

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

de l'année terminée le 31 décembre 2013

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2014



Note

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

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi et de certification	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers : opinion des commissaires aux comptes	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	8
A. Questions financières	14
B. Achats	25
C. Informations communiquées par l'administration	38
D. Remerciements	38
Annexes	
I. Mandat, étendue des vérifications et méthode	39
II. État d'avancement de l'application des recommandations	40
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2013	50
A. Introduction	50
B. Respect du principe de responsabilité et transparence : valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	50
C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en 2013 ..	51
D. Le système de contrôle interne et son efficacité	57
E. L'avenir	58
IV. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013	59
I. État de la situation financière au 31 décembre 2013	59
II. État des résultats financiers de la période terminée le 31 décembre 2013	61
III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2013	62
IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2013	63
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2013	65
Notes relatives aux états financiers	66
Glossaire des termes techniques	109

Lettres d'envoi et de certification

Lettre datée du 22 mai 2014, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Directeur exécutif et le Chef du Service financier et Contrôleur du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Par la présente, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) soumet ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013.

Nous, soussignés, considérons que :

- L'administration est garante de l'intégrité et de l'objectivité de l'information communiquée dans ces états financiers;
- Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et englobent des montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration;
- Les procédures comptables et les systèmes connexes de contrôle interne en vigueur donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les principes et procédures sont appliqués sur la base d'une séparation appropriée des fonctions. Les auditeurs internes de l'UNOPS passent constamment en revue les systèmes de comptabilité et de contrôle. De nouvelles améliorations sont en train d'être apportées dans certains domaines;
- L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes et aux auditeurs internes de l'UNOPS pleinement et librement accès à tous les documents comptables et financiers;
- L'administration passe en revue les recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et des auditeurs internes de l'UNOPS. Les procédures de contrôle ont été révisées ou sont en cours de révision, selon le cas, comme suite à ces recommandations.

Nous certifions que, pour autant que nous puissions le savoir et en juger, toutes les opérations significatives ont été correctement comptabilisées et dûment incorporées dans les états financiers joints.

Le Directeur exécutif
(Signé) Jan **Mattsson**

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

**Lettre datée du 30 juin 2014, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2013.

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
(*Signé*) Sir Amyas C. E. **Morse**

Chapitre I

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

Rapport sur les états financiers

Nous avons vérifié les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2013, qui se composent des éléments suivants : l'état de la situation financière, l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net, l'état des flux de trésorerie, l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs et les notes relatives aux états financiers.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

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

Responsabilité des commissaires aux comptes

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

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

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

Opinion des commissaires aux comptes

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2013, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

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

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

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
(Vérificateur principal)
(Signé) Sir Amyas C. E. **Morse**

Le Vérificateur général des comptes de la Chine
(Signé) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(Signé) Ludovick S. L. **Utouh**

30 juin 2014

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Activités menées par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en 2013 : principaux éléments

1 500	Nombre de projets actifs
60	Pays d'intervention
6 000 fonctionnaires	Employés par l'UNOPS
1,2 milliard de dollars	717,1 millions de dollars au titre de l'exécution des projets UNOPS et 438,2 millions de dollars au titre des projets exécutés pour le compte d'autres organisations
14,7 millions de dollars	Excédent
82,8 millions de dollars	Réserves de fonctionnement au 31 décembre 2013
749 millions de dollars	Achats de biens et de services
4,7 %	Part de l'UNOPS dans les achats du système des Nations Unies
73 millions de dollars	Biens achetés par les utilisateurs de United Nations Web Buy

Résumé

Contexte

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) fournit des services de gestion qui contribuent aux activités menées par les organismes des Nations Unies dans les domaines de la consolidation de la paix, de l'aide humanitaire et du développement. L'UNOPS est financé par les commissions qu'il touche au titre de la prestation de services d'appui aux projets et son fonctionnement s'articule autour de trois pratiques de gestion : gestion de projet, achats et infrastructure.

2. La stratégie de l'UNOPS pour 2014-2017 est conçue pour améliorer l'efficacité du Bureau, recentrer ses activités et veiller davantage à assurer la viabilité de son action. En 2013, le montant des prestations de l'UNOPS s'est élevé à 1,2 milliard de dollars, soit une hausse de 17 % par rapport à l'année précédente. Ce total se composait d'un montant de 717,1 millions de dollars au titre de projets pour lesquels l'UNOPS agissait en son nom et d'un montant de 438,2 millions de dollars au titre de projets que le Bureau a exécuté pour le compte d'autres organisations.

3. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2013, en application de la résolution 74 (I). À cette fin, il a examiné les opérations et activités financières au siège de l'UNOPS, à Copenhague. Afin d'examiner les opérations sur le terrain, y compris les pratiques locales en matière d'achats et de gestion financière, il s'est rendu dans les bureaux de pays de Haïti et du Soudan du Sud. Ces deux bureaux ont exécuté des projets pour une valeur de 111 millions de dollars en 2013, soit environ 10 % de la valeur totale des projets exécutés par l'UNOPS.

Portée

4. Le présent rapport porte sur des questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Elles ont fait l'objet d'une discussion avec la direction de l'UNOPS, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient. On trouvera à l'annexe I le mandat, l'étendue des vérifications effectuées et la méthode utilisée aux fins de l'établissement du présent rapport.

5. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2013 et le résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il a notamment été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

6. Le Comité a aussi procédé à l'examen du fonctionnement de l'UNOPS, en application de l'article 7.5 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU, selon lequel le Comité peut formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, du système comptable et des contrôles financiers internes du Bureau et, d'une manière générale, de l'administration et de la gestion des activités.

Le présent rapport évalue l'adéquation de la gestion financière et de la gestion des risques de l'UNOPS, ses activités d'achats et les questions de santé et de sécurité concernant ses chantiers de construction.

Opinion des commissaires aux comptes

7. Le Comité a émis une opinion non assortie de commentaires sur les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2013. Cette opinion est exposée au chapitre I du présent rapport.

Principales constatations

Gestion financière

8. **Au cours de ces dernières années, l'UNOPS a investi dans de nouveaux systèmes de gestion financière qui offrent une plateforme moderne et souple de communication d'informations de gestion clefs. Toutefois, l'exploitation des avantages et des gains d'efficacité qui pourraient en découler reste insuffisante.** Par exemple, l'analyse des écarts par rapport aux résultats attendus est superficielle et de nombreux utilisateurs estiment que l'information produite est inexacte en raison de l'absence de données obtenues par l'application de la méthode de la comptabilité en droits constatés. Par conséquent et en raison d'autres limitations, les bureaux de pays auprès desquels le Comité s'est rendu ont préféré s'en remettre à des systèmes de tableurs installés localement plutôt qu'au système de gestion institutionnel. Les investissements importants que l'on se propose de réaliser dans les systèmes de gestion financière donnent à l'UNOPS la possibilité de combler les lacunes constatées. L'UNOPS a informé le Comité qu'il avait renforcé les procédures relatives à la comptabilité en droits constatés pour 2014, en vue d'offrir une image plus complète des dépenses de projet et des produits provenant de l'exécution des projets.

9. **À la suite d'un examen de la tarification des projets, l'UNOPS a conclu que 25 % de ses projets avaient probablement été sous-évalués et un nouveau modèle tarifaire conçu pour répartir plus équitablement les coûts indirects entre les projets a été adopté en juillet 2013.** Toutefois, dans certains cas et avec l'approbation du Comité d'acceptation des engagements, les bureaux de pays peuvent accepter des projets pour lesquels certains coûts sont sous-facturés ou inscrits à d'autres rubriques telles que celle des frais de gestion. Cette démarche peut favoriser un manque de transparence et des incohérences dans la tarification des projets si elle n'est pas bien contrôlée.

10. **Au 31 décembre, les réserves de fonctionnement s'élevaient à 82,8 millions de dollars, soit quatre fois plus que le niveau minimum de 20,2 millions de dollars fixé par le Conseil d'administration.** Le niveau élevé des réserves non préaffectées donne à l'UNOPS la possibilité de réaliser de nouveaux investissements stratégiques ou de modifier, à l'avenir, les objectifs financiers et les stratégies de tarification.

Gestion des risques

11. **La politique de l'UNOPS en matière de gestion des risques offre un cadre théorique favorable à l'instauration d'un système fiable de gestion des risques; toutefois, il ne définit pas des procédures claires concernant la mise en œuvre d'un dispositif de gestion du risque institutionnel.** Un dispositif de gestion effective des risques comporte une stratégie systématique d'évaluation et de prise en

charge des risques destinée à garantir la réalisation des objectifs de l'organisation. Les procédures de l'UNOPS concernant la propension au risque, la remontée des risques et la prise effective de risques ne sont pas bien définies. La direction a admis l'existence de ces lacunes et l'UNOPS procède actuellement à l'élaboration d'une directive révisée de gestion des risques et à la constitution de registres de risques, qui devraient lui permettre d'évaluer et de surveiller les risques susceptibles de compromettre la réalisation de ses objectifs.

Achats

12. Les achats constituent une composante essentielle des prestations de l'UNOPS, qu'il s'agisse des achats transactionnels ou des achats effectués dans le cadre de projets. La valeur des achats de biens et de services a diminué, passant d'un niveau record de 1 015 millions de dollars en 2010 à 749 millions de dollars en 2013 et la part de l'UNOPS dans le volume total des achats du système des Nations Unies s'est établie à 4,7 % en 2013, en baisse par rapport au taux de 7 % atteint en 2010. Le facteur principal de ce recul de l'UNOPS a été la perte d'un marché de 300 millions de dollars en Argentine et au Pérou, à la suite de modifications réglementaires. L'UNOPS a estimé, par ailleurs, qu'il devait faire mieux connaître la valeur ajoutée de ses services d'achats et différencier son offre par rapport à la concurrence. Sa nouvelle stratégie d'achats vise à assurer l'expansion de ses services et à renforcer le rôle qu'il joue en tant que fournisseur de services d'achats au sein du système des Nations Unies en améliorant ses procédures et son organisation.

13. En juin 2013, l'UNOPS s'est doté d'un tableau de bord prospectif destiné à lui permettre de mesurer les résultats du groupe des achats du siège et, dans une certaine mesure, ceux de ses autres services d'achats. Les résultats du Bureau au regard de ses objectifs restent mitigés et certaines composantes du tableau de bord ne sont pas encore mesurables. Si le tableau de bord est utile, le Comité a relevé que l'UNOPS ne procédait pas à l'établissement systématique de prix de référence et ne disposait que d'informations très limitées pour démontrer l'intérêt économique de ses services d'achats par rapport à ceux de la concurrence. L'UNOPS a expliqué qu'il n'avait pas établi de prix de référence en raison de difficultés liées à l'obtention des données de prix nécessaires, compte tenu de la nature et de l'environnement de l'activité. Il est convenu que, pour certains prix, l'établissement de prix de référence l'aiderait à mieux expliquer les avantages économiques de ses services.

14. L'UNOPS, qui présente un certain nombre de caractéristiques d'un système d'achats moderne, a obtenu un certificat de pratiques responsables en matière d'achats décerné par le Chartered Institute of Purchasing and Supply. Cependant, il reste encore des améliorations à apporter en ce qui concerne le dispositif de gouvernance, les effectifs des services d'achats, les systèmes informatiques et le cadre de gestion des résultats. Le Bureau en a donné acte et a entrepris des actions destinées à améliorer l'organisation des achats dans ces différents domaines.

Conclusion générale

15. L'UNOPS a réussi la mise en place de la comptabilité d'exercice qu'exige la présentation annuelle des informations financières et a investi dans des systèmes

d'information modernes au cours de ces dernières années. Les avantages de ces initiatives, qui n'ont pas tous été réalisés, sont intégrés dans des fonctions essentielles telles que la planification, la budgétisation, la tarification des projets et le suivi des résultats. En tant qu'organisation de services, l'UNOPS doit bien appréhender les coûts et leur mode d'affectation aux projets pour pouvoir procéder à la tarification de ses services. Si l'objectif de l'équilibre a été poursuivi, il n'a pas toujours été concrétisé dans des politiques et des procédures détaillées à l'échelon des pays ou des projets, où subsiste la possibilité d'un recouvrement insuffisant ou d'une réaffectation des coûts. La transparence en matière de tarification est essentielle à une bonne compréhension, par l'UNOPS et la clientèle, du coût intégral des opérations.

16. Si l'UNOPS améliore actuellement son mode de gestion de l'activité d'achats (qu'il s'agisse des achats transactionnels ou des achats effectués dans le cadre de projets), il doit s'employer davantage à placer la compétitivité des prix et la valeur ajoutée au cœur de sa stratégie s'il veut parvenir à une expansion de ses services d'achats. Tout en possédant les éléments fondamentaux d'une grande fonction d'achats, l'UNOPS doit disposer de données qui lui permettent de démontrer que ses services sont économiques; le Bureau ne dispose pas d'assez de données pour référencer ses résultats au regard du prix et de la qualité de ses services par rapport à ceux des autres entités des Nations Unies. L'UNOPS estime que ce référencement devrait être réalisé par une entité dont le domaine de compétence dépasse celui d'un seul organisme des Nations Unies, telle que le Bureau des services de contrôle interne ou le Corps commun d'inspection.

Recommandations

17. Les recommandations détaillées du Comité figurent dans le présent rapport. L'UNOPS a informé le Comité qu'il les avait toutes acceptées. Le Comité recommande principalement à l'UNOPS de faire ce qui suit :

- a) **Élaborer des rapports sur la gestion financière, sur l'exécution du budget et sur le contrôle des risques offrant des explications et analyses complètes des écarts importants;**
- b) **Procéder à l'examen critique de ses méthodes de comptabilité d'exercice et de ses procédures de clôture, afin que les informations financières soient disponibles en temps réel dans le système d'information de gestion, et continuer de renforcer le système afin qu'il réponde aux besoins des bureaux de pays;**
- c) **Passer en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires;**
- d) **Mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques dans l'ensemble de l'entité;**
- e) **Consolider les informations relatives aux résultats de ses activités d'achats, y compris la valeur ajoutée par sa fonction d'achats, et affiner les objectifs à faire figurer dans le tableau de bord des achats;**
- f) **Procéder à des analyses comparatives structurées et régulières, chaque fois que possible, des prix qu'il obtient.**

Suite donnée aux recommandations antérieures

18. Au 31 mars 2014, sur les 28 recommandations formulées pour 2012 et les années antérieures, 11 (39 %) avaient été appliquées, 14 (50 %) étaient en cours d'application et 3 (11 %) n'avaient pas été appliquées. Tout en relevant que des progrès ont été accomplis, le Comité note qu'au moment de la vérification des comptes, en mai 2014, l'UNOPS n'avait guère pris de mesures, dans toute l'organisation, pour gérer activement les risques de fraude. Par la suite, l'UNOPS a informé le Comité qu'il avait nommé un responsable du contrôle des risques pour coordonner l'évaluation et l'amélioration continue des procédures et des outils de gestion du risque, notamment eu égard à la fraude potentielle et à la nécessité de réaliser les résultats de gestion du Bureau. On trouvera à l'annexe II du présent rapport des observations sur l'état de mise en œuvre des recommandations antérieures.

A. Questions financières

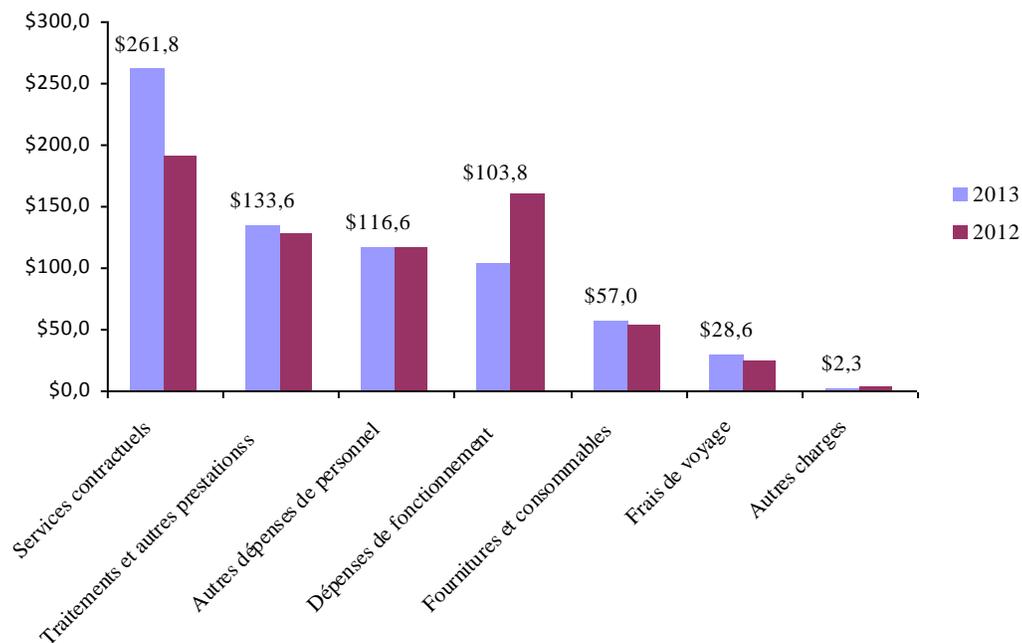
Situation financière

1. L'UNOPS a fait état d'un solde excédentaire de 14,7 millions de dollars en 2013 (8,2 millions en 2012). Ses dépenses se sont élevées à 703,7 millions de dollars (676,6 millions en 2012) comme l'indique la figure I ci-dessous. Comme en 2012, près de la moitié (47 %) du montant total des recettes (717,1 millions de dollars, contre 683,2 millions en 2012) provenait des services de gestion de projet, et 37 % (255,2 millions de dollars, contre 253,8 millions en 2012) de contrats de travaux (voir fig. II). L'UNOPS a publié, séparément, des intérêts créditeurs de 1,2 million de dollars (1,6 million de dollars en 2012).

Figure I

Dépenses du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 2013

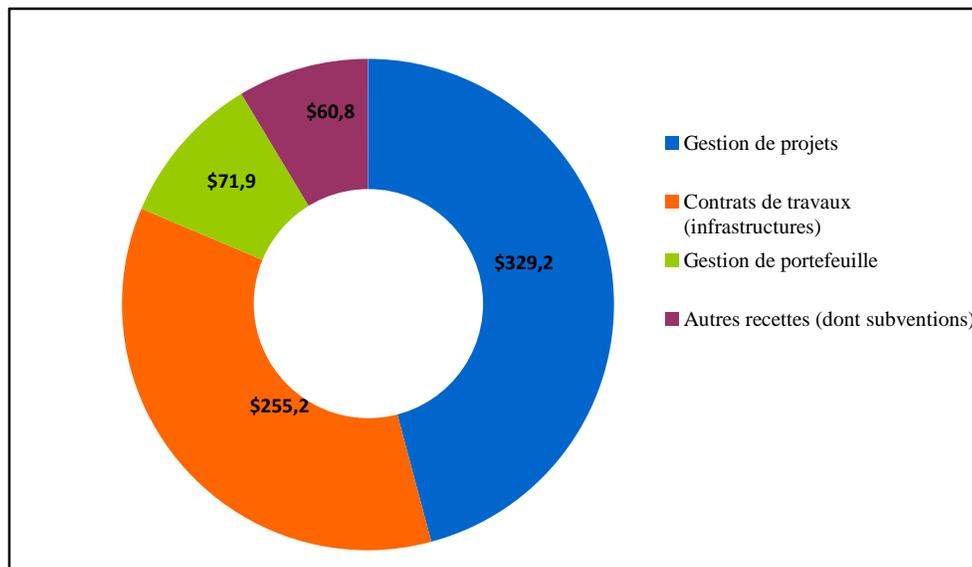
(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS pour 2013.

Figure II
**Recettes du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
 aux projets, 2013**

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS pour 2013.

2. Au 31 décembre 2013, le total des liquidités et investissements détenus par l'UNOPS s'élevait à 1 014 millions de dollars (1 258 millions en 2012). Les financements sont généralement reçus avant la réalisation des activités et, au 31 décembre 2013, l'UNOPS détenait 826,7 millions de dollars (862,0 millions de dollars en 2012) d'avances reçues de la part des commanditaires de projets, dont 470,6 millions de dollars répertoriées comme recettes comptabilisées d'avance. Ce montant correspond à neuf mois d'exécution et témoigne de la solidité de la situation financière de l'UNOPS, avec un programme de travail prospectif ayant fait l'objet d'un accord. Cette solidité est également illustrée par des indicateurs financiers (voir tableau 1) qui restent globalement stables dans le temps et montrent que les actifs de l'UNOPS suffisent à couvrir ses obligations financières immédiates comme à plus long terme. Dans sa déclaration, le Directeur exécutif fournit une analyse plus complète des résultats de l'UNOPS en 2013.

Tableau 1
Ratios financiers

	31 décembre 2013	31 décembre 2012	1 ^{er} janvier 2012
Ratio de liquidité générale^a			
Actifs courants : passifs courants	0,73	0,79	0,86
Actif total : total du passif^b			
Actif : passif	1,08	1,05	1,03

	31 décembre 2013	31 décembre 2012	1 ^{er} janvier 2012
Ratio de liquidité immédiate^c			
Trésorerie et placements à court terme : passifs courants	1,09	1,05	1,04
Ratio de liquidité relative^d			
Trésorerie, plus placements et créances : total du passif	1,07	1,04	1,02

Source : États financiers de l'UNOPS pour 2013.

^a Mesure la capacité de régler les dettes à court terme au moyen des disponibilités.

^b Mesure la santé financière.

^c Le ratio de liquidité immédiate reflète la liquidité d'une entité en mesurant le montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ou les placements présents dans les actifs courants pour couvrir les passifs courants.

^d Le ratio de liquidité relative est plus prudent que le ratio de liquidité générale car il exclut les stocks et autres actifs courants, qui sont plus difficiles à transformer en trésorerie. Plus le ratio est élevé, plus la liquidité est forte.

Gestion financière

3. L'UNOPS est un organe indépendant sur le plan financier, et des informations financières fiables et publiées en temps voulu sont donc cruciales pour l'organisation afin de maintenir une stabilité financière et d'atteindre ses objectifs. L'UNOPS a modernisé ses pratiques financières ces dernières années, notamment en améliorant son système central d'information de gestion. En 2012, l'UNOPS a mis au point des plans visant à investir 15,5 millions de dollars dans :

a) Son modèle de prestation de service, en adaptant ses méthodes de calcul des coûts et de fixation des prix et en étoffant le catalogue de services qu'il propose à ses clients;

b) Sa quête d'excellence, au moyen de l'accréditation (par exemple, la norme 14001 de gestion de l'environnement de l'Organisation internationale de normalisation);

c) Ses systèmes, grâce à la conception d'un nouveau progiciel de gestion intégré.

4. L'UNOPS a également fait réaliser un examen extérieur par la European Foundation for Quality Management en juin 2013 et fait savoir au Comité qu'il était le premier organisme à recevoir une note de quatre étoiles dès sa première évaluation. Le rapport d'évaluation recensait des points à améliorer en matière de suivi des résultats. Le Comité a examiné la qualité de l'informatique de gestion dont disposaient les hauts dirigeants de l'UNOPS et l'efficacité avec laquelle il était utilisé pour la gestion de la performance.

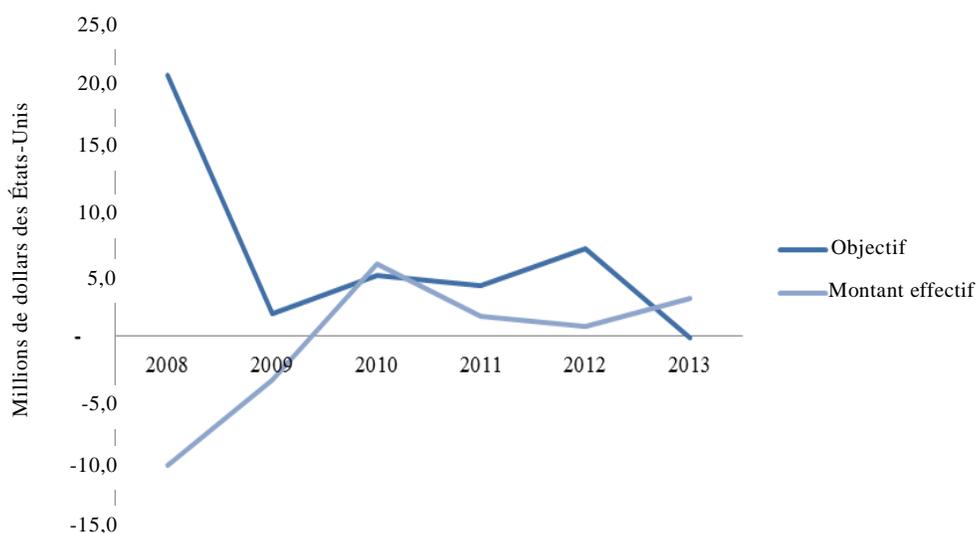
Suivi des résultats

5. Le système d'information de gestion est essentiel à la performance de l'UNOPS, tout comme ses systèmes d'assurance et de gestion des risques. Il s'agit d'un système informatique moderne qui regroupe des données provenant de différentes sources au sein de l'organisation. L'une de ses principales composantes

est la signalétique « rouge/orange/vert » utilisée pour communiquer sur les résultats trimestriels par rapport aux indicateurs et sur les notations d'assurance.

