735**
Pension Fund contributions payable	6 498 297
Miscellaneous accounts payable	1 984 293
Total accounts payable	**43 997 325**

Note 14
Amounts due to other United Nations organizations

UNOPS began implementing projects for other United Nations organizations in 1996. As at 31 December 1999, there are 197 projects for 18 agencies. The project agreements specify an advance payment and subsequent progress payments; the reported balance of US$ 5,810,016 in statement II represents interest earned of US$ 224,597 and the unencumbered fund balance of US$ 5,585,419 available for the year ended 31 December 1999, in excess of project expenditures and support costs.

Note 15
Operational reserve

The Executive Board, at its third regular session in 1997, decided to establish the level of the operational reserve of UNOPS at 4 per cent of the combined expenditure on administrative and project budgets of the previous year. The combined 1998 administrative and project expenditures amounted to US$ 579,785,168; 4 per cent of this figure is US$ 23,191,407. Pursuant to Executive Board decision No. 99/15 and in order to meet 1999 non-recurring expenditures, no replenishment was made to the reserve in 1999. The balance in the operational reserve as at 31 December 1999 was US$ 17,381,765.

Note 16
Host Government contributions and expenses

Upon the establishment of UNOPS offices at Copenhagen and Geneva, the following contributions (in United States dollars) were provided by the

Governments of Denmark and Switzerland to defray UNOPS costs of relocation, office furniture and equipment, communication and computer systems:

In cash

	Denmark	*Switzerland*	*Total*
Opening balance	432 244	182 190	614 434
Add: funds received	1 033 579	0	1 033 579
Less: expenditure	1 018 772	0	1 018 772
Ending balance	**447 051**	**182 190**	**629 241**

Only that portion of contributions matched by administrative expenditure is recorded as miscellaneous income. Any unexpended balance of contributions is disclosed in accounts payable.

In kind

The estimated market value for office accommodation, utilities and security facilities provided by the Government of Côte d'Ivoire since September 1997 is US$ 77,859.

Note 17
Reimbursement to UNDP country offices and other United Nations agencies

For the biennium ended 31 December 1999, UNOPS reimbursed US$ 6,166,966 for the cost of services provided on its behalf. Of that amount US$ 4,107,838 related to UNDP country offices and US$ 2,059,128 to other United Nations agencies.

Note 18
Cost of central support services

Cost of central support services includes United Nations recharges and auditing under lump-sum arrangements, as well as reimbursements to UNDP for services provided to UNOPS. Services provided were in the areas of finance (mainly Treasury), personnel (mainly administration of UNOPS staff whose costs are funded by the UNOPS account), and servicing provided to the UNOPS governing bodies, such as the Executive Board and Management Coordination Committee.

Note 19
Contingent financial liabilities

UNOPS has not specifically accrued for after-service health insurance costs or liabilities for other types of end-of-service benefits, which will be owed when staff members leave the organization. The disbursements incurred in the financial period when staff members separate are reported as current expenditure. In order to gain a

better understanding of the financial dimensions of the liabilities of the Office for after-service health insurance, a consulting actuary is being engaged to carry out an actuarial valuation of post-retirement health insurance as at 1 January 2000.

Note 20
United Nations Joint Staff Pension Fund

UNOPS is a member organization participating in the United Nations Joint Staff Pension Fund, established by the General Assembly to provide retirement, death, disability and related benefits. The Pension Fund is a funded-defined benefit plan. The financial obligation of UNOPS to the Fund consists of its mandated contribution at the rate established by the General Assembly, together with its share of any actuarial deficiency payments which might become payable pursuant to article 26 of the Regulations of the Fund.