Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-douzième session
Supplément n° 5K

A/72/5/Add.11

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

Rapport financier et états financiers vérifiés

de l'année terminée le 31 décembre 2016

et

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Nations Unies • New York, 2017

Merci de recycler

Note

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

ISSN 0257-0858

Table des matières

Chapitre		*Pages*	*Page*
	Lettres d'envoi		5
I.	Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes		7
II.	Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes		10
	Sommaire		10
	A. Mandat, étendue de l'audit et méthode		14
	B. Suite donnée aux recommandations antérieures		15
	C. Résultats financiers et gestion financière		16
	D. Structure de gouvernance du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets		21
	E. Structure de gouvernance du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets		23
	F. Plans de continuité des opérations et de reprise après un sinistre		25
	G. Mise en service du progiciel de gestion intégré oneUNOPS		26
	H. Gestion de projets		28
	I. Infrastructures durables et gestion des projets		32
	J. Objectifs de développement durable		41
	K. Passation de marchés		43
	L. Gestion des ressources humaines		48
	M. Gestion des voyages		51
	N. Informations communiquées par l'administration		52
	O. Remerciements		53
	Annexe		
	État d'application des recommandations pour l'année terminée le 31 décembre 2015		54
III.	Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016		74
	A. Introduction		74
	B. Respect du principe de responsabilité et transparence : valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets		74
	C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2016		75
	D. Le système de contrôle interne et son efficacité		81

E. Perspectives 82
IV. États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2016 84
I. État de la situation financière au 31 décembre 2016 84
II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2016. 85
III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2016 86
IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2016 87
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2016 88
Notes relatives aux états financiers de 2016 89

Lettres d’envoi

Lettre datée du 31 mars 2017, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice exécutive et le Directeur du Groupe des finances 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 2016.

Nous considérons que :

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

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

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

Le Directeur du Groupe des finances
et Contrôleur
(*Signé*) Aïssa **Azzouzi**

Lettre datée du 30 juin 2017, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2016.

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

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

Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons examiné les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), à savoir l'état de la situation financière au 31 décembre 2016 (état I), l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV), l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V), ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris une récapitulation des principales règles et méthodes comptables.

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 2016, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année se terminant à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Base de notre opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont énoncées à la section « Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants de l'UNOPS, conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés de nos responsabilités dans le respect de ces normes. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l'occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

Informations autres que les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par la Directrice exécutive de l'UNOPS. Cela concerne le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (chap. IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces autres informations et nous ne formulons aucune expression d'assurance à leur égard.

Nous sommes tenus dans le cadre de l'audit des états financiers de prendre connaissance de ces autres informations et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des organes de gouvernance en matière d'états financiers

Il incombe à la direction d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation de l'UNOPS et d'exercer le

contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, la direction est tenue d'évaluer la capacité de l'UNOPS de poursuivre ses activités, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité des activités et de considérer que le Bureau poursuivra ses activités, à moins qu'elle n'ait l'intention de procéder à sa liquidation ou de mettre fin à ses activités ou n'ait pas d'autre solution à sa portée.

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière de l'UNOPS.

Responsabilités des commissaires aux comptes en matière d'audit des états financiers

Notre objectif est d'acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans lequel nous faisons part de notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé; elle ne garantit cependant pas qu'un audit mené conformément aux Normes internationales d'audit permette de déceler systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si individuellement ou collectivement elles peuvent influencer les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et un esprit critique tout au long de l'audit. Nous menons également les activités suivantes :

- Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes matérielles dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons des éléments à l'occasion de notre audit qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne;
- Nous évaluons les contrôles internes exercés par l'UNOPS afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles;
- Nous évaluons les conventions comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état;
- Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité des activités et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des conditions qui pourraient compromettre la capacité de l'UNOPS de poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments

réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent l'UNOPS de poursuivre ses activités;

- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent; nous évaluons aussi si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier de l'audit et les principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant les contrôles internes que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons que les opérations comptables de l'UNOPS qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau et aux textes portant autorisation.

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

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
Président du Comité des commissaires
aux comptes
(Auditeur principal)
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

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

Le Président de la Cour des comptes
fédérale de l'Allemagne
(*Signé*) Kay **Scheller**

30 juin 2017

Chapitre II
Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2016 et a examiné à cette occasion un vaste ensemble de questions relatives à la gestion. Il a examiné les opérations et les activités financières du siège de l'UNOPS à Copenhague et des bureaux extérieurs à Port-au-Prince, Panama, Katmandou et Phnom Penh, ainsi qu'au bureau régional à Bangkok.

Opinion des commissaires aux comptes

2. Le Comité considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Conclusion générale

3. La situation financière de l'UNOPS reste solide, même si le Bureau pourrait mieux planifier l'utilisation de ses réserves opérationnelles pour appuyer son développement. L'UNOPS est passé à un nouveau progiciel de gestion intégré (oneUNOPS), et a repris à sa charge les fonctions relatives aux opérations d'investissement et de trésorerie, notamment celle relative aux états de paie et aux factures, du Programme des Nations Unies pour le développement. Le progiciel permet de rassembler sur une seule plateforme l'ensemble des données du Bureau relatives à diverses activités. Il y aurait toutefois lieu d'exploiter davantage ces données et de créer un système de gestion des informations fiable ainsi qu'une série de rapports de gestion. L'UNOPS a apporté d'autres améliorations à son système de gouvernance en revoyant son dispositif réglementaire et en mettant en place un nouveau dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité. Cependant, le projet de dispositif de gestion des risques, qui devait être mis en œuvre en juillet 2016, est toujours en cours d'élaboration et pour l'instant, aucun inventaire des risques par projet, pays, région ou à l'échelle du Bureau n'a été dressé dans ce cadre.