6. Les principaux indicateurs de résultats sont fixés chaque année avec les unités administratives sur la base des résultats antérieurs et font l'objet d'un suivi en temps réel. Ils comprennent les recettes nettes¹, les acquisitions² et les taux de recouvrement sur les services d'exécution³. Ces dernières années, l'UNOPS a publié des résultats variables par rapport à ses objectifs de recettes nettes. Au cours de la période 2008-2013 (voir fig. III), l'UNOPS n'a pas atteint ses objectifs en 2008 et 2009, mais a ensuite fortement amélioré ses résultats financiers et augmenté sa réserve opérationnelle, qui est passée de 25 millions à 82,8 millions de dollars. Depuis 2009, il s'est également fixé d'ambitieux objectifs en matière de recettes nettes, équivalents à 1,0 % ou moins de son exécution moyenne prévue et les a généralement atteints.

Figure III
Montants des recettes nettes



Source : Système d'information de gestion de l'UNOPS.

Note : en 2013, d'après le système d'information de gestion, les recettes nettes se sont élevées à 2,92 millions de dollars. Les états financiers indiquaient un solde excédentaire de 14,7 millions de dollars.

7. L'UNOPS a représenté l'exécution de son programme de travail à 1,1 milliard de dollars comme répartie de façon homogène sur l'année. Or, bien qu'il ait atteint son objectif global en matière d'exécution (99 %), ses résultats mensuels ont été très inégaux. En décembre 2013, environ 20 % de l'activité annuelle avait été exécutée.

¹ Recettes nettes liées aux engagements moins dépenses de gestion (les dépenses de gestion sont des coûts indirects imputés à la gestion et à l'administration de l'organisation).

² Valeur d'exécution totale des accords nouveaux ou prolongés (dépenses totales, décaissements et frais de gestion).

³ Exécution sur dépenses de gestion.

Les résultats inégaux sur l'année sont liés à un ensemble de facteurs décisifs, notamment les demandes des donateurs et le calendrier des congés annuels du personnel.

8. Les causes de ces écarts n'ont toutefois pas réellement été analysées ni attestées. Au premier trimestre de 2013 par exemple, alors que l'exécution était de 30 % inférieure à l'objectif, le rapport sur l'exécution du budget se contentait d'indiquer que cet écart pouvait être lié au fait que certains réceptionnés de biens et services n'avaient pas été enregistrés en temps et en heure. L'absence de véritables analyses et explications au sujet d'importants écarts a fortement limité l'utilité des rapports sur l'exécution du budget examinés, puisqu'ils n'apportent pas aux hauts responsables tous les éléments nécessaires pour décider en toute connaissance des mesures à prendre pour y remédier.

9. En vue d'appuyer le renforcement du principe de responsabilité et de permettre des prises de décisions en toute connaissance de cause, le Comité recommande que l'UNOPS élabore des rapports sur la gestion financière, sur l'exécution du budget et sur le contrôle des risques offrant des explications et analyses complètes des écarts importants.

10. Dans les bureaux de pays visités, le personnel local ne se fiait pas au système d'information de gestion et préférait recourir, pour le suivi des objectifs financiers et des budgets, aux feuilles de calcul électronique locales. Les outils de suivi locaux prévoyaient une description des résultats limitée voire inexistante, ne correspondaient pas aux informations du système d'information de gestion et ne pouvaient être agrégés pour expliquer réellement les résultats de l'UNOPS dans son ensemble. Les données que comportent ces feuilles de calcul sont également moins sûres et présentent un risque accru d'erreurs et d'incohérences compte tenu de la façon dont elles sont utilisées par chaque bureau. Le maintien de systèmes locaux parallèles menace la crédibilité du système d'information de gestion et engendre des dépenses inutiles et une utilisation inefficace des ressources.

11. D'après l'UNOPS, le recours aux outils locaux pour le suivi des résultats et de la gestion financière s'expliquait principalement par ses procédures de clôture trimestrielle. Il a informé le Comité que cette question avait été partiellement résolue grâce aux changements apportés en mai 2014 aux procédures de clôture d'exercice et devrait être entièrement réglée grâce à la conception du nouveau progiciel de gestion intégré, dans lequel les créances venues à terme et les redevances seraient prises en compte après approbation de la transaction concernée.

12. Le Comité recommande que, lors de la conception du nouveau progiciel de gestion intégré, l'UNOPS procède à l'examen critique de ses méthodes de comptabilité d'exercice et de ses procédures de clôture, afin que les informations financières soient disponibles en temps réel dans le système d'information de gestion. D'ici là, le Comité recommande que l'UNOPS continue de renforcer le système afin qu'il réponde aux besoins des bureaux de pays.

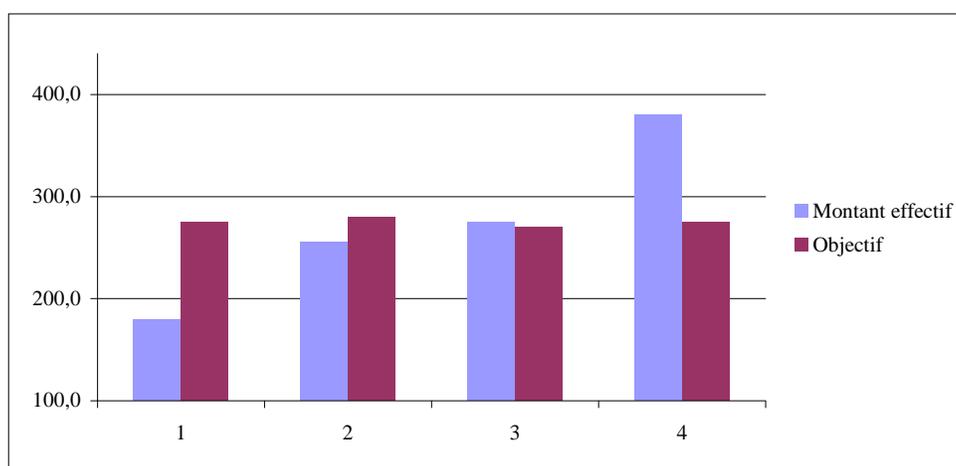
Objectifs de résultats

13. Depuis trois ans, au mois de juin, les dirigeants fixent avec les unités administratives des objectifs de résultats annuels. Aucun suivi des résultats par rapport aux objectifs n'était donc effectué pendant les six premiers mois de l'année.

Pour favoriser une gestion opportune de la performance, les objectifs doivent être fixés avant le début de l'année puis révisés si nécessaire. Comme indiqué plus haut, les objectifs de l'UNOPS partent du postulat que l'exécution est linéaire et homogène sur l'année alors que les données historiques ne vont pas dans le sens de ce postulat, et l'objectif n'est donc ni crédible ni utile pour la mesure de la performance effective. Au Soudan du Sud par exemple, la saison des pluies rend inévitables les variations saisonnières dans les activités de construction. D'autres facteurs comme les budgets des clients et les cycles de financement influent également sur l'exécution. Les résultats par rapport aux objectifs d'exécution trimestrielle pour 2013 sont présentés à la figure IV.

Figure IV
Exécution trimestrielle, 2013

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Système d'information de gestion de l'UNOPS.

14. Pour une gestion plus efficace de l'exécution tout au long de l'année, le Comité recommande que l'UNOPS élabore des prévisions d'exécution plus réalistes, fondées sur les tendances passées et sur les facteurs connus tels que les variations saisonnières.

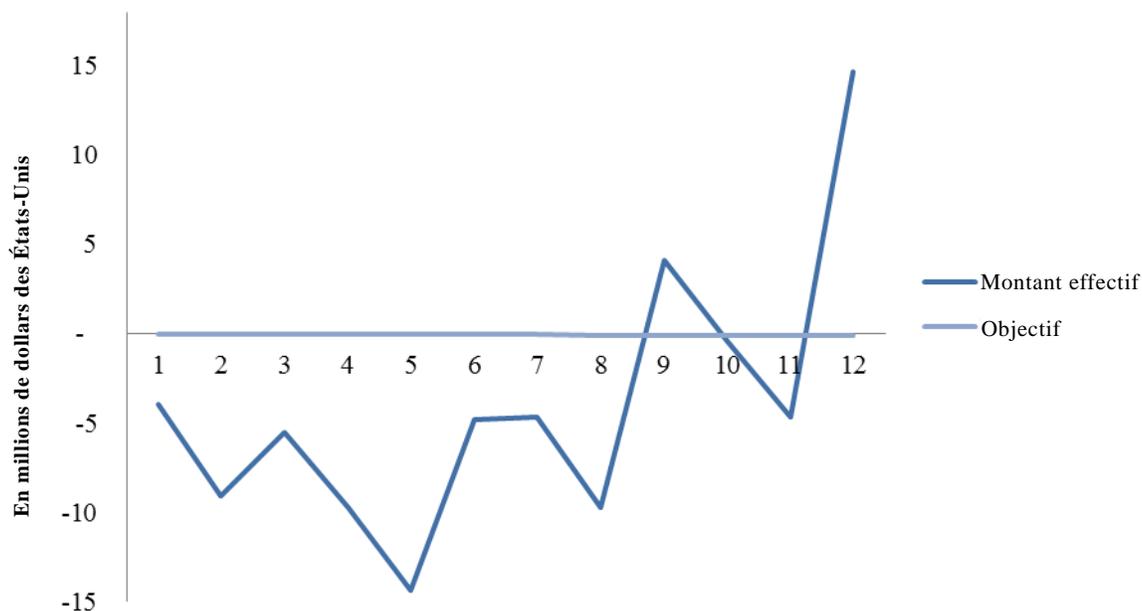
Informations sur la gestion financière

15. Une comptabilité en droits constatés conforme aux normes IPSAS permet d'établir et de communiquer le coût intégral des opérations en vue d'améliorer les prises de décisions et la gestion financière. Bien que l'UNOPS ait commencé à appliquer les normes IPSAS en 2012, les méthodes de communication financière trimestrielle et annuelle ne favorisent pas la communication en temps réel de la situation financière de l'UNOPS. Les données financières en droits constatés complètes ne sont enregistrées qu'annuellement pour répondre aux prescriptions en matière de communication financière, et des comptes en droits constatés partiels ne sont établis que de manière trimestrielle.

16. L'effet qu'ont les mises à jour trimestrielles des éléments comptabilisés d'avance sur les résultats publiés est illustré à la figure V, dans laquelle quatre pics

de performance apparaissent clairement (mars, juin, septembre et décembre). Les déséquilibres dans les résultats publiés pourraient être évités si le système de comptabilité appliquait pleinement la méthode de la comptabilité en droits constatés.

Figure V
Montants mensuels des recettes nettes du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 2013



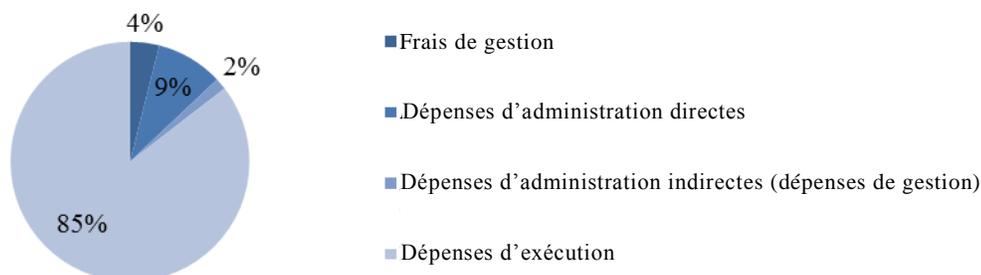
Source : Système d'information de gestion de l'UNOPS.

Frais d'administration

17. D'après l'enquête menée auprès des partenaires de l'UNOPS en 2012, ils étaient 38 % à estimer que ses services offraient un bon rapport coût/performance. Il ne convient pas d'évaluer les services de l'UNOPS selon ce seul critère, et ces évaluations sont souvent subjectives et peuvent refléter des attentes irréalistes, mais l'enquête souligne combien il importe que l'UNOPS et ses partenaires comprennent l'intégralité des coûts de leurs activités.

18. Pour le moment, on ne dispose toutefois pas d'informations complètes sur les coûts, et l'UNOPS ne fait pas toujours la distinction entre les dépenses afférentes aux programmes et les dépenses d'administration imputées aux projets telles que la location des bureaux, la comptabilité et les autres services d'appui. Les dépenses d'administration indirectes (« dépenses de gestion ») font l'objet d'un suivi, mais le traitement des frais d'administration ne suit pas de logique précise. Le centre d'opérations d'Haïti utilisait des codes d'activité pour le suivi des frais d'administration (voir fig. VI), mais cette pratique n'est pas toujours adoptée.

Figure VI
Haïti, exécution du budget, 2013



Source : Documents comptables de l'UNOPS.

Réserves de fonctionnement

19. L'UNOPS fonctionne sur le principe de la récupération intégrale des sommes engagées⁴, selon lequel il fixe ses frais de gestion. Le Conseil d'administration a approuvé un seuil pour les réserves de fonctionnement de l'UNOPS, et en janvier 2014⁵ il a approuvé un niveau de réserve équivalent à quatre mois de la moyenne des dépenses des trois années précédentes dans le cadre du budget de gestion. L'objet de cette réserve est de garantir la viabilité et la sécurité financières de l'UNOPS dans l'hypothèse de la continuité de son activité.

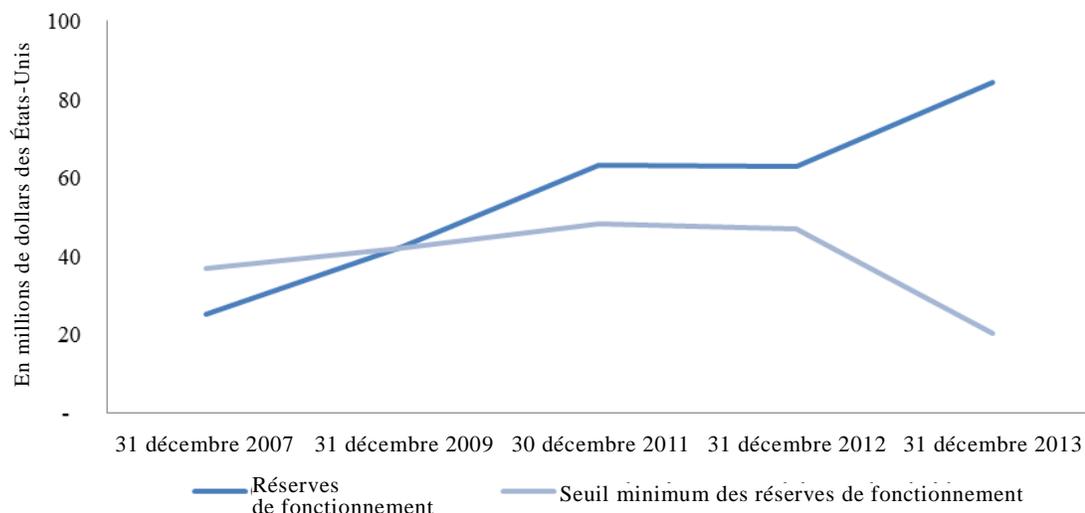
20. Dans son rapport d'exécution du quatrième trimestre, l'UNOPS a indiqué des sources de financement stables lui permettant de faire de nouveaux placements stratégiques à long terme, indication corroborée par un examen des mouvements de la réserve qui montre que l'UNOPS a fortement augmenté ses réserves depuis 2009. Au 31 décembre 2013, ses réserves avaient atteint 82,8 millions de dollars, soit quatre fois le seuil de 20,2 millions de dollars fixé par le Conseil d'administration (voir fig. VII). Ce chiffre tient compte des gains actuariels de 26,5 millions de dollars, mais les réserves non affectées à des fins particulières que l'UNOPS a accumulées sont largement supérieures au seuil requis.

21. Le Comité recommande que l'UNOPS passe en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élabore, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires.

⁴ Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS, règle 9.01.

⁵ DP/2014/2.

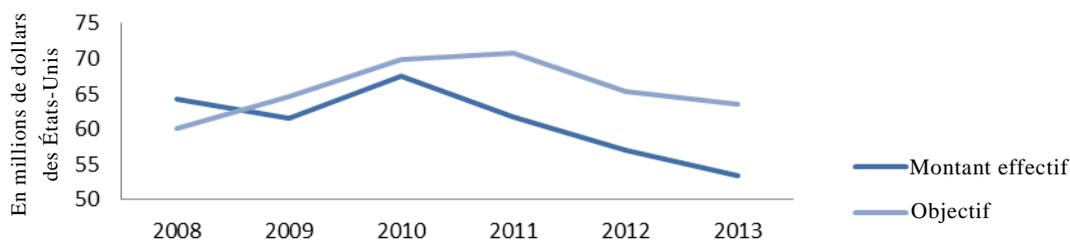
Figure VII
Progression des réserves du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 2007-2013



Source : États financiers de l'UNOPS.

22. En 2013, l'UNOPS prévoyait de maintenir ses réserves à leur niveau de 2012 grâce à un objectif de recettes nettes équilibrant les recettes et les dépenses. En pratique, l'UNOPS a publié un excédent global de 14,7 millions de dollars, mais 22 de ses 43 unités opérationnelles n'avaient pas atteint leurs objectifs en matière de recettes. L'excédent tenait en grande partie à un solde net non dépensé de 10 millions de dollars (15 %) au titre des dépenses de gestion (voir fig. VIII). L'UNOPS explique l'écart global à la fois par la prudence des hauts responsables au siège et par les économies recensées sur le terrain pour atteindre les objectifs de recettes, mais il n'analyse pas les écarts individuels au cours de l'année pour déterminer si les budgets initiaux étaient réalistes ou si de véritables économies avaient été réalisées. L'UNOPS estimait par ailleurs qu'aucune tendance n'allait émerger qui allait apporter des éléments utiles à la planification.

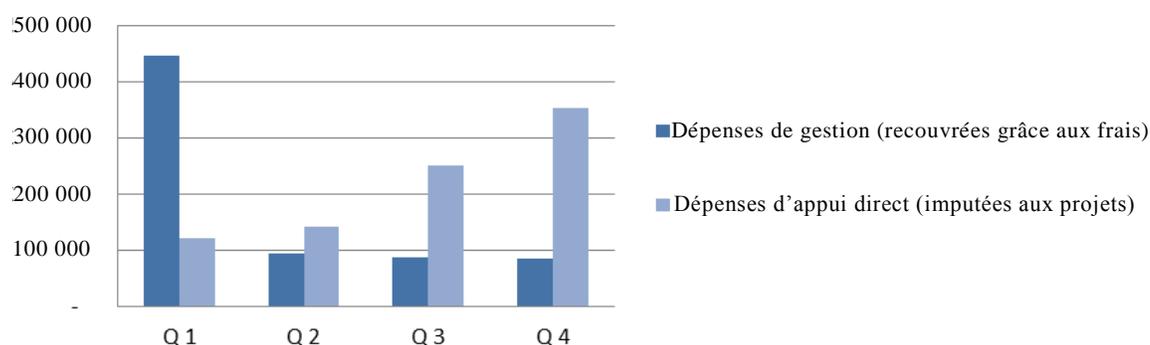
Figure VIII
Dépenses de gestion du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 2008-2013



Source : Système d'information de gestion de l'UNOPS.

23. L'analyse des dépenses de gestion révèle l'existence d'importants soldes non utilisés en Amérique du Sud et dans les Caraïbes, qui s'explique davantage par le reclassement des frais d'administration de « dépenses de gestion » en « dépenses d'appui directes » que par une réelle réduction des frais d'administration. L'UNOPS a indiqué que grâce à sa plus grande maturité opérationnelle et organisationnelle, il était à présent en mesure de distinguer les coûts directs et de les imputer là où il convenait, comme on peut notamment le constater dans le cas du Pérou (voir fig. IX). Sans une baisse par contre-coup des dépenses de gestion, ces pratiques pourraient conduire à une augmentation des montants recouverts auprès des donateurs.

Figure IX
Dépenses trimestrielles au Pérou, 2013
(En dollars des États-Unis)



Source : Analyse des dépenses trimestrielles par le Comité des commissaires aux comptes.

Chiffrages des dépenses liées aux projets

24. Jusqu'en 2013, plutôt que de viser un recouvrement total des coûts, on appliquerait pour chaque projet un taux fixe (généralement 7 %) pour recouvrir les dépenses de gestion. Après examen, l'UNOPS a estimé que 25 % de ses projets présentaient probablement des budgets sous-évalués. Un nouveau modèle de chiffrage visant à répartir et à recouvrir les dépenses indirectes plus équitablement entre les projets a donc été mis en place en juillet 2013.

25. Dans le cadre du nouveau modèle de chiffrage, chaque projet devrait fonctionner sur le principe d'un recouvrement total des coûts, avec l'approbation du Comité d'acceptation des engagements. Les bureaux pourront cependant accepter des projets pour lesquels l'intégralité des coûts n'a pas été recouvrée, par exemple pour créer de nouveaux débouchés, et toute moins-value sur recettes pourra être comblée par le budget attribué aux dépenses de gestion des bureaux locaux. À moins que l'UNOPS tienne des registres détaillés des composantes des dépenses liées aux projets transférées vers les dépenses de gestion, le coût total des projets individuels restera toutefois inconnu, et l'UNOPS ne pourra donc pas surveiller l'ampleur des pertes comptabilisées dans le cadre de ses projets.

26. Le Comité recommande que l'UNOPS profite de l'élaboration du nouveau progiciel de gestion intégré pour faire en sorte que le coût intégral des projets fasse l'objet d'un suivi, notamment tous les coûts imputés aux dépenses de

gestion. L'UNOPS devrait passer en revue ces informations de manière régulière afin que les projets conservent des taux de recouvrement acceptables.

Gestion de la performance et contrôle des risques

27. On peut consulter les rapports d'assurance trimestriels notés rouge/orange/vert dans le système d'information de gestion de l'UNOPS pour chaque activité et chaque bureau participant à la gestion financière, au contrôle des risques et à la gestion de la performance. Les notations portent sur ces trois aspects, et sont fondées sur une liste de six questions. L'UNOPS s'assure de la présentation de ces rapports d'assurance trimestriels, une obligation largement respectée au sein de l'organisation.

28. Le Comité a examiné la qualité des rapports d'assurance présentés pour les 23 bureaux opérationnels et a constaté que peu de justifications venaient étayer les notations décernées. Les rapports ne contenaient pas d'autres informations au sujet de la performance, venaient souvent contredire d'autres données telles que les notations fondées sur les principaux indicateurs de performance, et ne constituaient donc pas une base fiable pour expliquer les performances ou étayer les prises de décisions. Le Comité a par exemple recensé six bureaux de pays notés vert ou orange du fait de leurs rapports sur les questions financières, mais notés rouge dans le tableau financier du système d'information de gestion.

29. L'UNOPS a informé le Comité du fait que les notations d'assurance prenaient en compte un éventail de facteurs plus large, notamment l'opinion des responsables sur le terrain pour déterminer le statut des engagements spécifiques. L'UNOPS estime que les notations d'assurance décernées par les responsables sont sans doute plus réalistes que l'évaluation automatique générée par le système d'information de gestion, mais il faut faire en sorte que les notations d'assurance globales soient largement étayées et que les différences avec le système entièrement expliquées.

Contrôle des risques

Dispositif de contrôle des risques

30. L'UNOPS exécute environ 1 500 projets dans 60 pays et fait face à toute une gamme de risques stratégiques et opérationnels. Dans ce contexte, l'exécution d'un programme d'activités d'un montant de 1 milliard de dollars équilibrant les recettes et les dépenses n'offre qu'une marge d'erreur très limitée. Le dispositif établit les principes généraux de contrôle des risques, notamment la définition de catégories de risques, de la responsabilité et des méthodes de gestion y relatives. Il reconnaît également l'importance de la participation du Conseil d'administration au contrôle des risques.

31. La directive organisationnelle n° 27 définit les orientations et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Elle recense les nombreuses composantes qu'un dispositif de contrôle des risques doit comporter, mais ne définit pas de procédures officielles pour sa mise en œuvre dans la pratique. Le document n'aborde pas non plus certaines questions telles que la « propension au risque », la manière d'intensifier les risques, la façon dont les responsabilités en matière de prise de risque seront attribuées ou l'usage qui sera fait des inventaires de risques. Ces lacunes sont connues de l'équipe dirigeante, qui est en train d'élaborer une directive révisée au sujet du contrôle des risques au niveau de l'entité. Un inventaire

des risques au niveau de l'entité est également en cours d'élaboration afin d'évaluer et de surveiller les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNOPS.

32. Un nouveau modèle a également été mis au point pour recenser les principaux risques liés aux projets. Les risques ne sont toutefois pas liés aux objectifs stratégiques de l'UNOPS, ni classés dans des catégories qui faciliteraient la répartition claire des responsables (des catégories telles que « ressources humaines » ou « risques environnementaux », « risques financiers », « risques juridiques »...). Il sera donc plus difficile de répartir les responsabilités en matière de risques et de rapporter les risques sérieux au responsable concerné de manière cohérente. Il sera également difficile de consolider les évaluations pour dresser un tableau du niveau général des risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques individuels.

33. Le modèle de recensement des risques ne prévoit pas d'évaluation de la gravité des conséquences de la concrétisation d'un risque, et ne permet pas de répertorier les mesures correctrices ni de suivre le niveau de risque persistant après application de ces mesures. Afin que ces risques soient correctement repérés et gérés, ces lacunes doivent être comblées.

34. Le Comité recommande que des initiatives soient prises afin de mettre en œuvre dans les meilleurs délais les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques sur l'ensemble de l'entité. Plus précisément, l'UNOPS doit :

- **Recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques;**
- **Effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidés au niveau de l'entité;**
- **Réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation;**
- **Utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures;**
- **Désigner des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque.**

B. Achats

35. L'UNOPS joue un rôle essentiel dans le système des Nations Unies en ce qui concerne les achats. En pratique, il administre les systèmes d'achats pour les organismes des Nations Unies (tels que United Nations Web Buy, un catalogue électronique), gère des projets d'achats (services transactionnels) et d'autres projets impliquant des achats (services de mise en œuvre, tels que des projets concernant des infrastructures qui supposent des contrats de travail) et fournit des services consultatifs en matière d'achats.

36. Les achats, y compris les achats transactionnels et ceux effectués dans le cadre de projets de développement, constituent une part importante des activités du Bureau et représentent 749 millions de dollars de dépenses pour 2013. Ils portent sur toute une gamme de biens et de services, et se chiffrent à 499 millions de dollars

(67 %) pour les services et 250 millions de dollars (33 %) pour les biens. Le gros des achats a concerné les services de génie et de construction (voir tableau 2).

Tableau 2
Achats par catégorie de produit, 2013

<i>Partenaire</i>	<i>Valeur des achats de l'UNOPS (millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Pourcentage des achats de l'UNOPS</i>
Services de génie et de construction	237,0	31,6
Aide humanitaire et service de la lutte antimines des Nations Unies	111,8	14,9
Véhicules, pièces détachées et matériel de transport	102,2	13,6
Matériel médical et de laboratoire et fournitures, y compris moustiquaires	66,9	8,9
Autres services (voyages, par exemple)	63,9	8,5
Autres biens (matériel et équipements de sécurité, par exemple)	62,8	8,4
Ressources humaines, services de consultants et d'appui à la gestion	29,5	3,9
Gestion et développement environnemental et régional	21,6	2,9
Ateliers et formation	20,4	2,7
Matériel et accessoires informatiques, y compris logiciels	18,3	2,4
Services de transport	15,0	2,0
Total	749,3	100

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

37. L'UNOPS effectue des achats pour des entités des Nations Unies, des organisations intergouvernementales, des organisations non gouvernementales et des gouvernements nationaux. Parmi les organismes des Nations Unies qui ont fait les plus grosses dépenses d'achat en 2013, il arrive en septième position⁶. Il a acheté pour environ 300 millions de dollars de biens et de services pour le compte d'organismes des Nations Unies et a notamment dépensé 172 millions de dollars pour le Service de la lutte antimines des Nations Unies (qui relève du Département des opérations de maintien de la paix) (voir tableau 3). L'UNOPS effectue relativement peu d'achats pour le compte des entités qui affichent les dépenses d'achat les plus élevées, ces entités ayant leur propre service d'achats.

⁶ Selon le rapport statistique annuel sur les achats des Nations Unies pour 2013 établi par l'UNOPS, le volume des achats effectués par les organismes des Nations Unies est le suivant : Division des achats du Département de la gestion (2,997 milliards de dollars), UNICEF (2,741 milliards de dollars), PNUD (2,629 milliards de dollars), Programme alimentaire mondial (2,477 milliards de dollars), HCR (953 millions de dollars) et Organisation mondiale de la Santé (772 millions de dollars).

Tableau 3
Principaux partenaires des achats, 2013

<i>Partenaire</i>	<i>Valeur des achats de l'UNOPS (millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Pourcentage des achats de l'UNOPS</i>
Service de la lutte antimines de l'ONU	172,0	23,0
Banque mondiale	62,5	8,3
Gouvernement péruvien	42,7	5,7
Programme des Nations Unies pour le développement	38,8	5,2
Gouvernement guatémaltèque	30,9	4,1
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	29,3	3,9
Gouvernement japonais	26,7	3,6
Japanese International Cooperation Agency	25,6	3,4
Gouvernement éthiopien	22,6	3,0
Commission européenne	19,3	2,6
Montant total des dépenses afférentes aux achats pour les 10 principaux partenaires	470,5	62,8

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

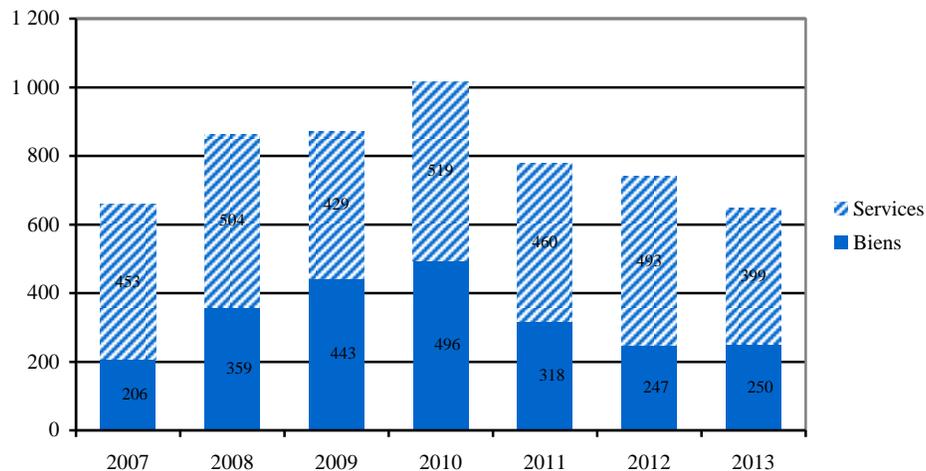
Résultats de l'UNOPS en matière d'achats

38. Si la plupart des organismes des Nations Unies disposent de mécanismes d'achat internes, certains disposent même d'organes responsables de l'achat de certains produits spécialisés et sont exonérés de taxes et de droits de douane. Dans son plan stratégique 2010-2013 (septembre 2009), l'UNOPS s'est dit bien placé pour renforcer son rôle de prestataire de services partagés pour l'ensemble du système des Nations Unies, mais a reconnu qu'il devait convaincre d'autres entités qu'il était fondé à jouer ce rôle. Il existait selon lui des possibilités particulières dans le domaine des achats de biens communs, des marchés publics pour les gouvernements et pour ce qui était de jouer un rôle moteur dans le domaine des achats responsables.

39. Toutefois, la valeur des biens et des services achetés par l'UNOPS a baissé de 266 millions de dollars (26 %) depuis son niveau record de 1 015 millions de dollars en 2010 (voir fig. X). Cette diminution s'explique essentiellement par le fait que l'UNOPS a subi des dommages commerciaux de plus de 300 millions de dollars en Argentine et au Pérou à la suite de modifications de la réglementation, qui l'ont empêché de poursuivre certaines des activités qu'il menait dans ces pays. La part de l'UNOPS dans la totalité des achats du système des Nations Unies est restée modeste et de 7 % en 2010, elle a chuté à 4,7 % en 2013, la part des achats de biens diminuant plus rapidement que celle des services (voir fig. XI). L'UNOPS était aussi d'avis que ses services d'achat devaient mieux communiquer la valeur ajoutée qu'ils présentaient face à la concurrence du secteur privé et d'autres entités des Nations Unies.

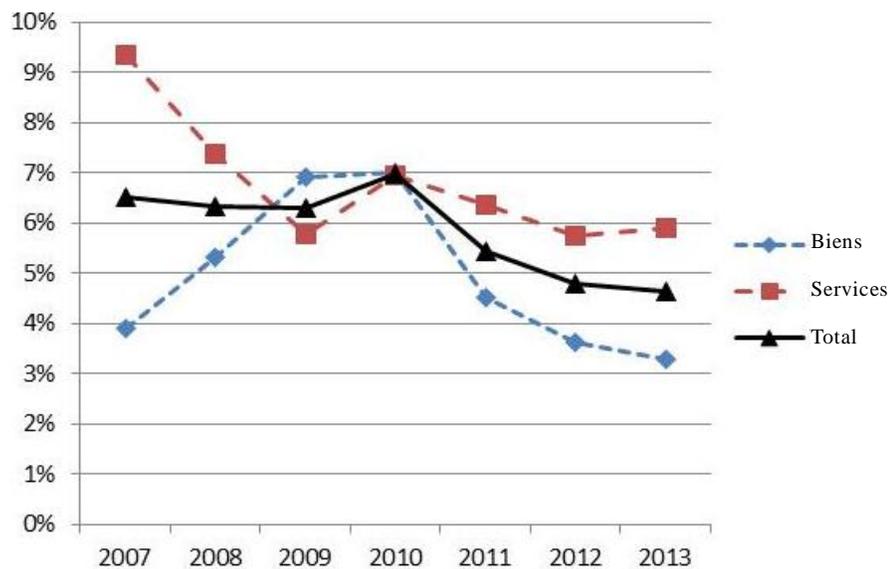
Figure X
Valeur des achats de l'UNOPS, 2007-2013

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Comité des commissaires aux comptes, analyse des rapports statistiques annuels sur les achats des Nations Unies, 2008, 2010 et 2012; informations de gestion de l'UNOPS.

Figure XI
Part de l'UNOPS dans les achats du système des Nations Unies en matière de biens, services et au total, 2007-2013



Source : Comité des commissaires aux comptes, analyse des rapports statistiques annuels sur les achats des Nations Unies, 2008, 2010, 2012 et 2013.

Note : Cette analyse se fonde sur la valeur totale des achats signalés par toutes les entités du système des Nations Unies, qui s'élevait à 16,1 milliards de dollars en 2013.

40. Dans son examen de la stratégie de 2012, l'UNOPS a conclu qu'il devait renforcer son rôle dans le domaine des achats, en particulier l'accent qu'il mettait sur la durabilité et sur la valeur ajoutée qu'il apportait. Après une restructuration opérée en 2012 et 2013, l'UNOPS a mis en place en juin 2013 un tableau de bord prospectif destiné essentiellement à son groupe des achats viables au siège et qui comprenait 15 indicateurs et objectifs.

41. En 2013, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs étaient mitigés : sept objectifs étaient réalisés, trois n'étaient pas atteints (dont deux considérés par l'UNOPS comme des objectifs à plus long terme) et pour cinq autres, les résultats n'étaient pas encore disponibles (voir tableau 4). Certains objectifs prennent plus d'un an à réaliser tandis que d'autres ont été largement dépassés en 2013, tels que celui d'augmenter les produits provenant du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Pour l'UNOPS, ces objectifs étaient des estimations destinées à établir des résultats de référence pour son groupe des achats viables au siège.

Tableau 4
Résultats par rapport au tableau de bord prospectif, 2013

<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif annuel</i>	<i>Résultats en 2013</i>	<i>Résumé</i>
Dépenses de gestion (du Groupe des achats viables)	\$3 165 153	\$3 119 000	Réalisé
Réduction, en pourcentage, des dépenses de véhicules effectuées en dehors du système UN Web Buy	≥ 20 %	36 %	Réalisé
Augmentation des produits provenant du HCR et du Fonds mondial (contribution)	≥ 10 %	81 %	Réalisé
Augmentation des produits provenant du HCR et du Fonds mondial (valeur)	≥ 10 %	120 %	Réalisé
Application en temps utile des recommandations formulées à l'issue des audits internes	≥ 90 %	90 %	Réalisé
Publication des avis de passation de marché	≥ 80 %	98 %	Réalisé
Taux d'achèvement de l'évaluation du comportement du personnel	≥ 90 %	96 %	Réalisé
Volume des achats traités par le système UN Web Buy	\$80 000 000	\$72 681 443	Objectif non réalisé en 2013 et considéré comme un objectif à plus long terme
Établissement et gestion de partenariats du savoir	5	4	Non réalisé
Formation de spécialistes des achats aux achats viables	≥ 80 %	23 %	Objectif non réalisé en 2013 et considéré comme un objectif à plus long terme
Comportement du personnel	≥ 80 %	Pas encore disponibles (les résultats de l'enquête menée auprès du personnel en 2013)	Inconnu (38 % en 2012)

<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif annuel</i>	<i>Résultats en 2013</i>	<i>Résumé</i>
Satisfaction des partenaires	≥ 80 %	Non disponibles (ne figurent pas dans l'enquête sur les partenariats)	Inconnu
Annonces d'adjudication contenant des critères de viabilité	≥ 10 %	Non disponibles (nécessitent un nouveau module informatique)	Inconnu
Durée moyenne des opérations d'achat	≤ 80 jours	Non disponible (nécessitent un nouveau module informatique)	Inconnu
Taux de réussite de la certification professionnelle	≥ 80 %	Non disponibles (les données n'ont pas encore été recueillies)	Inconnu

Source : UNOPS (les chiffres relatifs aux résultats n'ont pas été vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes).

42. Pour étendre ses activités d'achat d'une manière qui soit compatible avec les efforts plus larges visant à harmoniser et simplifier les procédures de l'ONU, l'UNOPS cherche à se démarquer des concurrents en offrant une valeur globale plus intéressante. Il souhaite en particulier être reconnu pour sa rapidité, sa fiabilité, son intégrité, sa transparence et son souci du client.

43. Le Comité estime cependant que le tableau de bord prospectif devrait montrer de façon plus adaptée les résultats de l'UNOPS en matière d'achats par rapport à ces valeurs pour lesquelles il souhaite être reconnu. Par exemple :

- Bien qu'il y ait des critères de mesure de la rapidité et de la transparence, on ne dispose pas à l'heure actuelle d'informations centralisées, de sorte qu'on ne peut pas mesurer les résultats;
- Il n'y a pas d'indicateur de mesure de la fiabilité ou de l'intégrité;
- L'indicateur de mesure pour les services fournis aux clients et la satisfaction des partenaires en matière d'achats n'a pas été pris en compte dans l'enquête menée auprès des partenaires en 2012.

44. En outre, le tableau de bord ne contient aucun indicateur qui témoignerait de la compétitivité des prix pratiqués par l'UNOPS et de la valeur financière des services d'achat offerts à ses partenaires.

45. Le Comité recommande que l'UNOPS consolide les informations relatives à ses résultats, y compris en se référant aux indicateurs utilisés par d'autres organismes des Nations Unies. En particulier, il devrait : a) examiner la possibilité d'établir un indicateur des prix et de la compétitivité axé sur les prix effectivement pratiqués; b) se demander si les indicateurs du tableau de bord et les objectifs annuels sont adaptés et comment élargir leur portée à l'avenir pour qu'ils couvrent la totalité des achats de l'UNOPS; c) inclure dans le tableau de bord des indicateurs portant uniquement sur des éléments mesurables, assortis

de délais clairs pour les objectifs qui prennent plus de temps à réaliser mais demeurent réalisables.

Dispositifs d'achat

46. Pour évaluer les services d'achat proposés par l'UNOPS, le Comité s'est demandé s'ils présentaient les caractéristiques de tout système d'achats moderne, à savoir :

- Une structure de gouvernance solide et efficace;
- Un personnel compétent et dévoué;
- Un système d'appui informatique robuste et intégré;
- Un mécanisme de contestation et de suivi des achats indépendant et transparent;
- Un cadre de résultats efficace et adapté, qui propose également des analyses comparatives.

47. Le Comité note qu'en 2013, l'UNOPS a fait l'objet d'une réévaluation périodique concernant le respect de la norme de certification des entreprises de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements, et obtenu la certification de niveau argent de l'Institut en matière d'achats responsables.

Structure de gouvernance

48. Le réseau de fournisseurs du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination encourage la collaboration. L'UNOPS est un membre actif de ce réseau.

49. Au sein de l'UNOPS, les achats sont largement décentralisés. La plupart d'entre eux sont effectués dans les bureaux de pays dans le cadre de projets de développement. Les pouvoirs et responsabilités en matière d'achats sont confiés aux directeurs de pays et aux directeurs régionaux, qui doivent veiller à ce que les activités d'achat soient conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière, au Manuel des achats, aux directives d'autres organisations et aux procédures de l'UNOPS. La Section des achats relève du Directeur exécutif adjoint, qui est chargé de superviser l'ensemble des activités d'achat.

50. Le Groupe des achats viables est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de toutes les directives applicables aux achats. Basé au siège de l'UNOPS, il a élaboré la stratégie en matière d'achats, dont il supervise la mise en œuvre. Base centrale de connaissances spécialisées dans le domaine des achats responsables, il donne des conseils et développe la formation.

51. Les bureaux de pays fixent leurs propres stratégies en matière d'achats. Le Comité s'est rendu dans les centres d'opérations en Haïti et au Soudan du Sud, deux des principaux fournisseurs. Les dirigeants de ces centres d'opérations ont reconnu l'importance stratégique d'une bonne gestion des achats pour leurs activités, mais ils ont également dit qu'il fallait davantage mettre l'accent, dans leurs stratégies de pays, sur la façon d'améliorer les achats au niveau local et de générer davantage d'achats dans le pays. Le Groupe des achats viables joue un rôle minime dans les stratégies des centres d'opérations en matière d'achats. Un engagement accru pourrait apporter une valeur ajoutée en aidant à renforcer les stratégies locales, en

améliorant la cohérence avec la stratégie d'ensemble et en introduisant une perspective locale au siège de l'UNOPS.

52. Le Comité recommande que l'UNOPS détermine la manière dont le Groupe des achats viables peut participer plus efficacement à l'élaboration de stratégies d'achats locales.

53. L'UNOPS a conclu 82 accords à long terme mondiaux avec des fournisseurs (mai 2014) afin de garantir des biens et des services communs à des prix compétitifs d'une manière simple à administrer. Ces accords à long terme concernent essentiellement certains domaines de dépenses, tels que les services de consultants, les véhicules et les services de transport, tandis que d'autres domaines ne sont pas concernés, comme les fournitures médicales (qui représentent 67 millions de dollars d'achats mais ne font l'objet d'aucun accord à long terme) et les services d'aide humanitaire et de lutte antimines (qui représentent 112 millions de dollars d'achats mais ne font l'objet d'aucun accord à long terme). L'UNOPS reconnaît avoir pris du retard en ce qui concerne l'examen et l'élaboration des accords à long terme, retard qu'il impute à des difficultés de recrutement.

54. À l'issue d'un examen des accords à long terme au sein du système des Nations Unies mené en 2013⁷, le Corps commun d'inspection a conclu qu'une utilisation accrue de ces accords pourrait favoriser l'efficacité administrative et offrir un meilleur rapport qualité-prix grâce au regroupement des demandes. Il a également souligné que la simple mise en place d'un accord à long terme ne garantissait pas automatiquement ces avantages. Le Comité partage cet avis. La détermination stratégique des endroits où des contrats à long terme seraient bénéfiques, une bonne planification et une bonne prévision de la demande et des volumes concernés, ainsi qu'une gestion solide des contrats, autant d'éléments qui ont été jugés importants. Dans l'ensemble, le Corps commun d'inspection a fait une évaluation positive de l'utilisation faite par l'UNOPS des accords à long terme, mais il a constaté que les accords à long terme qui avaient été analysés ne précisaient pas les quantités estimées et ne contenaient pas d'indicateurs de résultats clairs.

55. Le Groupe des achats viables a été très peu en relation avec les centres d'opérations au sujet des accords à long terme locaux, alors même qu'il a établi un modèle d'utilisation locale, et ne sait pas encore quels accords à long terme sont en place et comment ils sont utilisés. En l'absence de ces informations, le siège de l'UNOPS ne peut pas savoir si les accords à long terme sont bien utilisés ou s'il y a des problèmes auxquels il peut remédier concernant leur éventuelle indisponibilité.

56. Le Comité recommande, afin de maximiser les avantages tirés des accords à long terme, que le siège de l'UNOPS collabore avec les bureaux de pays et se serve d'informations agrégées pour déterminer les secteurs dans lesquels l'utilisation d'accords à long terme aux niveaux régional et mondial serait mutuellement bénéfique, par exemple en ce qui concerne le matériel et les fournitures médicaux.

57. Le Comité recommande également, en vue d'améliorer l'utilisation et les avantages des accords à long terme, que l'UNOPS rassemble des informations sur l'existence et l'utilisation des accords à long terme locaux et régionaux.

⁷ Corps commun d'inspection, Examen des accords à long terme relatifs aux achats dans le système des Nations Unies, 2013.

Fonctionnaires chargés des achats

58. L'UNOPS compte entre 200 et 250 spécialistes des achats. D'après l'enquête menée auprès du personnel en 2012, une grande majorité d'entre eux (83 %) sont, dans l'ensemble, satisfaits de leur travail. Toutefois, ils sont beaucoup moins positifs quant à la manière dont l'UNOPS s'acquitte de ses fonctions : seuls 50 % sont satisfaits de sa rapidité, 50 % de son efficacité, et 62 % de sa fiabilité.

59. L'UNOPS manque d'informations détaillées sur l'expérience et la formation des membres de son personnel chargés des achats et de ceux censés connaître les mécanismes de passation de marchés (les chefs de projet, en particulier), notamment sur leurs fonctions antérieures. Faute de tels renseignements, il est difficile de dire si le personnel a des compétences commerciales suffisantes pour garantir des pratiques satisfaisantes en matière d'achats. Toutefois, grâce au recensement des membres du personnel chargés des achats effectué en 2014, l'UNOPS établit actuellement une carte des compétences techniques. Les résultats seront comparés avec une évaluation des besoins de l'UNOPS en matière de connaissances, laquelle devrait également être terminée en 2014.

60. L'UNOPS insiste sur le fait que les membres de son personnel chargés des achats doivent obtenir une accréditation professionnelle. La formation requise s'acquiert essentiellement par le diplôme de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements et la formation en ligne proposée par le Bureau. Il ressort de l'enquête menée auprès du personnel en 2012 que 83 % des fonctionnaires chargés des achats avaient les qualifications professionnelles requises et que 64 % affirmaient que leur supérieur hiérarchique les avait encouragés à se former. Le module passation des marchés du cours d'introduction à la gestion de projet a reçu un accueil favorable. En 2013, l'UNOPS a ajouté deux cours supplémentaires de formation dans le domaine des achats, dont un cours en ligne destiné à l'ensemble de son personnel en charge des achats. De nombreux membres de son personnel doivent encore suivre cette nouvelle formation (voir tableau 5).

Tableau 5
Personnel de l'UNOPS ayant suivi la formation aux achats responsables, 2013

<i>Nombre de fonctionnaires</i>	<i>Cours de formation</i>	<i>Type de fonctionnaires</i>
46	Cours de formation en ligne sur les achats responsables	Environ 200 à 250 spécialistes des achats
71	Atelier sur les achats responsables (tenu au siège de l'UNOPS et dans les régions)	Environ 300 directeurs de projet
135	Module d'une demi-journée sur les achats dans le cadre du cours d'introduction pour les directeurs de projet	Nouveaux directeurs de projet. Depuis 2011, sur les 300 directeurs de projets de l'UNOPS visés, 287 ont suivi le module.

Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes d'informations fournies par l'UNOPS.

Note : La formation en ligne sur les achats responsables et les ateliers ont été introduits en 2013.

61. **En vue de renforcer la professionnalisation du personnel des achats, le Comité recommande que l'UNOPS : a) utilise les résultats du recensement des compétences qu'il a effectué pour fixer le niveau de formation et de qualifications souhaité pour l'exercice de certaines fonctions d'achat au sein du Bureau et identifie les domaines présentant des lacunes; b) rende le cours de formation en ligne sur les achats responsables obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés des achats et fixe un délai pour ce faire.**

Systèmes informatiques intégrés

62. L'UNOPS utilise un éventail d'outils informatiques à l'appui des activités d'achat. Le système fonctionne bien à certains égards malgré le manque d'intégration, mais des progrès importants restent à faire dans certains domaines.

63. L'UNOPS met actuellement au point un nouveau progiciel de gestion intégré. Des consultants avaient signalé que nombre des fonctions attendues de tout système moderne faisaient défaut dans le système en place. Le nouveau système devra être plus performant et fonctionner parallèlement au nouveau système d'achats en ligne que l'UNOPS présentera à la fin de 2015 afin d'améliorer la gestion des informations sur les activités d'achat.

64. À l'occasion de son déplacement dans deux centres des opérations en Haïti et au Soudan du Sud, le Comité a constaté que ces centres avaient créé leur propre tableur pour suivre les progrès réalisés en matière d'achats. Toutefois, les informations étaient incomplètes et, par endroits, peu fiables et ni l'un ni l'autre centre ne les a utilisées pour effectuer une analyse globale des résultats obtenus. Une telle analyse mettrait en évidence, par exemple, à quel moment des retards ont été pris. En outre, le siège de l'UNOPS n'exerce aucun contrôle sur les informations recueillies au niveau des bureaux. Étant donné que l'UNOPS a établi sur son tableau de bord prospectif (voir fig. XV) l'objectif selon lequel la durée moyenne du processus d'achat devait être de 80 jours maximum, les informations doivent être contrôlées et analysées de façon plus systématique.

65. **Le Comité recommande que l'UNOPS mette au point un moyen de contrôler la durée des procédures d'achat, que ce soit par le biais des systèmes d'achat en ligne ou des progiciels de gestion intégrés qui sont en cours d'élaboration et seront présentés en 2015, ou encore en distribuant un modèle permettant de recueillir les informations sur les achats de tous les centres.**

66. L'UNOPS gère le système United Nations Web Buy, qui est un catalogue électronique de biens, essentiellement de véhicules, de groupes électrogènes et de panneaux solaires. Les bureaux de pays de l'UNOPS, d'autres organismes des Nations Unies et gouvernements partenaires peuvent consulter le catalogue et obtenir des devis, qui sont établis par une équipe de quatre fonctionnaires chargés des achats au siège de l'UNOPS. Le système UN Web Buy vise à faciliter les achats, en incluant les frais de transport et en offrant la possibilité de suivre l'acheminement des biens jusqu'à leur lieu de livraison, où qu'il se trouve. Il repose sur des accords à long terme conclus à l'issue d'appels d'offres afin d'obtenir des prix compétitifs.

67. Le système informatique utilisé pour UN Web Buy présente des lacunes. Par exemple, la mise à jour des données sur les produits autres que les véhicules peut prendre du temps. L'UNOPS reconnaît que pour développer le système UN Web

Buy, il faudrait pouvoir ajouter de nouveaux biens facilement et rapidement et actualiser les prix au besoin. Il a donc analysé les avantages et les inconvénients d'investir dans un nouveau système informatique qui soit plus facile à utiliser par les clients et dont il puisse plus facilement assurer la maintenance.

68. Les achats effectués par l'intermédiaire du système UN Web Buy se sont chiffrés à 73 millions de dollars en 2013, montant qui n'avait pas été atteint depuis 2008 mais qui reste en-deçà de l'objectif de 80 millions de dollars fixé par l'UNOPS. L'utilisation du système par les bureaux de l'UNOPS est inégale. Le Centre de projets en Éthiopie est celui qui s'en sert le plus : ses achats se chiffrent à 23,6 millions de dollars (37 % du total). Le fait d'être lourdement tributaire d'un bureau de pays est potentiellement préoccupant, mais on peut tirer des enseignements du succès du système dans ce pays. Par exemple, seulement neuf bureaux de pays de l'UNOPS ont passé des commandes d'un montant total de plus de 200 000 dollars en 2013; d'autres bureaux pourraient donc utiliser le système UN Web Buy pour leurs achats.

69. L'UNOPS ignore la raison pour laquelle il y a de telles disparités entre les pays et entre les entités des Nations Unies concernant l'utilisation du système UN Web Buy. Outre le fait que tous les pays n'ont pas les mêmes besoins, il semblerait, en l'absence d'élément concluant, que ces disparités soient en partie dues à la gamme restreinte de produits offerts (mis à part les 300 types de véhicules proposés) et à l'idée que les bureaux de pays se font du catalogue, voire à leur méprise à cet égard (ils se demandent notamment si les transactions ainsi réalisées seront prises en compte au titre de leurs objectifs de résultats).

70. Le Comité recommande que l'UNOPS dise si les enseignements tirés de l'utilisation efficace du système UN Web Buy par le centre de projets en Éthiopie pourraient être appliqués dans d'autres pays afin de promouvoir l'utilisation du catalogue.

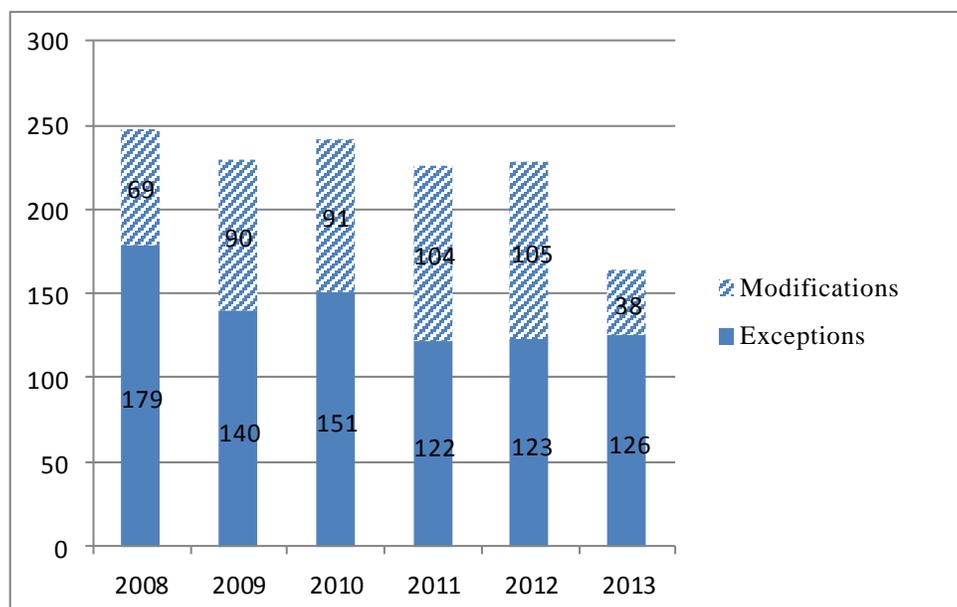
Contestations en matière d'achats et mécanismes d'appui

71. Les comités des marchés et des biens et le Groupe de l'audit interne et des investigations s'occupent des contestations en matière d'achats et appuient la fonction achats de l'UNOPS.

72. L'UNOPS recourt à des méthodes formelles et informelles d'appel à la concurrence. Les marchés sont attribués par les responsables des achats après examen par des spécialistes ou, le cas échéant, par le Comité des marchés et des biens du siège ou le Comité des marchés et des biens local.

73. Le nombre de fois où il a été demandé à ces comités d'envisager des exceptions à l'application des procédures formelles d'appel à la concurrence (par exemple pour attribuer un contrat en exclusivité ou modifier des contrats existants sans mise en concurrence) a beaucoup baissé au fil du temps : de 248 fois en 2008, on est passé à 164 en 2013 (voir fig. XII).

Figure XII
Modifications de contrats et exceptions faites dans les procédures d'achat, 2008-2013



Source : Comité des commissaires aux comptes, analyse des informations du Comité des marchés et des biens du siège (Comité du siège et Comité local).

74. Le groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS a conduit des audits de bureaux de pays et de projets (qui peuvent couvrir des aspects de l'activité d'achat) et a établi un rapport sur la gestion des fournisseurs en 2013. Il y a conclu que le contrôle interne était partiellement satisfaisant et qu'il fallait améliorer la qualité des données et le suivi de la base de données des fournisseurs. Il a également enquêté sur plusieurs cas de collusion dans le domaine des achats. En réponse à une recommandation antérieure du Comité, le groupe appuiera la préparation d'une évaluation des risques de fraude à l'échelle de l'Organisation.

75. Le Comité recommande qu'au moment d'établir son programme de travail pour 2015, et sur la base des résultats de l'évaluation des risques de fraude menée en 2014, le groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS envisage de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats.

76. L'UNOPS a fait savoir qu'il avait depuis lors nommé un fonctionnaire principal chargé de la prévention des risques de fraude, qui procédera à une évaluation des risques de fraude dans l'Organisation sur laquelle s'appuiera le groupe de l'audit interne et des investigations pour établir son programme de travail pour 2015.

Cadre de résultats

77. Un élément clef du cadre de résultats est le tableau de bord prospectif du groupe des achats viables. Présenté en 2013, il doit être amélioré pour ce qui est de

la sélection des indicateurs, du seuil fixé pour certains des objectifs et de l'accès aux informations pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs.

78. Un autre élément clef réside dans l'établissement de données de référence sur la compétitivité des prix obtenus. Pour obtenir des prix intéressants, l'UNOPS lance des appels d'offres au lieu de comparer directement les prix entre les projets et les transactions. Pour les opérations d'achat ponctuelles, l'UNOPS demande aux comités d'évaluation d'apprécier si les prix proposés par chaque soumissionnaire sont raisonnables s'il y a moins de trois soumissions conformes, en comparant les prix proposés par les différents soumissionnaires et en faisant appel aux connaissances de fonctionnaires ou d'experts techniques travaillant pour son compte.

79. Toutefois, aucune analyse comparative officielle n'est menée au niveau des centres d'opérations, régional ou mondial. L'UNOPS a expliqué qu'il n'avait pas procédé à ce type d'exercice en raison de difficultés pour obtenir des informations pertinentes sur les prix compte tenu de la nature et du lieu des activités concernées. Il a reconnu que pour certains produits de base, une analyse comparative des prix contribuerait à renforcer les communications de l'UNOPS sur la manière dont il garantit le meilleur rapport qualité-prix. Le rapport le plus récent dont dispose le Comité faisant mention d'une analyse comparative menée par l'UNOPS est un rapport établi par le Bureau des services de contrôle interne en 2010⁸ dans lequel celui-ci concluait que sur les quatre entités des Nations Unies visées par l'étude, l'UNOPS semblait être celle qui achetait au meilleur prix. On manque aussi d'informations ciblées sur la question de savoir si les partenaires de l'UNOPS considèrent que les activités d'achat qu'il mène (activités transactionnelles ou dans le cadre de projets) présentent un bon rapport qualité-prix. L'enquête menée en 2012 auprès des partenaires, par exemple, ne fait pas suffisamment la distinction entre les utilisateurs des services d'achat de l'UNOPS et les autres partenaires. En conséquence, l'UNOPS ne dispose pas d'informations pertinentes suffisantes pour expliquer comment il garantit un bon rapport qualité-prix.

80. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à des analyses comparatives structurées et régulières, chaque fois que possible, des prix qu'il obtient. Il devrait aussi recueillir les réactions de ses partenaires concernant les achats.

81. L'UNOPS peut avoir un impact notable sur les marchés des pays dans lesquels il opère; c'est pourquoi il s'efforce de promouvoir le recours à des fournisseurs locaux. Lors de ses visites en Haïti et au Soudan du sud, le Comité a constaté qu'une grande partie des offres n'étaient pas conformes aux cahiers des charges, obligeant parfois l'UNOPS à lancer de nouveaux appels d'offre, ce qui entraînait des retards et des dépenses supplémentaires.

82. Le Comité recommande que l'UNOPS prenne des mesures pour renforcer les capacités locales. Cela peut impliquer d'échanger des bonnes pratiques telles que des mécanismes visant à réduire les cas de non-respect des procédures d'appel d'offres.

⁸ *Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation du programme du Bureau des services centraux d'appui*, p. 25, BSCI, juin 2010.

C. Informations communiquées par l'administration

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

83. L'UNOPS a informé le Comité qu'en 2013, il avait formellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 8,76 millions de dollars (contre 1,8 million de dollars en 2012) : 8,7 millions de dollars correspondaient à des provisions pour dépréciation précédemment constituées et 20 000 dollars à des charges supplémentaires pour 2013.

Versements à titre gracieux

84. L'UNOPS a informé le Comité qu'il n'avait effectué aucun versement à titre gracieux en 2013.

Cas de fraude et de présomption de fraude

85. En 2013, l'UNOPS a pris des mesures disciplinaires dans quatre cas signalés au cours d'années antérieures. Il a aussi achevé ses enquêtes concernant neuf nouveaux cas de fraude évalués à 85 758 dollars. Cinq d'entre eux étaient des cas de fraude médicale, les quatre autres étaient des cas de détournement de fonds, fraude, collusion et vol. Les seules affaires portées à l'attention du Comité sont celles qui touchent directement l'UNOPS.

D. Remerciements

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

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

Le Vérificateur général des comptes de la Chine
(Signé) Liu Jiayi

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(Signé) Ludovick S. L. Utouh

30 juin 2014

Annexe I

Mandat, étendue des vérifications et méthode

Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2013, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, ainsi qu'aux normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2013 et le résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur et si les recettes et les dépenses avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

Le Comité a par ailleurs examiné les opérations de l'UNOPS en application de l'article 7.5 du Règlement financier, en s'intéressant en particulier à la gestion des projets d'infrastructures, qui est l'un des principaux services offerts par l'organisme.

Au cours de l'audit, le Comité s'est rendu au siège de l'UNOPS à Copenhague et a examiné les opérations menées sur le terrain en Haïti et au Soudan du Sud. Il a également travaillé avec le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS afin de coordonner les services d'audit.

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

Annexe II

État d'avancement de l'application des recommandations

Au 31 mars 2014, sur les 28 recommandations formulées pour 2012 et pour d'autres exercices, 14 (50 %) étaient en cours d'application, 3 (11 %) n'avaient pas été appliquées (voir sect. A ci-dessous) et 11 (39 %) avaient été appliquées (voir sect. B ci-dessous). Si le Comité constate que des avancées ont été accomplies, peu de mesures ont toutefois été prises pour gérer activement les risques de fraude au sein de l'UNOPS ou pour définir son degré de tolérance vis-à-vis des différents types de fraude.

La plupart des sept recommandations non encore appliquées dans les domaines de l'infrastructure (points 10 à 16) devraient l'être en 2014 grâce aux mesures en cours. Le Comité continuera, en collaboration avec l'UNOPS, de veiller à l'efficacité des mesures prises.

A. Recommandations en cours d'application ou non appliquées

Numéro	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité sur les mesures prises</i>
1.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 48)	Tirer des leçons des projets en cours et envisager d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; et traiter l'arriéré des projets à clôturer	Recommandation en cours d'application (délai d'exécution fixé à décembre 2014) L'examen trimestriel de la qualité, qui s'inspire des meilleures méthodes de suivi et de contrôle des projets, permet à l'UNOPS de mieux contrôler l'exécution des projets, et notamment de cerner les projets qui doivent être clôturés. Pour aider les bureaux extérieurs à clôturer les projets et faciliter le bon déroulement de cette procédure, l'UNOPS a développé un outil en ligne qui a permis de réduire le nombre de projets restant à clôturer. L'outil en ligne a permis de réduire l'arriéré des projets à clôturer et fait également partie des sujets traités dans le cours préparatoire à la gestion de projets. L'UNOPS a constitué une équipe spéciale informelle chargée d'examiner tous les projets et de recenser ceux qui doivent être clos, à laquelle participent des représentants des groupes concernés (Groupe de la gestion viable des projets, Groupe intégré de conseil et d'appui, et Groupe des finances). Celle-ci a clos 26 projets et s'occupe actuellement de 122 autres projets, dont 20 devront être achevés sur le plan opérationnel. Tandis que l'équipe spéciale examine les dossiers en souffrance, le Groupe des finances s'occupe régulièrement de la clôture des projets, en étroite collaboration avec les centres opérationnels.	Recommandation partiellement appliquée

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
2.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 53)	Mieux superviser les opérations du Centre d'opérations de la République démocratique du Congo pour l'aider à surmonter les obstacles l'empêchant de mener à bien ses projets dans les délais prévus	<p>L'UNOPS a dépêché, en juillet 2013, une mission d'évaluation de la maturité des activités en République démocratique du Congo, afin d'analyser le contrôle de la gestion, la gestion des prestations, la gestion financière, l'encadrement des parties intéressées, la gestion des risques, la gouvernance à l'échelle du Centre et la gestion des ressources.</p> <p>Une mission de suivi a été effectuée en août 2013. Le Groupe de la gestion viable des projets prévoit également d'entreprendre une nouvelle mission de suivi en 2014.</p> <p>En outre, l'état d'avancement des projets mis en œuvre au centre d'opérations est vérifié via le système de contrôle trimestriel (engagements et centre d'opérations) et le mécanisme de gestion.</p>	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>Le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS a procédé à un audit des opérations du pôle opérationnel de la République démocratique du Congo, qui les a généralement notées comme « partiellement satisfaisantes ».</p>
3.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 54)	Examiner l'adéquation de la supervision des activités des centres opérant dans des contextes à hauts risques, ainsi que le soutien apporté à ces centres	<p>Recommandation en cours d'application (délai d'exécution fixé à décembre 2014)</p> <p>Lorsqu'il examine l'adéquation de la supervision des activités des centres opérant dans des contextes à haut risque et le soutien apporté à ces centres, l'UNOPS s'intéresse aux risques liés aux pays concernés, ainsi qu'aux risques liés aux projets et aux programmes. Il a prévu d'effectuer sept « missions de maturité » pour apporter un appui aux centres opérant dans des environnements à haut risque (Afghanistan, Haïti, Jérusalem, Myanmar, République démocratique du Congo, Soudan du Sud et Sri Lanka). Trois d'entre elles avaient déjà eu lieu en décembre 2013, qui ont permis de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les centres et de dégager les améliorations à apporter. L'UNOPS prévoit d'étendre la portée des missions de ce type au cours des prochaines années pour apporter un appui à d'autres centres, et d'évaluer les progrès enregistrés dans ceux qui en ont déjà bénéficié. L'UNOPS définit actuellement une stratégie de gestion des risques liés aux projets et aux programmes.</p> <p>Les orientations-risques pour les projets sont en cours d'achèvement; elles seront publiées et appliquées à titre expérimental en 2014. En outre, les travaux se poursuivent en vue de l'élaboration d'orientations-risques pour les programmes, qui encourageront une gestion préventive des risques par la mise en œuvre de pratiques standard, de modèles et de directives.</p>	Recommandation partiellement appliquée

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
4.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, par. 107)	Rectifier les erreurs qui figurent dans ses registres pour pouvoir comptabiliser avec exactitude les biens dont il dispose et établir des soldes d'ouverture corrects lors de l'adoption des normes IPSAS; et remédier au manque de cohérence du processus d'attestation d'inventaire	L'UNOPS a rectifié les erreurs relevées dans ses registres et il a communiqué aux bureaux extérieurs, en 2012, des instructions claires, conformes aux normes IPSAS, pour procéder à l'attestation et la vérification des inventaires. Le Bureau continue de se prévaloir des dispositions transitoires prévues par les normes IPSAS; il comptabilisera de façon prospective à compter du 1 ^{er} janvier 2014 les actifs correspondant à des projets ainsi que tous ses actifs administratifs à compter de cette date.	Recommandation non appliquée. L'UNOPS a continué de se prévaloir des dispositions transitoires prévues par les normes IPSAS pour comptabiliser ses immobilisations corporelles. Nous avons continué de relever des erreurs et des omissions dans les données concernant les actifs disponibles sur le terrain et constaté une absence de cadre global pour la gestion des biens de l'UNOPS.
5.	2008 -2009 (A/67/5/Add.10, chap. II, annexe)	Analyser tous les projets actuellement répertoriés pour recenser ceux qu'il y a lieu de clôturer	Recommandation en cours d'application. Réponse identique à celle du point 1 ci-dessus.	Recommandation partiellement appliquée
6.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 24)	Définir clairement les avantages censés découler de l'information qui sera obtenue du fait de la méthode de la comptabilité en droits constatés et des procédures de gestion révisées en conséquence; b) nomme un directeur exécutif qui veillera à valoriser les avantages attendus et à modifier les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation	L'UNOPS s'emploie à définir les avantages envisagés et nommera un directeur exécutif qui veillera à valoriser les avantages attendus et à modifier les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation.	Recommandation non appliquée
7.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 31)	Créer un compte de réserve distinct pour les prestations après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant	L'UNOPS s'emploie, avec la Trésorerie du Programme des Nations Unies pour le développement, à accentuer la transparence du financement des prestations après la cessation de service. Pour ce faire, il constituera une réserve dont l'unique objet sera de financer ce passif.	Recommandation non appliquée L'UNOPS n'a pas constitué de réserve; il poursuivra l'examen de la question pour les états financiers de 2014.
8.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 44)	Nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de	L'UNOPS nommera un responsable du contrôle des risques, de rang élevé, qui aidera la direction à s'acquitter de ses obligations en la matière, notamment pour ce qui est du risque de fraude.	Recommandation partiellement appliquée. L'UNOPS n'a guère progressé dans la mise en œuvre de cette recommandation bien

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
9.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 51)	<p>fraude dans toutes les activités de l'organisme; procéder, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime; c) déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et de veiller que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque</p> <p>Évaluer les coûts et avantages qu'engendrerait le fait de procéder à une vérification obligatoire des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants</p>	<p>Le Groupe de l'audit interne et des investigations a indiqué dans son plan de travail annuel pour 2014 qu'une évaluation des risques de fraude serait entreprise à l'échelle de l'Organisation; l'exercice sera mené sous la houlette de la direction et avec l'appui du Groupe.</p> <p>L'UNOPS continuera d'examiner son cadre de responsabilisation afin de s'assurer qu'il est dûment conçu pour tenir compte de la tolérance de l'Organisation à différents types de risques de fraude.</p> <p>Le Groupe des achats viables est conscient des avantages qu'engendrerait la vérification obligatoire des antécédents en fonction de leur profil de risque ou de celui du projet. Le Groupe des achats viables et le Groupe de l'audit et des investigations ont décidé de travailler ensemble pour évaluer les coûts et avantages d'une vérification obligatoire des antécédents des fournisseurs, sous-traitants et partenaires.</p> <p>Dans son analyse, le Groupe des ressources humaines a indiqué que les avantages étaient supérieurs aux coûts, puis a entamé des enquêtes sur les antécédents pour des postes spécifiques.</p>	<p>qu'il ait informé le Comité des commissaires aux comptes qu'il avait nommé un responsable hors classe chargé de coordonner la gestion des risques.</p> <p>Le Comité n'a trouvé aucune preuve que de telles enquêtes aient été effectuées en 2012.</p> <p>Cette recommandation est encore en cours d'application.</p>
10.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 62)	<p>Veiller à ce que la nouvelle stratégie relative à l'infrastructure soit comprise par tout le personnel chargé de ces questions</p>	<p>L'UNOPS a conscience qu'il faut faire en sorte que la nouvelle stratégie relative à l'infrastructure soit bien comprise par tout le personnel. Dès septembre 2013, un atelier de formation supplémentaire de deux jours sur l'infrastructure durable pour les chargés de projet a été ajouté au cours préparatoire sur la gestion de projets ordinaires. Cette stratégie sera aussi diffusée par diverses autres méthodes, notamment lors de la réunion annuelle des hauts responsables au niveau mondial et grâce au réseau d'échanges concernant l'infrastructure. La stratégie sera ultérieurement prise en compte dans toutes les directives et elle régira tous les approvisionnements en infrastructures de l'UNOPS. Celui-ci examinera les coûts-avantages d'une formation en la matière pour les personnels hors siège, afin d'intégrer les principes de la stratégie aux activités opérationnelles.</p>	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>L'enquête générale de 2014 sur le personnel devrait permettre de dégager les incidences en temps voulu.</p>

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
11.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 67)	Examiner l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs à l'infrastructure	L'UNOPS examinera l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes de retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs à l'infrastructure. Il développera un système de collecte et d'analyse des données concernant tant chaque marché que l'ensemble des projets d'infrastructure, afin de faciliter l'examen systématique des causes des retards, l'objet étant d'infléchir dans le bon sens les délais d'exécution.	Recommandation partiellement appliquée Toutefois, les progrès ont été jusqu'à présent limités parce que le module de gestion des contrats n'est pas encore prêt et qu'il n'est pas sûr que l'on puisse extraire des dates du mécanisme de gestion.
12.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 76)	Encourager ses clients à prévoir un budget conditionnel, ce qui pourrait entraîner une réduction correspondante d'autres catégories de dépenses, et à accepter des modalités d'utilisation de ces fonds	L'UNOPS a publié, en juillet 2013, un référentiel sur la budgétisation des projets qui donne des conseils quant à la manière d'établir et de communiquer les budgets, y compris les budgets conditionnels, et d'en contrôler l'exécution.	Recommandation partiellement appliquée Les incidences devraient être constatées dans les nouveaux engagements mis en place dès juillet 2013.
13.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 77)	Examiner l'ampleur et les causes de la pratique consistant à ajuster les dépenses au budget disponible plutôt qu'aux besoins objectifs du projet et, s'il y a lieu, d'adapter ses procédures ou directives en conséquence	L'UNOPS examinera l'ampleur et les causes de la pratique consistant à ajuster les dépenses au budget disponible plutôt qu'aux besoins objectifs du projet et, s'il y a lieu, adaptera ses procédures ou directives en conséquence. Cette activité sera incluse dans les plans de travail de 2014 du Groupe de la gestion de projets et du Groupe de l'infrastructure.	Recommandation partiellement appliquée Toutefois, il n'y a guère d'éléments attestant de progrès accomplis à ce jour.
14.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 82)	Mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement	L'évaluation de l'adéquation de l'infrastructure aux besoins des utilisateurs après l'achèvement des travaux de construction est un élément essentiel dans la recherche de solutions durables et sera effectuée pour tous les projets de l'UNOPS. Elle fait également partie du processus d'assurance de la qualité ISO désormais en place au sein de l'UNOPS. Les modalités d'application de cette procédure sont définies en même temps que la stratégie relative à l'infrastructure viable. Les incidences de l'évaluation postoccupationnelle, qui peut faire intervenir plusieurs parties prenantes, ainsi que ses résultats, doivent être analysés plus avant.	Recommandation partiellement appliquée

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
15.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 85)	Prendre des mesures visant à encourager les clients à participer davantage au centre de partenariat, notamment en faisant des commentaires	<p>L'UNOPS prendra des mesures visant à encourager les clients à participer davantage au centre de partenariat. Actuellement, c'est dans le cadre du cours préparatoire à la gestion de projets que l'UNOPS encourage la participation au centre et dispense des conseils sur la manière d'entamer par là une collaboration avec les clients. Il est prévu de publier une série de communications pour appeler l'attention des centres d'opérations sur l'existence du centre de partenariat.</p> <p>Pour promouvoir le centre de partenariat, une nouveauté consistera à offrir des instructions, des conseils, une formation et des sessions WebEx consacrées à cet outil et à encourager les directeurs de projet à inviter des partenaires à l'utiliser dans le cadre du plan de travail 2014 du Groupe de la gestion viable des projets. Le déroulement de cette opération sera suivie de près dans chaque centre d'opérations dans le cadre des opérations courantes.</p>	Recommandation partiellement appliquée
16.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 90)	Collaborer avec ses partenaires pour mettre en place des procédures visant à mieux recueillir l'information sur les résultats globaux auxquels ses activités contribuent, en particulier en ce qui concerne les bénéficiaires des projets	<p>Le plan stratégique pour 2014-2017 met l'accent sur la durabilité ainsi que sur les capacités nationales dans trois importants domaines d'activité – la gestion des projets, l'infrastructure et les approvisionnements – le but étant d'aider les partenaires à obtenir des résultats et à atteindre leurs objectifs en matière de développement.</p> <p>L'UNOPS a lancé début 2013 un programme relatif à la durabilité destiné à appliquer les principes de durabilité, l'accent étant mis sur les résultats. Il a défini une stratégie de généralisation de ces principes et organisé plusieurs ateliers d'orientation au siège comme dans les centres d'opérations.</p> <p>Une réunion sur la gestion globale de l'UNOPS, qui s'est tenue en 2013, a mis l'accent sur la viabilité.</p> <p>Sur la base des engagements contenus dans le plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017, le Bureau s'emploie à recueillir des informations au niveau des projets sur les résultats en termes de viabilité pour son mécanisme d'établissement de rapports annuels axé sur les résultats. De plus, l'UNOPS a mis au point un outil – le marqueur de viabilité – ou outil de détection de la durabilité pour évaluer et suivre les projets ainsi que pour établir des rapports, qui a été lancé à titre expérimental en 2013 et qui fera, en 2014, l'objet d'un examen plus approfondi avant d'être entièrement mis en œuvre.</p>	Recommandation partiellement appliquée

<i>Numéro</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité sur les mesures prises</i>
17.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 92)	Améliorer l'outil de contrôle en ligne de façon à pouvoir évaluer chaque projet à titre individuel lorsqu'une mission en comprend plusieurs, ou de faire en sorte que davantage de missions ne couvrent qu'un seul projet	Comme l'outil de contrôle n'incluait que trois des six critères de réussite des projets, il a été jugé nécessaire de le compléter en y ajoutant les indicateurs restants de 2013 avant de l'améliorer de façon à pouvoir évaluer chaque projet à titre individuel ou de faire en sorte que davantage de missions ne couvrent qu'un seul projet. En 2013, le Groupe de la gestion viable des projets s'est employé à remanier le processus permettant de s'assurer d'un engagement et celui concernant les centres d'opérations en y incluant les six critères. En 2014, l'outil sera examiné à la lumière de cette recommandation et d'autres améliorations requises.	Recommandation partiellement appliquée

B. Recommandations intégralement appliquées

<i>Numéro</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Mesures prises par l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité sur les mesures prises</i>
1.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 64)	Renforcer ses mesures de contrôle des projets liés aux accords relatifs aux services de gestion pour déceler les erreurs de codification et autres erreurs à temps; et obtenir confirmation des montants non régularisés de la part du PNUD avant la clôture de ses comptes pour être sûr de repérer d'éventuels écarts	L'UNOPS a mis en place les mesures de contrôle requises pour éviter les erreurs de codification et des erreurs dans la communication au PNUD d'informations sur les transactions associées au compte interfonds. Il a aussi mis en place des dispositifs qui permettent de déceler les erreurs à temps. Il demande désormais confirmation des montants du compte interfonds.	Recommandation appliquée
2.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 71)	Examiner son processus d'établissement des états financiers pour pallier les lacunes repérées par le Comité	L'UNOPS : a) a pris des mesures pour mettre en place des modalités plus systématiques et pragmatiques de clôture des comptes de 2013, notamment la réalisation d'analyses des états financiers étayées par des pièces justificatives, et s'est fixé des délais pour la préparation des comptes de l'année se terminant le 31 décembre 2013; b) a organisé de nouveaux stages de formation technique et donné de nouvelles consignes concernant la méthode de la comptabilité d'exercice; c) a établi des états financiers intermédiaires dans le cadre du plan de travail annuel de l'équipe chargée des finances.	Recommandation appliquée La présentation des états financiers soumis à l'audit était satisfaisante.

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
3.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 99)	Tenir des registres centraux des dérogations approuvées par les comités locaux des marchés et des achats; et suivre et analyser l'évolution des dérogations signalées et en rendre compte au moins une fois par an à la direction afin de déterminer si ces dérogations sont le signe de dysfonctionnements profonds de la fonction achats	Les registres centraux des dérogations approuvées par les comités locaux des marchés et des achats ont été constitués. Le Comité des marchés et des achats du Siège se réunit spécialement en septembre 2013 pour examiner ces registres afin de rendre compte au Chef du Service des achats des tendances et des problèmes éventuels. Cette réunion s'inscrit dans le cadre des activités de suivi et de l'appui fourni par le Comité aux comités locaux des marchés et des achats. Par ailleurs, le Groupe des achats suit tous les cas, relève les problèmes majeurs et prend les mesures requises, comme l'organisation de formations ou l'examen des politiques en matière d'achats. Il l'a fait à de nombreuses reprises en 2013, au moyen d'émissions sur le Web et de bulletins consacrés à des sujets précis à l'intention de l'ensemble du personnel chargé des achats.	Recommandation appliquée
4.	2010-2011 (A/67/5/Add.10, chap. II, par. 114)	Effectuer des vérifications mensuelles de ses états de paie afin d'en assurer l'exactitude et l'exhaustivité; surveiller et examiner toutes les cessations de service afin de faire en sorte que les agents qui quittent l'organisation soient rayés des états de paie dès leur départ	Conformément à l'accord de prestation de services conclu entre l'UNOPS et le PNUD, c'est le PNUD qui gère les états de paie. Le PNUD les vérifie tous les mois afin de s'assurer de leur exactitude et de leur exhaustivité; chaque fois que l'UNOPS l'avertit de la cessation de service de membres de son personnel, il veille à ce que ceux-ci soient rayés des états de paie. L'UNOPS a institué un second dispositif de contrôle, en ce sens qu'il a chargé le Groupe des finances de vérifier que les personnes qui ont cessé leur service ont bien été rayées des états de paie, pour éviter les trop-perçus.	Recommandation appliquée L'UNOPS a effectué une nouvelle vérification pour les nouveaux venus dans le processus de rapprochement des comptes qu'il a entrepris au dernier trimestre de 2013.
5.	2004-2005 (A/65/5/Add.10, chap. II, par. 91)	Continuer à suivre les divergences concernant les soldes interfonds et s'attacher à régler les divergences datant d'exercices antérieurs avec les entités des Nations Unies concernées (idem qu'au point 1 ci-dessus).	En 2012, le PNUD et l'UNOPS ont chargé un groupe de trois experts d'examiner la question des écarts constatés entre les comptes interfonds, toujours en suspens. Les parties ont donné suite aux recommandations du Groupe d'experts et mis en œuvre les résultats dans les états financiers de 2013.	Recommandation appliquée

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
6.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 19)	Mettre en place un calendrier détaillé pour l'établissement des états financiers en fin d'année, comportant l'apurement des comptes, la mise au point de tableaux détaillés et la conduite par la direction d'un examen approfondi et étayé par des pièces justificatives du projet d'états financiers avant sa présentation aux commissaires aux comptes; élaborer un guide de comptabilité IPSAS pour familiariser le personnel avec la comptabilité en droits constatés; envisager d'établir des états financiers intermédiaires pour mieux répartir la charge de travail tout au long de l'année et repérer plus rapidement les problèmes comptables	L'UNOPS : a) a pris des mesures pour mettre en place des modalités plus systématiques et pragmatiques de clôture des comptes de 2013, notamment la réalisation d'analyses des états financiers étayées par des pièces justificatives, et s'est fixé des délais pour la préparation des comptes de l'année se terminant le 31 décembre 2013; b) a organisé de nouveaux stages de formation technique et donné de nouvelles consignes concernant la méthode de la comptabilité d'exercice; c) a établi des états financiers intermédiaires dans le cadre du plan de travail annuel de l'équipe chargée des finances.	Recommandation appliquée
7.	2008-2009 (A/65/5/Add.10, chap. II, par. 83)	Régler le différend qui l'oppose au PNUD concernant le compte interfonds	En 2012, le PNUD et l'UNOPS ont chargé un groupe de trois experts d'examiner la question des écarts constatés entre les comptes interfonds, toujours en suspens. Les parties ont donné suite aux recommandations du Groupe d'experts et mis en œuvre les résultats dans les états financiers de 2013.	Recommandation appliquée
8.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 37)	Procéder au rapprochement du compte interfonds avec le PNUD de façon régulière, au moins tous les trimestres, et passer les écritures de correction nécessaires pour préserver la fiabilité de l'ensemble des pièces comptables	L'UNOPS mesure tout l'intérêt de ces garanties et a institué, entre autres, le rapprochement trimestriel des soldes interfonds, afin de mieux en suivre l'évolution et cerner immédiatement les problèmes qui viendraient à surgir.	Recommandation appliquée
8.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 38)	Mettre en place des garanties supplémentaires pour éviter tout écart à l'avenir, y compris en réglant les opérations en espèces à intervalle régulier	L'UNOPS mesure tout l'intérêt de ces garanties et a institué, entre autres, le rapprochement trimestriel des soldes interfonds, afin de mieux en suivre l'évolution et cerner immédiatement les problèmes qui viendraient à surgir.	Recommandation appliquée Le solde interfonds a été largement réglé en 2013.

Numéro	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Condensé de la recommandation	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité sur les mesures prises
9.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 55)	Examiner et analyser les résultats de l'enquête dans le cadre de son examen des politiques et procédures de lutte contre la fraude; déterminer si les membres de son personnel doivent recevoir une formation supplémentaire sur la déontologie et sur les procédures à suivre pour signaler des cas de fraude ou des fautes	L'UNOPS : a) a mené une enquête complémentaire, laquelle a été entamée en octobre 2013, et le Groupe de l'audit interne et des investigations a présenté à la direction un rapport sur la question; b) a retenu les services d'un cabinet-conseil qui a dispensé au personnel, le 7 novembre 2013, une formation en présentiel à la déontologie.	Recommandation appliquée
11.	2012 (A/68/5/Add.10, chap. II, par. 80)	Voir dans quelle mesure il serait utile d'imposer, dans les cas où il y a une probabilité élevée de problèmes liés à la conception, des examens obligatoires des plans qui auraient notamment pour but de réduire autant que possible les coûts pour les clients	L'UNOPS a évalué l'utilité d'un examen des plans. Il a rédigé un manuel sur la conception des bâtiments dans lequel sont formulées des prescriptions d'ordre technique et fonctionnel, des recommandations et obligations en matière d'exécution et des normes minimales de conception des infrastructures, l'objet étant de définir des directives précises et cohérentes pour les études techniques, qu'elles soient effectuées en interne ou en externe). Des examens des plans seront effectués à titre expérimental en 2014 et une liste de fonctionnaires capables de mener de tels examens sera établie. Une validation sera requise.	Recommandation appliquée

Chapitre III

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2013

A. Introduction

1. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, le Directeur exécutif du Bureau a certifié les états financiers pour 2012 et a l'honneur de les rendre publics et de les transmettre au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. Ces états ont été vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes, lequel a émis une opinion sans réserve. L'opinion et le rapport du Comité figurent dans le présent document. Dans l'ensemble, l'UNOPS est financièrement solide et procède actuellement aux investissements stratégiques nécessaires à la bonne mise en œuvre de son plan stratégique pour 2014-2017.

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

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

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

4. Parmi les réalisations dont il peut se targuer, l'UNOPS a notamment :

a) Fait l'objet d'une évaluation externe de résultats, effectuée en mai 2013 par la Fondation européenne pour la gestion de la qualité, qui a débouché sur la reconnaissance et la certification de l'excellence organisationnelle de l'UNOPS. Cette évaluation a recensé un certain nombre d'atouts fondamentaux et mis en lumière certains domaines qu'il conviendra d'améliorer à l'avenir, en jugeant l'organisation à l'aune des « meilleurs de la classe » parmi toutes les organisations qui s'inscrivent dans ce modèle cadre d'excellence;

b) Obtenu deux certifications en matière de gestion des projets décernées par APMG-International et deux homologations par l'Institut de gestion des projets. L'UNOPS est ainsi homologué en tant qu'organisme de conseil, organisme de formation, prestataire agréé de services de formation et consultant agréée qui est désormais pleinement accrédité pour fournir des services de gestion, de formation et de conseil aux projets dans le cadre de bon nombre de ses activités;

c) Reçu par le biais de son Groupe de pratique des infrastructures durables la certification 14001 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la norme internationale la plus reconnue au monde en matière de gestion environnementale. Il s'emploiera donc activement à évaluer et gérer son impact sur l'environnement et à promouvoir les systèmes de gestion environnementale dans l'ensemble de son portefeuille de projets d'infrastructures et de construction.

5. Le Directeur exécutif est fermement convaincu que ces normes prestigieuses rendent hommage au dévouement de l'UNOPS et à sa volonté résolue de constamment fournir des produits et services de grande qualité servant l'intérêt supérieur de ses partenaires.

C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2013

Principaux résultats

6. L'UNOPS a pour mission d'accroître la capacité des organismes des Nations Unies et de leurs partenaires de mener à bien des activités de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement qui répondent aux attentes de ceux qui en ont besoin. Il ne reçoit pas de contributions de la part des États Membres et il autofinance donc ses activités au moyen des produits découlant de l'exécution de projets et de la fourniture de services consultatifs ou autres.

7. Parmi les principaux résultats opérationnels de l'UNOPS en 2013, on peut citer la construction ou la remise en état de 81 ponts, 22 écoles, 3 560 kilomètres de routes et 26 hôpitaux et centres de santé. Plus de 47 000 personnes ont été formées dans divers domaines; 288 réunions de haut niveau ont été organisées; 7,7 millions de produits médicaux ont été livrés; et un appui à la lutte antimines a été fourni dans 18 pays et territoires. On trouvera une liste exhaustive des activités du Bureau dans son rapport annuel (DP/OPS/2014/2).

8. Les résultats financiers de l'UNOPS en 2013 peuvent se résumer dans leurs grandes lignes comme suit :

a) L'UNOPS a accru la valeur des services qu'il fournit pour la porter à 1,155 milliard, soit une hausse de 17 % de l'activité par rapport à l'année précédente. Ce montant se répartit en 717,1 millions pour les projets exécutés pour le compte du Bureau lui-même et 438,2 millions pour les projets exécutés pour le compte d'autres organisations;

b) L'excédent net pour 2013 a atteint 14,7 millions de dollars, dont un montant de 5,1 millions de recettes sans contrepartie directe comptabilisé pour l'exercice financier et réservé pour usage dans les exercices futurs, sur un don de 6,0 million de dollars reçu du Gouvernement danois. Abstraction faite de ce montant, le solde excédentaire net est légèrement supérieur à celui de l'année précédente et dans l'ensemble conforme aux attentes de l'administration;

c) Les réserves en fin d'année s'élevaient à 82,8 millions de dollars, soit un montant supérieur à l'objectif fixé par le Conseil d'administration.

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

Mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public

10. Un jeu complet d'états financiers a été établi conformément aux prescriptions des normes IPSAS :

a) *État de la situation financière.* Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2013 et fait donc apparaître la santé financière du Bureau. Il fournit l'information nécessaire pour déterminer dans quelle mesure l'UNOPS dispose de ressources lui permettant de continuer à l'avenir de fournir des services à ses partenaires;

b) *État des résultats financiers.* Les normes IPSAS prescrivent de comptabiliser les produits engrangés au cours de l'année et de les mettre en correspondance avec les charges. L'excédent ou déficit net permet de mesurer les résultats financiers et indique si l'UNOPS est parvenu à s'autofinancer pendant la période considérée;

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

d) *État des flux de trésorerie.* Cet état rend compte de l'évolution de la situation de trésorerie de l'UNOPS puisqu'il classe les flux de trésorerie en activités de fonctionnement et en activités de placement. La capacité du Bureau d'obtenir et de conserver des liquidités est un élément important au regard de sa résilience financière. Pour se forger une idée plus complète des liquidités, il importe de prendre les placements en considération;

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

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

Résultats financiers

12. En 2013, le montant total des services fournis par l'UNOPS s'établissait à 1,155 milliard de dollars, en comptant aussi bien les services fournis pour le compte du Bureau lui-même que ceux fournis pour le compte de partenaires. Il s'agit en l'occurrence du volume total de ressources utilisées par l'UNOPS au cours de l'année, qui représente une augmentation de 17,2 % par rapport à 2012 (985,6 millions de dollars). L'essentiel de cette augmentation s'explique par un accroissement des services que l'UNOPS a fourni pour le compte de partenaires, concernant en particulier l'administration par le Bureau des fonds d'affectation spéciale à gestion centralisée.

13. En 2013, le total des produits, correspondant aux recettes effectives attribuables à l'UNOPS, se montait à 717.1 millions de dollars, comme indiqué dans l'état des résultats financiers, ce qui représente une augmentation de 5,0 % des produits par rapport à 2012, année pour laquelle les produits s'élevaient à 683,2 millions de dollars. Globalement, l'UNOPS a enregistré une légère augmentation des produits, signe d'une reprise progressive des affaires.

14. À des fins comptables, les normes IPSAS font la distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et les contrats pour lesquels il agit en tant que mandataire ou agent. En d'autres termes, lorsque le Bureau agit en son

nom, les produits sont comptabilisés dans leur intégralité dans l'état des résultats financiers. À l'inverse, lorsqu'il agit au nom d'un partenaire, seul le produit net est indiqué dans cet état.

15. La différence entre les chiffres des prestations et ceux des produits consiste en un montant de 438,2 millions de dollars de contrats de mandataire, qui sont des opérations « canalisées », comme expliqué dans les notes relatives aux états financiers. Le tableau ci-dessous récapitule les produits et les charges ventilés sur les trois catégories fondamentales de services de l'UNOPS : infrastructures, gestion des projets et achats. Ces chiffres sont tirés des états financiers, qui indiquent les mêmes chiffres IPSAS pour les cinq activités dans lesquelles le Bureau agit en son nom propre (voir note 17).

16. Déduction faite des charges annuelles et des engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 14,7 millions de dollars pour 2013, contre 8,2 millions pour 2012.

Produits et charges

	<i>Produits (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	<i>Total prestations (montant brut)</i>
Produits			
Infrastructure	255,2	6,7	261,9
Gestion des projets	429,2	279,5	708,7
Achats	22,1	152,0	174,1
Produits divers	4,7		4,7
Produits sans contrepartie directe	5,9		5,9
Total produits	717,1	438,2	1 155,3
Charges			
	<i>Charges (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	<i>Total charges (montant brut)</i>
Infrastructure	(240,6)	(6,7)	(247,3)
Gestion des projets	(379,6)	(279,5)	(659,1)
Achats	(14,0)	(152,0)	(166,0)
Total charges des projets	(634,2)	(438,2)	(1 072,4)
<i>Moins : Frais d'administration de l'UNOPS</i>	(69,4)		(69,4)
Total charges	(703,6)		(1 141,8)
Excédent au titre des services	13,5		13,5
<i>Plus : Produit financier net</i>	1,2		1,2
Excédent UNOPS 2013	14,7		14,7

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

17. L'UNOPS est financé par plusieurs sources et décaisse les ressources qu'il reçoit conformément aux dispositions prévues par différents types d'arrangements contractuels. En 2013, 60 % des projets qu'il a exécutés l'ont été pour le compte d'autres organismes des Nations Unies, contre 65 % en 2012. Le PNUD est demeuré le principal partenaire du Bureau et a financé les activités de ce dernier à hauteur de 280 millions de dollars (25 %), dont 30 millions provenant de ses ressources ordinaires. Le reliquat, 250 millions de dollars, provenait d'autres sources de financement du PNUD ou de sources administrées par celui-ci. Ce montant se décomposait comme suit : 16 millions pour lesquels le Bureau était en partenariat direct avec le Programme, 71 millions provenant du Fonds pour l'environnement mondial, 73 millions faisant l'objet d'accords de services de gestion pour lesquels le financement a en général été assuré par les pays hôtes et 90 millions provenant de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires administrés par le PNUD pour le compte du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le Département des opérations de maintien de la paix du Secrétariat se classe au deuxième rang des partenaires de l'UNOPS et finance les activités de ce dernier à hauteur de 204 millions de dollars (18,1 %).

18. Parallèlement, 29 % des services fournis par l'UNOPS l'ont été sous forme d'un appui direct aux gouvernements, notamment dans le cadre de partenariats avec des institutions financières internationales comme la Banque mondiale et dans le cadre d'accords de services de gestion. Les Gouvernements afghan, guatémaltèque et péruvien ont été les principaux gouvernements partenaires du Bureau et les principaux pays bénéficiaires ont été l'Afghanistan, le Myanmar, la Somalie et le Soudan du Sud. On trouvera tous les détails à ce sujet dans le rapport annuel de l'UNOPS (DP/OPS/2014/2).

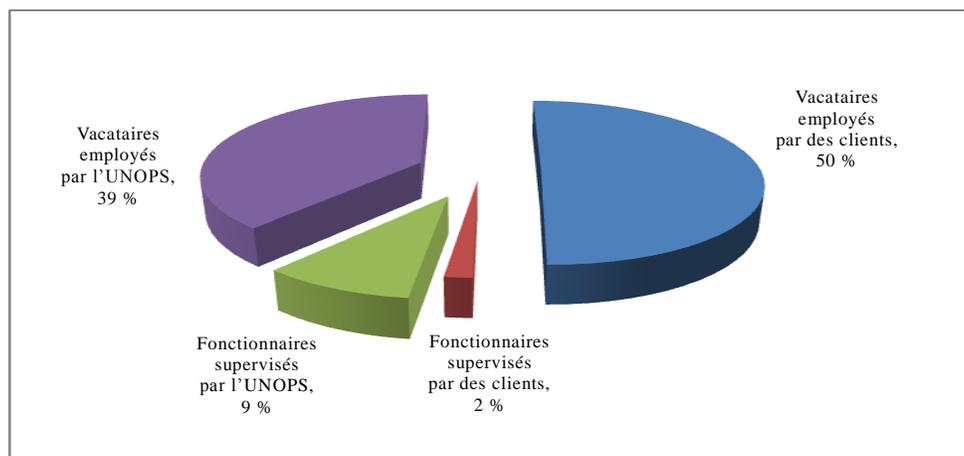
Actif et passif

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

Personnel et avantages du personnel

20. L'UNOPS est doté d'un personnel hautement qualifié et impliqué. Au 31 décembre 2013, il employait 7 602 personnes, dont 850 fonctionnaires auxquels s'appliquent le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et 6 752 personnes titulaires d'un contrat de vacataire. Au total, 48 % du personnel étaient supervisés par l'UNOPS et travaillaient pour lui, les 52 % restants travaillaient pour des partenaires comme illustré par la figure ci-après.

Statut et déploiement du personnel de l'UNOPS



Source : UNOPS, Département des ressources humaines.

21. L'UNOPS a continué d'étoffer l'ensemble d'avantages qu'il accorde à son personnel, en fonction du type de contrat de travail de chacun. À titre d'exemple, en 2013 il a annoncé son intention de proposer à tout le personnel un régime complet et d'assurance maladie et, depuis le début de 2014, il propose à toutes les personnes qui ne perçoivent pas déjà une retraite la possibilité d'investir dans une caisse de prévoyance avec une contribution équivalente de l'employeur. Comme l'exigent les normes IPSAS, l'UNOPS a continué de rendre compte des avantages du personnel dans les états financiers, que les intéressés soient supervisés par lui ou par une organisation partenaire.

22. Au 31 décembre 2013, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations dues à la cessation de service pour le personnel remplissant les conditions requises s'élevaient à 50,4 millions de dollars selon les estimations d'un cabinet d'actuaire-conseil indépendant. On trouvera des détails sur le mode de calcul dans la note 13. Bien qu'il s'agisse là de l'estimation la plus fiable de l'UNOPS, elle n'est pas dénuée d'une certaine incertitude dont il est fait état dans l'analyse de sensibilité. Les hypothèses actuarielles continueront d'être revues et les estimations relatives aux engagements seront actualisées tous les ans.

Situation financière à la fin de 2013

23. Au 31 décembre 2013, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 1 062,7 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui totalisait 980,9 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 82,8 millions de dollars. Bien qu'il comptabilise désormais tous ses engagements, aussi bien ceux à long terme que ceux à court terme, les immobilisations corporelles ne figurent toujours pas dans l'actif mais elles seront comptabilisées et traitées rétrospectivement à l'issue de la période de transition ménagée par les normes IPSAS.

24. Les classes d'actifs les plus importantes sont l'encaisse et les placements, qui s'élèvent à 1 015,5 millions de dollars à la fin de 2013, contre 1 257,6 millions de dollars à la fin de 2012. Cette diminution de 242,1 millions de dollars s'explique essentiellement par la diminution de 261,7 millions de dollars des dettes de l'UNOPS

envers d'autres entités des Nations Unies, comme expliqué dans la note 14. On peut y voir le signe que, dans le cours normal de ses opérations, l'UNOPS est disposé à régler rapidement les divergences avec ces autres entités.

25. Les quatre cinquièmes environ du montant afférent à l'encaisse et aux placements correspondent à des contributions reçues d'avance et remboursables aux partenaires. Cette situation de trésorerie confortable est similaire à celle de l'année précédente et indique clairement qu'en 2013, l'UNOPS a signé un nombre record d'accords avec ses partenaires. La situation de trésorerie de l'UNOPS est celle d'une organisation qui est sûre de pouvoir financer les programmes de travail futurs avec ses partenaires.

Réserves opérationnelles

26. Au 31 décembre 2013, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant des réserves opérationnelles de l'UNOPS s'élevait à 82,8 millions de dollars. Il y a lieu de noter qu'un crédit de 5,1 millions de dollars découlant de l'évaluation actuarielle des avantages du personnel en fin d'année a été pris en compte et ajouté au montant total des réserves de l'UNOPS.

27. En septembre 2013, le Conseil d'administration a approuvé une modification de la base de calcul de la réserve opérationnelle pour en porter le montant minimum à quatre fois la moyenne mensuelle des dépenses de gestion effectives des trois années précédentes. L'application de cette formule établit le montant minimum de la réserve opérationnelle à 20,2 millions de dollars au 31 décembre 2013.

Liquidités

28. L'état des flux de trésorerie montre que la trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus par l'UNOPS ont diminué de 354,5 millions de dollars en 2013. Ce recul est essentiellement imputable au fait que l'UNOPS a promptement réglé ses dettes envers d'autres entités des Nations Unies, soit 261,7 millions de dollars, et a procédé à des placements d'un montant supérieur à celui des placements arrivés à échéance, d'où un transfert total de 109,6 millions de dollars de liquidités vers les activités de placement. Ces sorties de liquidités ont été effectuées dans le cours normal des opérations et l'UNOPS conserve une forte situation de trésorerie.

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

Comparaison des chiffres effectifs et des chiffres prévus au budget

30. Les normes IPSAS prévoient l'établissement d'un état comparant les chiffres effectifs et les chiffres prévus au budget. Cet état permet de comparer le montant effectif des produits et des charges au regard du budget administratif approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2012-2013.

31. Pour 2013, la comparaison a été positive en ce sens que l'UNOPS a enregistré un excédent de 7,5 millions de dollars au titre de la prestation de services et de 1,3 million de dollars au titre des produits financiers. Le montant des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la

fourniture de services consultatifs a totalisé 64,1 millions de dollars en 2013, soit un montant légèrement en deçà du montant cible fixé à 68,6 millions de dollars

D. Le système de contrôle interne et son efficacité

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

Principaux éléments du système de contrôle interne

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

34. La gestion du risque fait partie intégrante du système de contrôle interne. Le Directeur exécutif a mis en place un dispositif de gestion du risque de façon à gérer et contrôler le risque financier et d'autres types de risques, notamment en évaluant et en mesurant les conséquences possibles sur l'UNOPS et en mettant en œuvre des solutions de nature à atténuer le risque. L'objectif est de renforcer la capacité du Bureau d'anticiper et de saisir les occasions, mais aussi d'éviter les risques. La gestion du risque permet à la direction de disposer de données qui l'aident à hiérarchiser les solutions stratégiques et les mesures correctives, en particulier dans le cadre de la planification de la stratégie et des activités en cours. Elle aide aussi à affiner le système de contrôle interne dans le cadre d'une amélioration continue des processus métier, des consignes, des orientations, des outils et des systèmes d'information de gestion. Les procédures de gestion du risque gagneraient cependant à être renforcées et le Directeur exécutif a officialisé un certain nombre d'initiatives visant à faire en sorte que l'ensemble du Bureau parvienne à un certain niveau de maturité en matière de gestion des risques.

Efficacité du système de contrôle interne

35. Le système de contrôle interne de l'UNOPS est un processus continu axé sur l'orientation, la gestion et le suivi des activités de base du Bureau. De ce fait, il ne peut apporter qu'un niveau raisonnable, et non absolu, d'assurance quant à son efficacité. De même, il n'y a jamais de risque zéro, même si les contrôles internes aident à réduire la probabilité que les résultats escomptés et les objectifs fixés ne soient pas atteints. Le Directeur exécutif a examiné l'efficacité du système et celle des procédures de gestion du risque. Il a été aidé en cela par des réunions périodiques avec des intervenants clefs du mécanisme de gouvernance, dont le

Conseil d'administration, le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit, le Sous-Comité consultatif pour les questions d'audit, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations, le déontologue et le Comité des commissaires aux comptes. Il a également pris en considération les vues de la haute direction et du personnel, au siège et dans les bureaux extérieurs. Fort de son examen, il a pu fournir une assurance raisonnable, mais non absolue, concernant l'efficacité du système et a confirmé qu'il n'avait pas connaissance de problèmes particuliers à cet égard.

36. Le Directeur exécutif a résolument fait sienne l'approche dynamique de l'UNOPS sur les questions d'intégrité, d'éthique et de prévention de la fraude, comme il ressort des résultats de l'enquête menée en 2013 par le Bureau pour examiner les risques éventuels de fraude. En conséquence, le Bureau de l'éthique et le Groupe de l'audit et des enquêtes internes de l'UNOPS sont en train de mettre au point un programme de formation à l'échelle de toute l'organisation sur la sensibilisation au risque de fraude et à l'éthique et l'intégrité. Il s'agit là d'une mesure qui va dans le bon sens pour ce qui est de promouvoir au sein de l'UNOPS et de ses partenaires une meilleure compréhension de l'éthique et des moyens d'élaborer des stratégies propres à éviter la fraude ou le gaspillage tout en permettant que ces abus puissent être signalés.

E. L'avenir

Plan stratégique pour 2014-2017

37. Le Conseil d'administration a approuvé le nouveau plan stratégique de l'UNOPS à sa réunion annuelle de juin 2013. Ce nouveau plan, établi en consultation avec la majorité des parties prenantes et autres partenaires de l'UNOPS, décrit comment le Bureau s'attachera principalement à aider directement ses partenaires à obtenir des résultats par le biais de ses trois pratiques de réalisation : gestion durable des projets, activités d'achat durables et infrastructures durables. L'UNOPS développera aussi sa capacité à répondre aux demandes de ses partenaires en matière de renforcement des capacités nationales et de services consultatifs en phase avec sa fonction de base.

Viabilité financière de l'UNOPS

38. L'équipe financière de l'UNOPS a évalué la capacité du Bureau de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2014 et au-delà. Elle a notamment examiné les activités financières au premier trimestre 2014, les résultats globaux de la dernière année d'exécution du plan stratégique pour 2010-2013, le carnet de commandes, les montants de la trésorerie et des réserves opérationnelles et les investissements de base prévus pour la période couverte par le plan stratégique pour 2014-2017. Fort de cette analyse, le Directeur exécutif estime que l'UNOPS est sûre de sa capacité de continuer de fonctionner pendant de nombreuses années encore. Les états financiers pour 2013 ont donc été établis sur la base de la continuité des activités.

Chapitre IV

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2013

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

I. État de la situation financière au 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Informations supplémentaires</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	Note 6	546	285
Placements à long terme	Note 9	387 268	351 098
Total des actifs non courants		387 814	351 383
Actifs courants			
Stocks	Note 7	2 118	1 592
Créances	Note 11		
Créances au titre de projets		31 760	19 801
Paiements anticipés		7 855	14 100
Créances diverses		6 950	5 571
Placements à court terme	Note 9	459 441	385 149
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 12	166 811	521 334
Total des actifs courants		674 935	947 547
Total de l'actif		1 062 749	1 298 930
Passif			
Passifs non courants			
Avantages du personnel	Note 13	51 015	39 890
Total des passifs non courants		51 015	39 890
Passifs courants			
Avantages du personnel	Note 13	16 143	14 974
Dettes et engagements	Note 14	86 113	318 749
Avances de trésorerie reçues au titre des projets	Note 15		
Produits constatés d'avance		470 562	589 664
Liquidités détenues en qualité de mandataire		356 110	272 341

	<i>Informations supplémentaires</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Provisions à court terme	Note 20	50	380
Total des passifs courants		928 978	1 196 108
Total du passif		979 993	1 235 998
Actif net		82 756	62 932
Réserves			
Réserves opérationnelles	Note 16	82 756	62 932
Total du passif et des réserves		1 062 749	1 298 930

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

II. État des résultats financiers de la période terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Informations supplémentaires</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Produits			
Produits provenant de l'exécution de projets	Note 17	706 480	680 126
Produits accessoires	Note 17	4 690	3 034
Produits d'opérations sans contrepartie directe	Note 17	5 966	–
Total des produits		717 136	683 160
Charges			
Services contractuels	Note 17	261 835	193 262
Traitements et prestations – fonctionnaires	Note 18	133 566	128 047
Autres frais de personnel – autres catégories de personnel	Note 18	116 564	117 043
Charges de fonctionnement	Note 17	103 776	154 647
Fournitures et consommables		56 993	54 892
Voyages		28 591	24 440
Autres charges		2 216	4 257
Amortissement des immobilisations incorporelles	Note 6	98	27
Total des charges		703 639	676 615
Produits financiers	Note 19	1 728	1 713
Gains (pertes) de change	Note 19	(503)	(82)
Montant net des produits financiers		1 225	1 631
Excédent pour la période		14 722	8 176

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Informations supplémentaires</i>	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2012	Note 16	63 261
Changements résultant de l'application des normes IPSAS		(29 904)
Solde d'ouverture ajusté au 1^{er} janvier 2012		33 357
Gains/(pertes) actuariels pour la période		21 399
Excédent pour la période		8 176
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2013	Note 16	62 932
Gains/(pertes) actuariels pour la période		5 102
Excédent pour la période		14 722
Solde de clôture au 31 décembre 2013		82 756

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Informations supplémentaires</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent pour l'année financière		14 722	8 176
Mouvements sans effet de trésorerie :			
Amortissement des immobilisations incorporelles	Note 6	98	27
Produits financiers	Note 19	(1 728)	(1 713)
Pertes de change	Note 19	503	82
Excédent net hors variations du fonds de roulement		13 595	6 572
Variations du fonds de roulement			
Diminution de la provision pour créances douteuses	Note 11	(266)	576
Augmentation des stocks	Note 7	(526)	(751)
Augmentation des créances	Note 11	(13 072)	6 893
Diminution des paiements anticipés	Note 11	6 245	(2 190)
Augmentation des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels)	Note 13	17 398	9 488
Diminution des dettes et des engagements	Note 14	(232 636)	151 431
Diminution des avances de trésorerie reçues au titre des projets	Note 15	(35 334)	114 230
Diminution des provisions à court terme	Note 20	(330)	(220)
Effet des flux de trésorerie sur la variation du fonds de roulement		(258 521)	279 457
Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 19	510	891
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		(244 416)	286 920
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Achats d'immobilisations incorporelles – montant net	Note 6	(361)	(312)
Produits des placements arrivés à échéance	Note 9	436 970	649 766
Achat de placements	Note 9	(557 595)	(795 791)
Intérêts créditeurs provenant des placements	Note 19	15 428	13 709
Intérêts affectés aux projets	Note 19	(4 046)	(3 869)
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(109 604)	(136 497)

	<i>Informations supplémentaires</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
À déduire : pertes de change	Note 19	(503)	(82)
Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(354 523)	150 341
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		521 334	370 993
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période		166 811	521 334

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

**V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget
pour la période terminée le 31 décembre 2013**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Informations supplémentaires</i>	<i>Budget de gestion pour l'exercice biennal 2012/13^a</i>	<i>Budget de gestion pour 2013</i>	<i>Budget de gestion pour 2013</i>	<i>Montants effectifs pour 2013</i>	<i>Différence entre le budget définitif et les montants effectifs</i>
		<i>Budget initial</i>	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>	<i>Montants effectifs</i>	
Total des produits pour la période	Note 23	148 700	68 599	68 599	64 065	(4 534)
Charges						
Postes		50 900	18 163	16 804	17 324	520
Dépenses communes de personnel		30 000	12 795	13 129	14 579	1 450
Voyages		7 600	2 471	3 023	2 574	(449)
Consultants		23 000	12 693	17 020	13 204	(3 816)
Charges de fonctionnement		23 800	7 030	7 557	6 729	(828)
Mobilier et matériel		1 000	680	737	1 259	522
Remboursements		3 400	111	70	70	–
Dotation aux provisions		8 000	–	–	791	791
Incidence de l'application des normes IPSAS		1 000	–	–	–	–
Total des charges pour la période		148 700	53 943	58 340	56 530	(1 810)
Produits/charges financiers nets		–	–	–	1 347	1 347
Excédent/(déficit) pour la période		–	14 656	10 259	8 882	(1 377)

^a DP/OPS/2011/5.

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

Notes relatives aux états financiers

Note 1

Entité présentant l'information financière

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

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

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

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

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

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

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

Note 2

Référenciel comptable

4. En vertu de l'article 23.01 de son règlement financier, l'UNOPS doit établir des états financiers annuels selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux normes IPSAS, en appliquant la convention des coûts historiques. Là où ces normes ne concernent pas une question particulière, la Norme internationale d'information financière pertinente est adoptée. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pour l'établissement et la présentation des présents états financiers.

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

6. Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et couvrent la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. L'UNOPS a adopté une disposition transitoire : il ne comptabilisera pas les immobilisations corporelles pendant une période qui ne pourra pas dépasser cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2012 (norme IPSAS 17 : immobilisations corporelles).

7. Aucun exposé-sondage ou norme émise par le Conseil des Normes comptables internationales du secteur public n'est en attente d'application. Aucun changement notable des normes proposé pour 2013 n'est susceptible d'avoir une incidence sur les états financiers de l'UNOPS.

Note 3

Récapitulation des principales conventions comptables

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

a) Comptabilisation des opérations relatives aux projets

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

b) Monnaie de fonctionnement et de présentation

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

c) Instruments financiers

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

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

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

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

15. Les effets à recevoir sont évalués à la juste valeur, c'est-à-dire le montant initial de la facture moins dépréciation pour sommes irrécouvrables. Ils comprennent les retenues pour travail exécuté mais non encore payé par le client.

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

d) Immobilisations corporelles

17. Au cours des deux premiers trimestres de 2013 l'UNOPS a continué de s'employer à obtenir les données concernant la valeur des immobilisations corporelles nécessaires pour satisfaire pleinement aux prescriptions des normes IPSAS. Des problèmes se sont posés au cours de ce travail, en particulier dans

l'application de la définition des immobilisations corporelles aux biens destinés aux projets, dont l'UNOPS s'est occupé au cours du deuxième semestre de l'année, en élaborant un plan de travail pour l'ensemble des immobilisations corporelles à compter du 1^{er} janvier 2014. Le Bureau a choisi d'adopter les dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (immobilisations corporelles) qui lui permettent de ne pas comptabiliser les immobilisations corporelles dans ses états financiers pendant une période pouvant aller jusqu'à cinq années.

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

- Terrains et bâtiments;
- Installations et matériel;
- Véhicules;
- Matériel informatique et matériel de communication;
- Biens en cours de constitution.

19. Pour établir les états financiers de l'exercice, l'UNOPS a adopté comme suit les dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 :

- a) Les immobilisations corporelles n'ont pas été comptabilisées;
- b) Le solde d'ouverture de l'excédent cumulé au 31 décembre 2012 n'a pas été ajusté au titre de la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles;
- c) Les dépenses au titre des immobilisations corporelles engagées en 2013 n'ont pas été portées au bilan mais traitées comme des charges opérationnelles;
- d) Aucune dépréciation ou moins-value n'a été comptabilisée au titre des immobilisations corporelles.

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

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

e) Immobilisations incorporelles

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

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

Tableau 1
Amortissement des immobilisations incorporelles

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

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

f) Stocks

25. Les matières premières en vrac achetées à l'avance pour l'exécution de projets et les fournitures (de carburants, notamment) détenues en fin d'exercice sont inscrites comme stocks. Les stocks sont évalués à leur coût ou à leur valeur nette de réalisation selon le montant le plus bas. Le coût est estimé selon la méthode du premier entré, premier sorti.

g) Contrats de location

26. L'UNOPS a examiné les biens et équipements qu'il loue et a constaté que les contrats n'avaient pas pour effet de lui transférer une part importante des risques et avantages inhérents à la propriété des biens loués. En conséquence, tous les baux sont comptabilisés comme des contrats de location simple.

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

h) Avantages du personnel

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

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

Avantages à court terme

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

Avantages postérieurs à l'emploi

30. L'UNOPS est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. La Caisse commune fonctionne selon un régime multiemployeurs à prestations définies financé par capitalisation. L'UNOPS est tenu de lui verser des cotisations au taux fixé par l'Assemblée générale. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Les sommes correspondantes ne sont versées à la Caisse que si l'Assemblée générale invoque les dispositions de l'article 26, une fois qu'il a été déterminé que des versements doivent être effectués sur la base d'une évaluation du bilan actuariel de la Caisse à la date de l'évaluation.

31. En tant qu'organisation affiliée, l'UNOPS n'est pas en mesure de déterminer sa part de la situation financière et des résultats du régime de pensions sur la base de la norme IPSAS 25 (avantages du personnel) d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser et traite donc ce régime comme un régime à cotisations définies.

32. Le programme d'assurance maladie après la cessation de service et le versement de la prime de rapatriement offerts par l'UNOPS sont des régimes de prévoyance à prestations définies. Un passif est donc comptabilisé pour rendre compte de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies, ajustée des écarts actuariels non comptabilisés et du coût non comptabilisé des services passés. Les évaluations actuarielles sont effectuées selon la méthode des unités de crédit projetées.

Autres avantages à long terme

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

i) Provisions et imprévus

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

35. D'autres engagements ne répondant pas aux critères de comptabilisation des passifs sont présentés dans les notes afférentes aux états financiers comme passifs éventuels dès lors que leur existence ne peut être confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains que l'UNOPS ne maîtrise pas totalement.

j) Produits

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

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

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

k) Charges

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

l) Fiscalité

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

m) Actif net/situation nette

41. « Actif net/situation nette » est le terme standard utilisé dans les normes IPSAS pour désigner la situation financière (actif moins passif) en fin d'année et désigne les apports en capital, les soldes cumulés et les réserves. L'actif net peut être positif ou négatif.

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

n) Information sectorielle

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

o) Information budgétaire

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

45. Le budget et les états financiers de l'UNOPS sont établis selon la comptabilité d'exercice. Dans l'état des résultats financiers, les charges sont classées en fonction de leur nature. Dans le budget de gestion approuvé, elles le sont par composante des coûts ou par source de financement à laquelle imputer les dépenses. Comme le prescrit la norme IPSAS 24, le budget approuvé est rapproché des montants effectifs présentés dans les états financiers, en quantifiant les différences dans la base comptable ou la classification.

p) Estimations comptables essentielles et appréciations

46. L'établissement des états financiers selon les normes IPSAS nécessite de recourir à des estimations comptables, à des hypothèses de gestion et à des appréciations. Les domaines dans lesquels les estimations, les hypothèses ou l'appréciation sont importantes pour les états financiers de l'UNOPS comprennent, sans s'y limiter, les obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi, les provisions et la constatation des produits. Les résultats effectivement constatés peuvent être différents des montants estimatifs comptabilisés dans les états financiers en question.

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

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

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

Provisions

49. Une bonne marge d'appréciation doit être ménagée pour déterminer les engagements actuels découlant d'événements passés, y compris les réclamations et les contrats déficitaires. Les appréciations reposent sur l'expérience qu'a l'UNOPS de ces questions et constituent l'estimation du passif actuellement la plus fiable. L'administration considère que le montant total des provisions pour contentieux est suffisant compte tenu de l'information existante. Des détails supplémentaires figurent dans les notes 20 et 21.

Provisions pour créances douteuses

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

Comptabilisation des produits

51. Le produit d'opérations avec contrepartie directe est mesuré en fonction de l'état d'exécution du contrat. Il faut pour ce faire estimer les coûts engagés mais non encore payés et le total des dépenses du projet. Les estimations sont établies par des fonctionnaires et des conseillers possédant les compétences techniques voulues, ce qui réduit l'incertitude sans toutefois l'éliminer complètement.

Note 4**Gestion du risque financier**

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

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

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

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

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

Risque de change

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

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

58. Le tableau ci-après indique, au 31 décembre 2013, les effets qu'aurait sur l'excédent de l'année une appréciation ou dépréciation de 10 % des principales monnaies, cette fourchette de variation représentant l'estimation supérieure des fluctuations possibles des taux de change par rapport au dollar des États-Unis, toutes les autres variables restant constantes.

Tableau 2

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

	<i>EUR</i>	<i>JPY</i>	<i>DKK</i>	<i>GTQ</i>	<i>INR</i>	<i>PEN</i>	<i>MVR</i>	<i>KES</i>	<i>ARS</i>	<i>HTG</i>
+10 %	1 593	(1 030)	(455)	222	201	(70)	(61)	(47)	42	(15)
-10 %	(1 593)	1 030	455	(222)	(201)	70	61	47	(42)	15

Abréviations : ARS : peso argentin; DKK : couronne danoise; EUR : euro; GTQ : quetzal; HTG : gourde; INR : roupie indienne; JPY : yen; KEN : shilling kényan; MVR : roupie maldivienne; PEN : nouveau sol péruvien.

59. Ces vulnérabilités sont calculées par rapport à un moment donné et peuvent changer sous les effets de plusieurs facteurs, y compris la variation des soldes des comptes clients et des comptes fournisseurs et celle des soldes de trésorerie.

60. Du fait qu'elles ne concernent que les soldes en fin d'année des instruments financiers, les vulnérabilités ne tiennent pas compte des ventes et des charges opérationnelles, qui sont pourtant extrêmement sensibles à la variation des prix des marchandises et des taux de change. Qui plus est, chacune d'entre elles est calculée dans l'absolu alors qu'en réalité les prix des marchandises, les taux d'intérêt et les monnaies ne fluctuent pas de façon indépendante.

61. Les calculs de sensibilité ont pour postulat ce qui suit : toutes les vulnérabilités du compte de résultat concernent aussi les fonds propres, et l'information relative à l'analyse de sensibilité concerne les soldes significatifs relatifs à la trésorerie, les créances et les dettes en fin d'année.

Risque de crédit

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

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

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

Risque de liquidité

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

Note 5**Immobilisations corporelles**

68. L'UNOPS a appliqué les dispositions transitoires concernant la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles. Ainsi, conformément au paragraphe 95 de la norme IPSAS 17, il ne constate pas ces immobilisations dans les états de la situation financière pendant cinq années, au plus, à compter de la date à laquelle il emploie pour la première fois la méthode de la comptabilité d'exercice

(1^{er} janvier 2012). Les immobilisations corporelles ont été donc portées en charges à la date d'achat sans être comptabilisées comme des actifs.

Note 6
Immobilisations incorporelles

Tableau 3
Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

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

Tableau 4
Immobilisations incorporelles (2012)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours d'élaboration</i>	<i>Total</i>
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier 2012	–	–	–	–
Ajouts	147	73	92	312
Cessions	–	–	–	–
Valeur comptable brute au 31 décembre 2012	147	73	92	312
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2012	–	–	–	–
Amortissements	(14)	(14)	–	(28)
À déduire : Amortissements sur les actifs cédés	–	–	–	–
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2012	(14)	(14)	–	(28)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2012	133	59	92	284

69. Les montants des amortissements constatés à la fin de 2012 ont été arrondis.

70. La valeur comptable brute des immobilisations incorporelles s'élève à 0,655 million de dollars en fin de période et englobe les logiciels développés en interne, les logiciels qui ont été achetés et les immobilisations incorporelles en cours d'élaboration.

71. La rubrique Logiciels élaborés en interne concerne le projet d'espace de gestion élaboré par l'UNOPS pour créer une plateforme unifiée de production de rapports sur tous ses domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance). L'organisation exécutait en 2013 un projet d'élaboration de logiciel en interne, qui se poursuivra en 2014. Ce projet, qui a pour objectif d'accroître la fonctionnalité de l'espace de gestion, est comptabilisé comme immobilisation incorporelle en cours d'élaboration.

Note 7

Stocks

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

Tableau 5

Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Stocks	2 118	1 592

Tableau 6

Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Afghanistan	373	–
Haïti	299	323
Iraq	146	–
Kenya	29	–
Lutte antimines	1 026	732
République démocratique du Congo	–	152
Soudan du Sud	–	321
Sri Lanka	245	64
Total	2 118	1 592

Note 8
Instruments financiers

Tableau 7

Actifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012			Total
	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Prêts et créances	Titres détenus jusqu'à l'échéance	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Prêts et créances	Titres détenus jusqu'à l'échéance	
Placements (note 9)			846 709	846 709		736 247	736 247
Créances hors charges comptabilisées d'avance (note 11)		38 710	–	38 710		25 372	25 372
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 12)	166 811		–	166 811	521 334		521 334
Total	166 811	38 710	846 709	1 052 230	521 334	25 372	1 282 953

Tableau 8

Passifs financiers au coût amorti

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Dettes et charges à payer	86 113	318 749
Trésorerie détenue par l'UNOPS en tant que mandataire (note 15)	356 110	272 341
Total	442 223	591 090

Note 9
Placements

73. Toutes les fonctions relatives aux placements de l'UNOPS, y compris leur gestion, sont assurées par la trésorerie du PNUD; les placements sont comptabilisés au coût amorti. Tous les titres sont détenus en dollars des États-Unis et leur coût amorti est comptabilisé dans la même monnaie.

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

Tableau 9
Portefeuille de placements
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Placements à long terme	387 268	351 098
Placements à court terme	459 441	385 149
Instruments du marché monétaire et dépôts à terme	103 012	339 759
Total	949 721	1 076 006

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

76. En 2013, la valeur des placements à court terme et à long terme a évolué comme indiqué ci-après.

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

	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	736 247	599 240
Ajouts (achat de titres)	557 595	795 791
Cessions (produits à l'échéance des valeurs)	(436 970)	(649 766)
Comptabilisation au coût amorti	(10 164)	(9 018)
Solde de clôture au 31 décembre	846 708	736 247
Part courante (placements à court terme)	459 441	385 149

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

78. Un montant de 4,6 millions de dollars (3,8 millions de dollars en 2012) a été comptabilisé au titre des intérêts courus dans l'état de la situation financière à la rubrique Créances diverses (on trouvera plus de détails à la note 11).

Placements à court terme

79. Les placements à court terme sont ceux dont l'échéance est entre 91 et 365 jours. Ils comprennent des instruments du marché monétaire et des obligations échéant à moins d'un an de la date d'établissement du rapport.

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

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Instruments du marché monétaire	134 936	149 897
Obligations	324 505	235 252
Total	459 441	385 149

Placements à long terme

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

Tableau 12
Obligations
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Obligations	387 268	351 098

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

Tableau 13
Ventilation par cote de crédit des placements
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
AAA	631 253	543 710
AA+	120 356	96 646
AA-	83 924	57 197
A	11 176	38 694
Total	846 709	736 247

Note 10
Information relative à la juste valeur des placements

Tableau 14

Information relative à la juste valeur des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
	Juste valeur	Valeur au coût amorti	Écart	Juste valeur	Valeur au coût amorti	Écart
Instruments du marché monétaire – certificats de dépôt, billets de trésorerie, bons à prime, obligations du Trésor	134 922	134 936	(14)	149 899	149 897	2
Obligations	714 271	711 773	2 498	590 436	586 350	4 086
Total	849 193	846 709	2 484	740 335	736 247	4 088

Note 11
Créances

82. Les créances de l'UNOPS entrent dans les catégories suivantes :

a) Créances au titre de projets : créances comptabilisées au titre des projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et dont on attend un financement supplémentaire des partenaires ou des sommes à recevoir dans le cadre de l'exploitation de l'outil d'achat électronique UNWebBuy;

b) Charges comptabilisées d'avance : paiements effectués avant la réception de biens ou de services quel qu'en soit le fournisseur;

c) Autres créances : sommes à recevoir des fonctionnaires, intérêts créditeurs des placements et autres créances diverses et accessoires.

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

Tableau 15

Créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Créances au titre de projets (montant brut)	40 223	32 347
À déduire : Dépréciation de créances douteuses	(8 463)	(12 546)
Créances au titre de projets (montant net)	31 760	19 801
Autres créances (montant brut)	7 017	5 688
À déduire : Dépréciation de créances douteuses	(67)	(117)
Autres créances (montant net)	6 950	5 571
Total, créances (nettes) hors charges comptabilisées d'avance	38 710	25 372

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Charges comptabilisées d'avance	7 855	14 100
Total, créances (nettes), y compris charges comptabilisées d'avance	46 565	39 472

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

85. Au 31 décembre 2013, des créances d'un montant de 8,5 millions de dollars (12,7 millions de dollars en 2012) avaient été dépréciées et entièrement provisionnées.

86. À la même date, des créances d'un montant de 7,7 millions de dollars (11,0 millions de dollars en 2012) étaient impayées mais n'avaient pas été dépréciées car il n'existait pas d'antécédents récents de défaillance les concernant. Elles étaient dues depuis plus de trois mois.

Tableau 16

Classement chronologique des créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Courantes de 0 à 3 mois</i>	<i>Impayées depuis 3 à 6 mois</i>	<i>Impayées depuis 6 à 12 mois</i>	<i>Impayées depuis plus de 12 mois</i>	<i>Total</i>
Sommes à recevoir	30 967	5 789	1 731	223	38 710

Créances au titre de projets

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

Tableau 17

Créances au titre de projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net)	30 287	19 594
Sommes à recevoir du PNUD	1 338	–
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	135	207
Total, créances au titre de projets	31 760	19 801

88. Les créances liées à l'exécution de projets se rapportent à des projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et dont un financement supplémentaire est attendu des partenaires et des sommes à recevoir dans le cadre de l'utilisation de l'outil d'achats électronique UNWebBuy. Les sommes à recevoir de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime en font également partie. En raison de la

nature des accords de projet, l'UNOPS fournit habituellement ses services avant de facturer le client et de recevoir un paiement.

89. Les sommes à recevoir du PNUD s'expliquent par le fait que l'UNOPS a fourni au PNUD des services liés à des projets d'une valeur supérieure aux sommes dues pour l'utilisation des services bancaires du PNUD dans le cadre de l'accord de prestation de services, ainsi que par les fonds reçus d'avance pour couvrir les dépenses de projet engagées et par les commissions de gestion perçues au titre des projets exécutés pour le PNUD au 31 décembre 2013. Le solde dû par le PNUD se décompose comme suit :

Tableau 18

Sommes à recevoir du PNUD

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Sommes dues par le PNUD		
Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets	1 126 187	980 519
À déduire : Dépréciation de créances douteuses :	(2 692)	(20 140)
Sommes dues par le PNUD pour des dépenses de projet engagées avant 2007	–	(17 241)
Sommes dues par le PNUD pour des dépenses de projet engagées depuis 2007	(2 692)	(2 899)
Montant net des sommes dues par le PNUD au titre d'activités d'exécution de projets	1 123 495	960 379
Sommes dues au PNUD		
Montant cumulé des sommes dues au titre des paiements effectués par l'UNOPS pour son propre compte	(1 122 055)	(1 217 256)
Sommes dues au PNUD au titre de services	(102)	(5 503)
Montant brut des sommes dues au PNUD	(1 122 157)	(1 222 759)
Montant net des sommes dues par le PNUD/sommes dues au PNUD	1 338	(262 380)

90. À la suite de la décision du groupe d'experts indépendants sur le règlement des soldes interfonds dus, l'UNOPS a reçu du PNUD un montant net de 6,4 millions de dollars, qui a été comptabilisé dans les états financiers de 2013.

91. Les sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies représentent les montants dus par le Fonds d'équipement des Nations Unies et se rapportent principalement aux dépenses que l'UNOPS engage lorsqu'il exécute des projets pour le compte de cette institution.

92. Sur le solde de 31,8 millions de dollars (19,6 millions en 2012) des créances liées aux projets, 14,0 millions de dollars (7,0 millions en 2012) représentent des avances que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2013. On en trouvera le détail à la note 17.

Créances diverses

93. Les autres créances s'établissent comme suit :

Tableau 19

Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Sommes à recevoir du personnel	1 305	1 012
Intérêts créditeurs	4 579	3 759
Autres créances	1 066	800
Total, créances diverses	6 950	5 571

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

95. Les intérêts créditeurs se composent des intérêts courus sur les placements. Une partie a été attribuée aux avances de trésorerie encaissées pour les projets et le solde a été comptabilisé dans l'état des résultats financiers à la rubrique Produits financiers (voir note 19 pour plus de précisions).

Charges comptabilisées d'avance

Tableau 20

Charges comptabilisées d'avance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Charges comptabilisées d'avance	7 855	14 100

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

Dépréciation des créances douteuses

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

Tableau 21
Évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013	2012
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier		
Créances liées aux projets	12 546	12 038
Créances diverses	117	49
Solde d'ouverture	12 663	12 087
Augmentation (diminution) nette de la dotation aux dépréciations des créances		
Augmentation	1 356	1 666
Sommes constatées comme créances irrécouvrables au cours de l'année	(3 943)	(401)
Montants inutilisés reversés	(1 546)	(689)
Augmentation (diminution) nette	(4 133)	576
Solde de clôture au 31 décembre		
Créances liées aux projets	8 463	12 546
Créances diverses	67	117
Solde de clôture	8 530	12 663

98. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable de chaque groupe de créances susmentionnées. Le montant des créances liées aux projets ne tient pas compte d'une provision de 2,7 millions de dollars relatives aux soldes interfonds avec le PNUD, qui apparaissent séparément dans le tableau 17.

Note 12
Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Tableau 22
Trésorerie et équivalents de trésorerie
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Fonds en banque ou en caisse	63 890	182 391
Soldes de trésorerie dépréciés	(91)	(816)
Instruments des marchés monétaires et dépôts à terme	103 012	339 759
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie	166 811	521 334

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

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

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

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

Tableau 23

Fonds en banque

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Monnaie</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Dollar des États-Unis	24 561	116 168
Yen japonais	13 985	2 083
Euro	11 857	31 996
Couronne danoise	5 212	92
Peso argentin	1 510	3 395
Nouveau sol péruvien	868	6 753
Roupie maldivienne	767	–
Shilling kényan	694	183
Autres monnaies	4 224	21 478
Total partiel, fonds en banque	63 678	182 148
Fonds en caisse	212	243
Total	63 890	182 391

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

Tableau 24

Répartition des fonds en banque par notation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
AAA	1 510	2 580
AA+	–	3 395
AA	42	–
AA-	–	100
A+	694	673

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
A	36 698	115 680
A-	838	(79)
BBB+	–	6 862
BBB	1 290	17 059
BBB-	287	51
BB+	–	825
BB	770	–
BB-	630	(26)
B	–	43
Non notés	20 919	34 985
Total partiel, fonds en banque	63 678	182 148
Fonds en caisse	212	243
Total	63 890	182 391

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

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

Tableau 25

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
AAA	52 960	139 767
AA+	–	24 992
AA-	50 000	125 000
A+	–	50 000
A	52	–
Total	103 012	339 759

Note 13

Avantages du personnel

107. Les engagements au titre des avantages du personnel se rapportent aux :

a) Avantages à court terme : jours de congés accumulés, part courante des prestations liées au congé dans les foyers;

b) Avantages à long terme : part non courante des prestations liées au congé dans les foyers;

c) Avantages postérieurs à l'emploi : toutes prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service et au rapatriement.

Tableau 26

Engagements au titre des avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Engagements au titre des avantages à court terme	16 143	14 974
Engagements au titre des avantages à long terme	588	698
Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	50 427	39 192
Total, engagements au titre des avantages du personnel	67 158	54 864
Part courante	16 143	14 974
Part non courante	51 015	39 890

Avantages à court terme

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

Tableau 27

Engagements au titre des avantages à court terme

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Engagements au titre des congés payés	14 052	13 469
Engagements au titre du congé dans les foyers (part courante)	2 017	1 451
Prime d'affectation versée lors de la nomination ou d'une nouvelle affectation	74	54
Total, engagements au titre des avantages à court terme du personnel	16 143	14 974

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

Avantages à long terme

110. Les engagements au titre des avantages à long terme correspondent à la part non courante des prestations liées au congé dans les foyers. Les droits acquis qui peuvent être utilisés au cours des 12 mois suivants sont comptabilisés comme

avantages à court terme tandis que ceux qui peuvent l'être après cette période de 12 mois sont comptabilisés comme avantages à long terme.

Avantages postérieurs à l'emploi

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

Tableau 28

Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Assurance maladie après la cessation de service	38 229	26 083
Prestations liées au rapatriement	12 198	13 109
Total, avantages postérieurs à l'emploi	50 427	39 192

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

113. Les engagements correspondants sont calculés par des actuaires professionnels. À la fin de décembre 2013, le montant total des engagements au titre des avantages du personnel s'élevait à 50,4 millions de dollars (39,2 millions de dollars en 2012). Il s'agit d'avantages mis en place pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des agents des services généraux conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

114. L'UNOPS est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multi-employeurs à prestations définies financé par capitalisation.

115. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime.

116. Ni l'UNOPS ni la Caisse ne sont en mesure de déterminer la part de la situation financière et des résultats du régime de pensions revenant à l'UNOPS d'une manière qui soit suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, en application de la norme IPSAS 25. Les cotisations versées par l'UNOPS pendant l'année financière sont portées en charge dans l'état des résultats financiers.

Assurance maladie après la cessation de service

117. Le montant en fin d'année des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service découle de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013.

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

119. Pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au 31 décembre 2013, l'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,9 %; taux d'inflation de 2,5 %; hausse du coût des soins de santé allant de 4,9 % à 8,2 % (selon le plan d'assurance médicale auquel l'employé est affilié) en 2013-2014 et tombant progressivement à 4,5 % en 2027 et au-delà; morbidité liée à la l'âge; et hypothèses concernant les départs à la retraite et aux taux de mortalité conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour sa propre évaluation actuarielle. Les taux de liquidation des droits propres à l'UNOPS ont été également appliqués.

120. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 38,2 millions de dollars (26,1 millions de dollars en 2012) (déduction faite des primes à la charge des participants) la valeur actuarielle nette des engagements au 31 décembre 2013.

121. Selon les hypothèses énoncées plus haut, on estime que la valeur actualisée des engagements augmenterait de 19 % si les frais médicaux augmentaient de 1 % ou diminuerait de 5 % si ces frais diminuaient de 1 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Tableau 29

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Engagements au titre des prestations définies</i>	<i>Coût des services rendus au cours de la période et coût financier</i>
Augmentation de 1 point de pourcentage	7 250	821
Diminution de 1 point de pourcentage	(5 829)	(642)

Primes de rapatriement

122. Le montant en fin d'année des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service découle de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013, après ajustement dû au changement de taux d'actualisation.

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

déménagement. Ces avantages sont collectivement dénommés prestations liées au rapatriement.

124. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,9 %; progression annuelle des traitements reposant sur le barème des traitements, selon la classe et l'échelon des fonctionnaires; augmentation des frais de voyage de 2,5 % par an. De plus, les hypothèses concernant les départs à la retraite et le taux de mortalité sont alignées sur celles utilisées par la Caisse des pensions; celles relatives à la liquidation des droits tiennent compte du comportement des employés de l'UNOPS.

125. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 12,2 millions de dollars (13,1 millions de dollars en 2012) la valeur actuelle nette des engagements au 31 décembre 2013.

126. Une analyse de sensibilité a été effectuée sur les hypothèses retenues dans l'évaluation actuarielle. On estime que la valeur actuelle nette des engagements diminuerait de moins de 1 % si le taux d'actualisation augmentait de 0,25 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes, tandis qu'elle augmenterait de moins de 1 % également si le taux d'actualisation diminuait de 0,25 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi

127. Le montant des engagements au titre des régimes de prévoyance à prestations définies a évolué comme suit au cours de l'année considérée.

Tableau 30
Évolution du montant des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Total 2013</i>	<i>Total 2012</i>
Engagements au 1 ^{er} janvier	13 109	26 083	39 192	52 743
Coût des services rendus au cours de la période	2 533	2 109	4 642	6 331
Coût financier	563	1 304	1 867	2 340
Prestations payées	(776)	(293)	(1 069)	(823)
Pertes/(gains) actuariels	(3 231)	(1 871)	(5 102)	(21 399)
Autres	–	10 897	10 897	–
Engagements au 31 décembre	12 198	38 229	50 427	39 192

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

Tableau 31
Effet des avantages postérieurs à l'emploi
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Total 2013</i>	<i>Total 2012</i>
Coût des services rendus au cours de la période	2 533	2 109	4 642	6 331
Coût financier	563	1 304	1 867	2 340
Autres engagements		10 897	10 897	–
Charges au 31 décembre	3 096	14 310	17 406	8 671

129. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique « Traitements et avantages du personnel » dans l'état des résultats financiers. Les gains actuariels, d'un montant de 5,1 millions de dollars (21,4 millions de dollars en 2012), ont été comptabilisés à la rubrique « Réserves » dans l'état de la situation financière. Les autres engagements d'un montant de 10,9 millions de dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondent à l'augmentation du nombre de retraités à la charge de l'UNOPS par suite du règlement du différend l'opposant au PNUD concernant le compte interfonds.

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

Tableau 32
Principales hypothèses actuarielles

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>
Taux d'actualisation	4,90 %	4,90 %
Progression des traitements (hors inflation)	Taux prévus dans le barème des traitements	Taux prévus dans le barème des traitements
Taux d'inflation	2,50 %	2,50 %
Taux de mortalité	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU
Taux de renouvellement des effectifs	Tables de l'UNOPS	Tables de l'UNOPS

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

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

132. L'UNOPS a envers la Caisse l'obligation financière de lui verser les cotisations statutaires fixées par l'Assemblée générale (qui sont actuellement de 7,9 % des traitements considérés aux fins des pensions pour les fonctionnaires et 15,8 % pour les organisations affiliées) et de lui payer sa part de la couverture

d'éventuels déficits actuariels, comme le prévoit l'article 26 des Statuts de la Caisse. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chacune des organisations affiliées participe à la couverture d'un déficit au prorata de la part de la masse des cotisations qu'il a payée au cours des trois années précédant la date de l'évaluation.

133. L'évaluation actuarielle effectuée au 31 décembre 2011 a fait apparaître un déficit de 1,87 % de la rémunération considérée aux fins de la pension (contre 0,38 % dans l'évaluation arrêtée en 2009), ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel au 31 décembre 2011 était de 25,57 %, alors que le taux de cotisation effectif était de 23,7 %. Le déficit actuariel tenait essentiellement au fait que le rendement des investissements avait été inférieur aux prévisions au cours des dernières années. La prochaine évaluation actuarielle sera faite au 31 décembre 2013.

134. Au 31 décembre 2011, le taux de couverture des engagements, sous réserve d'un ajustement des pensions, était de 130 % (140 % dans l'évaluation arrêtée en 2009). Le taux de couverture calculé compte tenu des effets du système actuel d'ajustement des pensions était de 86 % (91 % selon l'évaluation arrêtée en 2009).

135. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-Conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2011, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur du marché des actifs dépassait aussi la valeur actuarielle de tous les engagements à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

136. En juillet 2012, le Comité mixte de la Caisse a, dans son rapport à l'Assemblée générale sur les travaux de sa cinquante-neuvième session, noté que le relèvement à 65 ans de l'âge normal de départ à la retraite pour les nouveaux participants devrait avoir pour effet de diminuer de moitié le déficit actuariel actuel (1,87 %). En décembre 2012 et en avril 2013, l'Assemblée générale a autorisé le report à 65 ans de l'âge normal de départ à la retraite et de l'âge obligatoire de départ à la retraite pour les nouveaux participants à la Caisse, à compter du 1^{er} janvier 2014 au plus tard. La modification correspondante des Statuts de la Caisse a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2013. Il sera tenu compte du recul de l'âge de départ à la retraite dans l'évaluation actuarielle du 31 décembre 2013.

137. Les cotisations versées à la Caisse par l'UNOPS en 2013 s'élevaient à 15,2 millions de dollars (14,8 millions de dollars en 2012). Exception faite des effets de l'inflation, rien n'indique que le montant des cotisations attendues pour 2013 devrait considérablement changer.

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

Note 14

Comptes créditeurs et charges à payer

Tableau 33

Comptes créditeurs et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Comptes créditeurs	21 870	289 207
Charges à payer	64 243	29 542
Total	86 113	318 749

Comptes créditeurs

139. Le solde des comptes créditeurs au 31 décembre 2013 s'établit comme suit :

Tableau 34

Comptes créditeurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Créditeurs	21 080	26 744
Sommes dues à d'autres organismes des Nations Unies	648	262 380
Sommes dues au personnel	142	83
Total, comptes créditeurs	21 870	289 207

140. Les comptes créditeurs se rapportent aux opérations pour lesquelles les factures ont été reçues et approuvées mais restent à payer.

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

Charges à payer

142. Les charges à payer, d'un montant de 64,2 millions de dollars (29,5 millions de dollars en 2012) sont des passifs financiers liés à des biens ou services qui ont été reçus par l'UNOPS ou lui ont été fournis au cours de l'année considérée mais sans avoir encore été facturés ou payés. Les primes fondées sur le mérite, d'un montant de 2,4 millions de dollars, sont prises en compte dans ce solde. Les autres charges à payer se rapportent principalement à des biens et services reçus par l'organisation ou fournis à celle-ci pour l'exécution des projets de ses clients.

Note 15

Avances de trésorerie reçues au titre des projets

143. Les avances de trésorerie reçues pour les projets représentent les produits comptabilisés d'avance correspondant à l'excédent des fonds reçus par rapport au

montant total du produit provenant des projets constaté et celui de la trésorerie que l'UNOPS détient pour les projets lorsque c'est à lui qu'incombe les déboursements.

Tableau 35

Avances de trésorerie reçues au titre des projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Produits comptabilisés d'avance	470 562	589 664
Trésorerie détenue par l'UNOPS en tant que mandataire	356 110	272 341
Total	826 672	862 005

144. Sur le solde de 470,6 millions de dollars (589,7 millions de dollars en 2012) des produits comptabilisés d'avance, un montant de 206 millions de dollars (249,8 millions de dollars en 2012) correspond à des avances de trésorerie sur des contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2013. On en trouvera le détail à la note 17.

Note 16**Réserves opérationnelles**

145. Les réserves opérationnelles s'établissent comme suit :

Tableau 36

Réserves opérationnelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2013</i>	<i>2012</i>
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	41 533	33 357
Excédent pour l'année	14 722	8 176
Solde des réserves	56 255	41 533
Gains (pertes) actuariels	26 501	21 399
Solde de clôture des réserves opérationnelles au 31 décembre	82 756	62 932

146. Selon la nouvelle formule de calcul approuvée par le Conseil d'administration le 12 septembre 2013, le montant des réserves opérationnelles devrait être équivalent à quatre mois de la moyenne des dépenses d'administration des trois années précédentes. Les réserves opérationnelles auraient dû ainsi s'établir à 20,2 millions de dollars au 31 décembre 2013. Elles ont en réalité été de 82,8 millions de dollars.

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

Note 17

Produits et charges

Produits d'opérations sans contrepartie directe

148. En 2013, l'UNOPS a constaté un montant de 6,0 millions de dollars (nul en 2012) de produits d'opérations sans contrepartie directe, qui correspond à une contribution reçue du Gouvernement danois.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

149. Les produits d'opérations avec contrepartie directe se répartissent entre les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 706,5 millions de dollars (contre 680,1 millions de dollars en 2012) et les produits accessoires, d'un montant de 4,7 millions de dollars (contre 3,0 millions de dollars en 2012).

150. Les produits et charges résultant de l'exécution de projets s'établissent comme suit :

Tableau 37

Produits et charges résultant de l'exécution de projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Contrats de construction (infrastructures)	255 205	253 758
Achats	22 058	17 173
Gestion de fonds	71 934	55 379
Administration des ressources humaines	28 087	35 834
Gestion de projets divers	329 196	317 982
Total des produits résultant de l'exécution de projets	706 480	680 126
À déduire : Charges résultant de l'exécution de projets		
Contrats de construction	240 620	238 649
Achats	14 044	9 315
Gestion de fonds	58 059	43 300
Ressources humaines	20 973	29 147
Gestion de projets divers	300 584	294 590
Total des charges résultant de l'exécution de projets	634 280	615 001
Produits nets résultant de l'exécution de projets	72 200	65 125

151. En 2013, les produits de l'UNOPS ont été comptabilisés dans les catégories indiquées ci-dessus. Pour des raisons opérationnelles, et comme indiqué dans le rapport annuel, l'UNOPS analyse ses produits selon trois catégories de services : la

gestion de projets, les infrastructures et les achats. Ces catégories sont décrites précisément dans la note 1.

Contrats de construction

152. Le montant des produits et des charges résultant de l'exécution de contrats de construction constaté dans l'état des résultats financiers s'établit comme suit :

Tableau 38

Contrats de construction : produits et charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant cumulé</i>	<i>Montant constaté pour les années précédentes</i>	<i>Montant constaté pour l'année en cours</i>
Produits	1 249 654	994 449	255 205
Charges	(1 184 489)	(943 869)	(240 620)
Excédent	65 165	50 580	14 585

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

Tableau 39

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde net des produits comptabilisés d'avance</i>	<i>Solde net des créances au titre des projets</i>	<i>Total</i>
Avances de trésorerie reçues, dont intérêts courus	(927 329)	(50 759)	(978 088)
Produits constatés sur la durée du contrat	721 563	64 727	786 290
Sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux relevant respectivement des produits comptabilisés d'avance et des créances au titre des projets	(205 766)	13 968	(191 798)
Retenues			12 136

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

Charges de fonctionnement

155. Les charges de fonctionnement, d'un montant de 103,8 millions de dollars (contre 154,6 millions de dollars en 2012), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer toutes sortes d'activités, dont :

- Location de bureaux et de véhicules;

- Communications;
- Services collectifs de distribution;
- Services contractuels.

156. Le montant consacré aux services contractuels, de 261,8 millions de dollars (contre 193,3 millions de dollars en 2012), correspond à des dépenses engagées pour toutes sortes d'activités, notamment la rémunération des partenaires suivants :

- Sous-traitants : pour des projets d'exécution et des projets de construction;
- Fournisseurs : pour la réalisation d'études de faisabilité et de travaux de recherche concernant les projets;
- Ingénieurs : pour des projets d'exécution et de construction;
- Fournisseurs : pour les dépenses de sécurité;
- Titulaires de contrats de louage de services ne relevant pas de l'UNOPS.

Note 18
Charges relatives aux avantages du personnel

Tableau 40
Charges relatives aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Traitements	75 228	73 994
Assurance maladie après la cessation de service	5 486	6 774
Congé annuel	2 012	1 524
Congé dans les foyers	1 145	1 161
Régime à contributions définies	15 498	14 796
Prestations liées au rapatriement	2 512	1 897
Autres charges relatives aux avantages à court terme	31 685	27 901
Charges relatives au personnel	133 566	128 047
Autres frais de personnel	116 564	117 043
Total des charges relatives aux avantages du personnel	250 130	245 090

157. Les autres frais de personnel correspondent aux traitements et au paiement des jours de congé annuel des vacataires.

Note 19
Produits et coûts financiers

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

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Produits financiers		
Montant total des produits financiers provenant de placements	15 428	13 709
À déduire : Montant au titre de la comptabilisation au coût amorti (note 9)	(10 164)	(9 018)
Montant total des produits financiers provenant de placements, attribuables à l'UNOPS	5 264	4 691
À déduire : Produits financiers ou charges financières affectés aux projets	(4 046)	(3 869)
Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS	1 218	822
Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS	510	891
Montant total des produits financiers	1 728	1 713

Tableau 42
Gains ou pertes de change nets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Pertes de change nettes	(503)	(82)

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

Note 20

Provisions à court terme

Tableau 43

Provisions à court terme pour autres éléments de passif et charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 1^{er} janvier 2013</i>	<i>Provisions supplémentaires</i>	<i>Montants inutilisés reversés</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Provisions pour réclamations	330	–	(330)	–
Provisions pour remise en état des locaux loués	50	–	–	50
Total	380	–	(330)	50

159. Les provisions pour remise en état des locaux loués correspondent au montant estimatif des dépenses à engager pour restituer les biens loués à la fin du bail dans l'état précisé dans le contrat. Elles se rapportent à divers contrats de location en vertu desquels l'UNOPS est tenu d'enlever les équipements installés.

Note 21

Marge pour imprévus

Passifs éventuels

160. Compte tenu des réclamations en cours, les passifs éventuels en fin de période s'élevaient à 13,5 millions de dollars, soit l'estimation la plus fiable que l'administration ait pu établir de la valeur maximale du risque financier éventuel (coûts et décaissements) lié aux litiges et réclamations en cours.

Tableau 44

Passifs éventuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Réclamations de vacataires liées aux projets	13 144	25 855
Réclamations du personnel	323	493
Total des passifs éventuels	13 467	26 348

161. Aucune de ces demandes n'a donné lieu à la comptabilisation d'une provision dans les états financiers consolidés car le conseil juridique estime improbable qu'il en résulte une importante sortie de trésorerie. Les demandes pour lesquelles une provision a été constituée sont mentionnées dans la note 20.

Actifs éventuels

162. Il n'y avait aucun actif éventuel à la fin de 2013, un dossier ouvert en 2012 ayant été réglé en la faveur de l'UNOPS en 2013.

Note 22**Engagements**

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

164. Les charges de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 9,1 millions de dollars (contre 8,5 millions de dollars en 2012), comptabilisés comme charges courues au titre des contrats de location simple au cours de l'année dans l'état des résultats financiers.

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

Tableau 45

Obligations locatives

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Baux expirant dans un an	2 573	2 534
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	501	1 911
Baux expirant dans plus de cinq ans	167	27
Total des engagements au titre des contrats de location simple	3 241	4 472

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

167. Au 31 décembre 2013, le montant total minimal des futurs paiements au titre des sous-locations à percevoir par l'UNOPS en vertu de contrats non résiliables ne s'élevait qu'à 0,012 million de dollars (comme en 2012), en raison essentiellement de la clause prévoyant un préavis de 30 jours et du fait que la plupart des contrats importants arrivaient à expiration à la fin de l'année.

168. En 2013, l'UNOPS a perçu, au titre des sous-locations, un montant de 3,1 millions de dollars (contre 2,9 millions de dollars en 2012), qui a été comptabilisé comme produit des contrats de location simple dans l'état des résultats financiers, à la rubrique des produits accessoires. Le produit de la sous-location des bureaux de l'immeuble Chrysler, à New York, s'est élevé à 1,4 million de dollars en 2013 (contre 1,5 million de dollars en 2012).

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

Tableau 46
Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2012
Engagements relatifs à l'administration	2 723	394
Engagements relatifs aux projets	135 759	126 244
Total	138 482	126 638

Note 23

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

Tableau 47

État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs calculés sur une base comparable</i>	<i>Différence de convention (immobilisations incorporelles non constatées)</i>	<i>Différence d'entité (projets constatés)</i>	<i>Reclassement</i>	<i>Montants comptabilisés dans les états financiers</i>	<i>Catégorie de dépenses figurant dans l'état des résultats financiers</i>
Produits	64 065	5 966	647 105	–	717 136	Produits
						Paielements
Postes	17 324	–	116 242	–	133 566	Traitements et avantages du personnel
Dépenses communes de personnel	14 579	–	(14 579)	–	–	Traitements et avantages du personnel
Voyages	2 574	–	26 017	–	28 591	Voyages
Consultants	13 204	–	365 195	–	378 399	Services contractuels
Dépenses de fonctionnement	6 729	–	97 047	–	103 776	Charges opérationnelles
Mobilier et équipement	1 259	(262)	55 996	–	56 993	Fournitures et consommables
Remboursements et paiements divers	70	–	2 244	–	2 314	Autres charges et dépréciation des immobilisations incorporelles
Provisions	791	–	–	(791)	–	
Charges totales de la période	56 530	(262)	648 162	(791)	703 639	
Produits financiers nets/(charges)	1 347	–	(122)	–	1 225	
Excédent/(déficit) de la période	8 882	6 228	(1 179)	791	14 722	

170. Le périmètre du budget de l'UNOPS se limite au budget de gestion, y compris l'excédent net obtenu sur les projets, et ne comprend pas les produits et charges afférents aux projets, qui représentent une différence d'entité dans le rapprochement des résultats financiers et des montants effectifs établis sur une base comparable au budget.

171. Le budget et les comptes de l'UNOPS sont établis suivant la même méthode, sauf en ce qui concerne les immobilisations incorporelles et les produits d'opérations sans contrepartie. L'état de la situation financière, le lecteur des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net et l'état des flux de trésorerie sont établis suivant la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, les charges étant classées selon leur nature dans l'état des résultats financiers, tandis que l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs est établi suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, sauf en ce qui concerne l'acquisition d'immobilisations incorporelles. Le budget approuvé couvre l'exercice biennal 2012-2013. Le budget de l'année 2013 figure dans l'état V.

172. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS précisent que le Directeur exécutif est habilité, dans la limite du budget de gestion approuvée, à réaffecter des ressources et à accroître ou réduire l'enveloppe totale approuvée pour le budget de gestion, à condition que le produit net fixé comme objectif par le Conseil d'administration pour l'exercice budgétaire ne varie pas. De ce fait, quelques-unes des lignes sont différentes dans le budget initial et le budget final.

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

173. La norme IPSAS 24 prescrit que, dans le cas où les états financiers et le budget ne sont pas établis sur une base comparable, les montants effectifs présentés dans le budget doivent être rapprochés des montants effectifs présentés dans les états financiers, et que soient précisées séparément toute différence relative aux conventions et aux entités ainsi que toute différence temporelle. Il peut aussi y avoir des différences dans les modes de présentation et les systèmes de classement retenus pour l'établissement des états financiers et du budget.

174. D'après l'état V, le produit effectif de 2013 était inférieur de 7 % au montant de 68,6 millions de dollars inscrit au budget final. Les charges totales de gestion étaient inférieures de 3 % au montant de 58,3 millions de dollars inscrit au budget.

175. Des différences de convention apparaissent lorsque le budget approuvé est établi sur une base différente de celle des comptes.

176. Des différences temporelles surviennent lorsque l'exercice budgétaire est différent de celui sur lequel portent les états financiers.

177. Quant aux différences d'entité, elles surviennent lorsque le budget omet des programmes ou entités qui font partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont établis.

178. Les différences de présentation sont dues aux différences entre les modes de présentation et les systèmes de classement retenus pour la présentation de l'état de flux de trésorerie et de l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

179. Le tableau qui suit présente un rapprochement des montants effectifs calculés suivant une méthode comparable et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2013.

Tableau 48

Rapprochement de l'état des flux de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Opérations</i>	<i>Placements</i>	<i>Total</i>
Montant effectif calculé selon une convention comparable dans le budget et montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	8 882	–	8 882
Différences de convention (comptabilisation des immobilisations incorporelles)	360	(262)	98
Différences relatives aux entités (produit provenant des projets)	5 578	–	5 578
Variations du fonds de roulement	(258 521)	–	(258 521)
Variations des placements et intérêts perçus	(715)	(109 342)	(110 057)
Total partiel	(244 416)	(109 604)	(354 020)
Perte de change nette	–	–	(503)
Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	(244 416)	(109 604)	(354 523)

Note 24

Information sectorielle

180. L'administration a déterminé les secteurs pour lesquels une information distincte serait fournie en se fondant sur les état de suivi de l'exécution du budget présentés au Directeur exécutif et au Directeur exécutif adjoint.

181. L'administration n'examine pas régulièrement la répartition du montant total des actifs et des passifs par secteur. Le système comptable ne permet pas de produire de façon efficace et fiable une information sectorielle sur les actifs et les passifs. L'UNOPS considère que cette information n'est pas intéressante pour les utilisateurs des présents états financiers et ne la présente donc pas.

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

183. Depuis 2013, les opérations sont envisagées sous l'angle des groupes fonctionnels. Au début de 2013, le Bureau a effectivement subi une transformation de sa structure opérationnelle destinée à mieux la faire cadrer avec ses activités. Cette restructuration avait trois grands objectifs : a) instaurer des pratiques durables d'appui à l'exécution; b) renforcer la prospection dans toute l'organisation; et c) optimiser la présence à proximité des donateurs et des projets et maîtriser les coûts.

184. Ce réalignement a entraîné la fusion des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Europe et le Moyen-Orient et la création du Bureau Eurasie. De plus, les activités du Bureau Amérique du Nord ont été combinées avec les opérations menées dans plusieurs lieux en un nouveau portefeuille constituant une seule structure de gestion sous le nom de Bureau mondial des services aux partenaires.

185. Pour 2013, par conséquent, il a été rendu compte à la haute direction des activités de l'UNOPS selon le découpage suivant : région Afrique, Bureau Eurasie, Bureau des services aux partenaires mondiaux, région Amérique latine et Caraïbes et siège. Il n'est pas présenté de données comparables pour 2012, car la nouvelle structure n'a été mise en place qu'en 2013 et le système de comptabilité ne permet pas de créer l'information sectorielle que cela demanderait.

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

Tableau 49

Information sectorielle

(En milliers de dollars des États-Unis)

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

Note 25**Parties liées**

187. L'UNOPS est gouverné par un conseil d'administration, établi par l'Assemblée générale, qui est chargé de superviser ses travaux ainsi que ceux du PNUD et du

FNUAP. Le Conseil d'administration est une partie liée, car il exerce une influence significative sur l'UNOPS en sa qualité d'organe directeur.

188. L'UNOPS entretient des relations de travail avec le Conseil d'administration et rembourse une partie des frais de voyage et indemnités de subsistance de ses membres et des dépenses qu'ils supportent dans l'exercice de leurs fonctions officielles, ainsi qu'une partie du coût du secrétariat, soit au total un montant de l'ordre de 0,2 million de dollars pour 2013 (comme en 2012). Les membres du Conseil sont élus chaque année par le Conseil économique et social conformément aux dispositions de son règlement intérieur relatives à la composition du Conseil d'administration. Les membres du Conseil ne sont pas considérés au nombre des principaux dirigeants de l'UNOPS au sens des normes IPSAS.

189. L'UNOPS considère le PNUD et le FNUAP comme des parties liées, étant donné que les trois organisations sont soumises au contrôle commun du Conseil d'administration. Il entretient avec les deux toute une série de relations de travail. Toutes ses opérations avec eux sont menées dans des conditions de concurrence normale. Pour l'année considérée, les opérations interinstitutions correspondent à des relations de travail normales entre les organisations et ont été conduites à des conditions et suivant des modalités normales dans leur cas.

Principaux dirigeants

190. Le tableau qui suit précise la rémunération globale des membres de la direction exécutive.

Tableau 50

Principaux dirigeants

(En milliers de dollars des États)

	<i>Au 31 décembre 2013</i>	<i>Au 31 décembre 2012</i>
Nombre de fonctionnaires	2	2
Rémunération globale		
Traitement de base et indemnité de poste	487	448
Prestations diverses	38	56
Avantages postérieurs à l'emploi	126	125
Rémunération totale	651	629
Avances non remboursées sur les prestations	4	4

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

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

193. En 2013, il n'y a eu aucun cas connu de conflit d'intérêts touchant un membre de la direction exécutive qui aurait été de nature à pouvoir influencer la prise de décisions et découlant soit du cours normal des activités de l'UNOPS, soit de relations d'affaires avec des membres de la famille, avec d'autres parties liées ou avec des fournisseurs.

Note 26**Service en nature**

194. Pour l'année, le montant des services en nature s'élève à 3,7 millions de dollars (contre 2,5 millions en 2012), montant qui correspond à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

Note 27**Événements postérieurs à la date de clôture**

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

196. En ce qui concerne le solde non réglé de longue date du compte interfonds PNUD/UNOPS, le groupe d'experts a fait connaître en février 2014 son avis sur l'imputation de la charge financière entre les deux organisations. En conséquence, l'UNOPS a reçu un montant net de 6,4 millions de dollars et vu ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service augmenter de 10,9 millions de dollars, repris dans l'état financier de 2013.

197. À la date de signature des états financiers et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2013, il ne s'était pas produit, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, d'événements importants, favorables ou défavorables, susceptibles de modifier ces états.

Glossaire de termes techniques

Actif éventuel (Contingent asset)	Actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie à l'emprise de l'UNOPS. Les actifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Amortissement (Amortization)	Charge traduisant la consommation d'un actif incorporel sur sa durée d'utilité
Amortissement (Depreciation)	Charge traduisant la consommation d'un actif corporel sur sa durée d'utilité
Assurance maladie après la cessation de service (After-service health insurance)	Coût que l'UNOPS s'attend à payer dans l'avenir pour s'acquitter de son devoir d'aider les membres de son personnel qui remplissent les conditions requises à financer leurs soins de santé après qu'ils ont quitté son service
Avantages du personnel	Les avantages du personnel désignent tous les coûts associés à l'emploi d'un membre du personnel. Leur nature exacte est définie dans le contrat de travail.
Bons du Trésor (Treasury bills)	Titres de créance négociables à court terme garantis par un État souverain
Budget de gestion (Management budget)	Le Conseil d'administration approuve un budget biennal couvrant les montants attendus des produits provenant des commissions de gestion et des charges y afférentes. L'information relative à l'exécution du budget qui, en application des normes comptables du système des Nations Unies, apparaissait auparavant dans l'état des recettes et des dépenses, figure désormais dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.
Certificat de dépôt (Certificate of deposit)	Certificat d'épargne ouvrant droit pour le porteur à la perception d'un intérêt
Charges de gestion (Management expenses)	Charges supportées au titre du budget de gestion
Comptabilité d'exercice (Accruals basis)	Méthode qui consiste à comptabiliser les opérations et autres événements au moment où ils se produisent, et non pas uniquement lorsqu'ils font l'objet d'une entrée ou d'une sortie de trésorerie, en les enregistrant dans les comptes et en les présentant dans les états financiers des périodes auxquelles ils se rattachent.

Continuité d'activité (Going concern)	Les états financiers sont établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entreprise en activité et qu'il poursuivra son activité et s'acquittera de ses obligations statutaires dans l'avenir prévisible. Pour vérifier le bien-fondé de cette hypothèse, les responsables de l'établissement des états financiers prennent en considération toute l'information disponible sur cet avenir, qui doit être (sans toutefois s'y limiter) au moins égal à 12 mois à compter de la date d'approbation desdits états.
Conventions comptables (Accounting policies)	En 2012, l'ONUPS a adopté les normes IPSAS, qui offrent un cadre général pour l'établissement et la présentation des comptes des entreprises du secteur public et doivent être adaptées à la situation particulière de chaque entité. Leurs modalités d'application sont récapitulées dans la note 3 relative aux états financiers.
Dépréciation (Impairment)	Réduction des avantages économiques futurs ou du potentiel de service d'un actif s'ajoutant à celle qui est comptabilisée comme amortissement
Dispositions transitoires (Transitional provisions)	Lorsqu'elles sont mises en pratique pour la première fois, les normes IPSAS laissent toutes la possibilité de ne pas appliquer immédiatement certaines de leurs dispositions si certains critères spécifiés sont remplis. Cette faculté est importante parce que certaines d'entre elles sont d'une application complexe et que la collecte de tous les éléments d'information requis peut prendre passablement de temps. L'UNOPS a appliqué toutes les normes IPSAS à compter du 1 ^{er} janvier 2012 et s'est prévalu pour les états financiers de 2013 d'une disposition transitoire importante, qui lui laisse jusqu'à cinq ans de délai pour la comptabilisation des immobilisations corporelles.
Écarts actuariels (Actuarial gains and losses)	L'UNOPS ne comptabilise pas d'écarts actuariels dans ses états financiers que pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Ces derniers sont calculés par des actuaires-conseils sur la base d'un jeu d'hypothèses (longévité des participants au régime, coût futur des soins de santé et taux d'actualisation, notamment) et d'un ensemble de données (dont le nombre des fonctionnaires, leur âge et les coûts des soins de santé enregistrés dans le passé). La variation de l'un ou l'autre de ces facteurs, quel qu'il soit, peut avoir pour effet d'augmenter ou de diminuer le montant des engagements. La différence entre les hypothèses retenues et ce qui s'est effectivement produit, ainsi que l'effet des modifications d'hypothèses,

	représentent l'écart actuariel (gain ou perte), qui est comptabilisé comme variation directe des réserves. Les variations découlant d'autres facteurs (augmentation du nombre d'employés de l'UNOPS par exemple) constituent des charges et sont constatées dans l'état des résultats financiers.
Effet de commerce (Commercial paper)	Billet à ordre non garanti à échéance fixe ne dépassant habituellement pas 270 jours
Employé (Employee)	L'UNOPS est partie aux contrats de travail applicables aux fonctionnaires permanents en vertu du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU et aux vacataires dont les conditions et modalités d'emploi sont adaptées en chaque cas aux besoins du projet réalisé avec leur concours.
Fonds d'affectation spéciale (Trust funds)	Fonds en numéraire administrés par l'UNOPS pour le compte d'un donateur au profit de bénéficiaires. Ces fonds sont habituellement comptabilisés comme opérations pour compte de tiers.
Immobilisations incorporelles (Intangible assets)	Actifs non monétaires qui n'ont pas de substance physique, tels que les logiciels mis au point en interne par l'UNOPS et les logiciels sous licence
Immobilisations corporelles (Property, plant and equipment)	Actifs corporels (y compris les actifs de projet) qui sont sous le contrôle de l'UNOPS et qui lui servent à gérer un produit et sont censés pouvoir être utilisés durant plus d'une année financière
Instruments financiers (Financial instruments)	Actifs et passifs lorsqu'il existe un droit contractuel de recevoir des liquidités d'une autre organisation ou de lui en verser. Il s'agit de la trésorerie et des placements équivalents et de la plupart des créances et dettes.
Instruments du marché monétaire (Money market instruments)	Titres de créance et autres à court terme extrêmement liquides
Juste valeur (Fair value)	Montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Pour l'UNOPS, la juste valeur représente habituellement la somme d'argent liquide nécessaire pour régler une opération.

Normes comptables internationales du secteur public ou normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) (IPSAS)	Élaborées par la Fédération internationale d'expert-comptables, les normes IPSAS forment un ensemble intégré de normes comptables conçues pour répondre aux besoins des administrations et entreprises du secteur public en matière de comptabilité et d'information financière. L'Assemblée générale les a adoptées pour faire en sorte que, dans la généralité des cas, les comptes soient établis suivant des règles cohérentes et comparables.
Opérations pour compte propre ou pour compte de tiers (Principal and agent)	Les normes IPSAS font la distinction entre les opérations qu'une entité effectue pour son propre compte et celles qu'elle accomplit pour le compte de tiers. Il s'agit par cette distinction de savoir si les avantages économiques du contrat reviennent à l'UNOPS, abstraction faite de la possibilité pour lui de prélever une commission de gestion pour la fourniture d'un service.
Passif éventuel (Contingent liability)	Obligation possible pour l'UNOPS résultant d'événements passés et comportant une forte part d'incertitude quant à la probabilité d'un paiement, ou à la valeur de l'obligation. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Personnel (Staff)	Terme générique recouvrant les fonctionnaires permanents et les vacataires. Voir aussi Employé
Placements (Investments)	Dépôts dans des institutions financières dont l'échéance initiale est au moins égale à trois mois
Produits provenant d'opérations avec contrepartie directe (Exchange revenue)	Produits découlant d'opérations dans lesquelles l'UNOPS reçoit des immobilisations ou des services, ou voit s'éteindre des obligations, et remet directement à une autre entité une contrepartie d'une valeur approximativement égale (essentiellement sous la forme d'espèces, de marchandises, de services ou de l'utilisation d'immobilisations). La plupart des contrats de l'UNOPS sont de cette nature.
Provision (Provision)	Passif dont l'échéance ou le montant est incertain
Réserve opérationnelle (Operational reserve)	Excédents accumulés au fil des années passées et gains et pertes actuariels afférents aux avantages du personnel
Secteur (Segment)	Dans le cas de l'UNOPS, ses trois bureaux régionaux et son siège

Stocks (Inventories)	Actifs détenus sous forme de matériel ou de fournitures que l'UNOPS utilisera dans l'avenir pour dispenser des services. Conformément aux normes IPSAS, les articles (tels les vaccins) détenus pour le compte d'un partenaire en vertu d'un mandat ne sont pas considérés comme faisant partie des stocks de l'UNOPS.
Trésorerie et équivalents de trésorerie (Cash and cash equivalents)	Fonds en caisse, fonds en banque et dépôts auprès d'institutions financières dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois
Vacataires (Individual contractors)	Personnes travaillant pour l'UNOPS dont les conditions et modalités d'emploi sont définies en fonction des besoins du projet sur lequel elles travaillent. Voir aussi Employés