4. L'UNOPS a reconnu que le développement durable figurait parmi ses objectifs stratégiques. Toutefois, il doit s'efforcer d'intégrer au cycle de vie de ses projets une plus grande dimension durable. L'UNOPS relève un défi unique en son genre, en ce que ses activités se déroulent dans un environnement extrêmement difficile. Son siège doit donc s'employer à mieux superviser et contrôler les activités qui se tiennent sur le terrain, celles-ci étant très décentralisées. Des améliorations peuvent être apportées à la gestion des ressources humaines, notamment en élaborant des mesures et en collectant des données relatives à l'accès des personnes handicapées et à leur inclusion.

Principales constatations

5. L'UNOPS a continué de dégager un excédent global pour ses opérations, qui s'élevait à 31,28 millions de dollars pour l'année financière 2016. Ses réserves opérationnelles ont augmenté de 32,4 millions de dollars, passant à 131,6 millions de dollars, soit un montant supérieur de 110,9 millions par rapport au plancher de 20,7 millions de dollars fixé par le Conseil d'administration. Si la direction de l'UNOPS a précédemment pris l'engagement d'utiliser ces réserves dans le cadre de projets futurs qui contribueraient à ses objectifs, aucun plan en la matière n'a encore été clairement défini.

6. Dans l'ensemble, la santé financière de l'UNOPS est solide. Bien que le montant des passifs courants reste supérieur à celui des actifs courants, créant des contraintes en termes de liquidités, l'UNOPS dispose de suffisamment de ressources financières pour honorer la totalité de ses engagements, y compris des obligations qui lui incombent pour les prochaines années au titre d'accords relatifs à des projets.

Structure de gouvernance

7. Les directeurs des services du siège s'emploient à élaborer des mesures et à mettre en place des systèmes et des normes. Cependant, des lacunes ont été relevées s'agissant d'obtenir des informations et des rapports de gestion en vue d'exercer un contrôle à tous les niveaux. Aucun système de notification des incidents centralisé permettant de relever les risques et les incidents liés à la qualité des projets n'est en place, et même le nouveau dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité adopté en 2016 ne définit pas clairement les attributions des directeurs des services du siège.

8. Le Groupe intégré de conseil et d'appui a été créé en 2013. Il est chargé de fournir des conseils professionnels et des solutions cohérentes aux responsables chargés de l'exécution des activités pour les aider à remédier aux problèmes qu'ils rencontrent au jour le jour dans les domaines des achats, des affaires juridiques, des finances, des ressources humaines et de l'administration. Il fait également office de relais entre le siège et les bureaux de l'UNOPS. Le Comité a noté que la gestion des projets ne relève pas du Groupe intégré de conseil et d'appui. Il a également relevé que le Groupe avait reçu très peu de retour concernant les recommandations qu'il avait formulées à l'intention des groupes du siège.

Mise en service de oneUNOPS

9. L'UNOPS est passé à oneUNOPS à compter du 1er janvier 2016. Le Comité a noté que, bien que la mise en service du progiciel oneUNOPS ait permis d'améliorer nettement la prise en charge des processus et fonctionnalités de l'UNOPS, dont certaines fonctionnalités essentielles, telles que le système de signalement des problèmes de conformité et des risques liés à la gestion de projets, la mise en place d'interfaces entre oneUNOPS et les systèmes d'opérations bancaires en ligne restait à prendre en charge. Les recommandations formulées par le Groupe de l'audit interne et des investigations en 2016 concernant l'évaluation des risques de fraude présentés par le progiciel oneUNOPS n'avaient été appliquées qu'en partie.

Gestion de projets

10. L'Administration a mené une étude par sondage concernant les retards observés dans l'exécution de certains projets, dont il est ressorti qu'ils tenaient entre autres à des problèmes de planification, à des retards de construction et à d'autres

difficultés internes. En outre, pour un grand nombre de projets, le siège de l'UNOPS n'a pas pu fournir d'informations complètes.

Infrastructures durables et gestion des projets

11. Le Comité a noté qu'en dépit de l'important excédent qu'il avait dégagé, l'UNOPS n'avait pas adopté de modèle de gestion de portefeuille qui lui permette de se doter d'un portefeuille global à même d'assurer sa viabilité financière sans trahir son engagement à favoriser le développement durable des pays. La prise en compte de la dimension durable à divers stades des projets a été jugée insuffisante, notamment pour ce qui est de la procédure d'acceptation des engagements, de l'établissement des documents de lancement, de la procédure d'assurance de la qualité et de la clôture. De surcroît, la procédure d'établissement de rapports axés sur les résultats n'a pas fait ressortir de données sur les avantages qu'emportait chaque projet s'agissant du développement durable.

Mise en œuvre des objectifs de développement durable

12. Dans son examen à mi-parcours du plan stratégique pour la période 2014-2017, le Bureau a défini le cadre de l'action qu'il entendait mener pour appuyer le Programme 2030 et mettre en œuvre, à cette fin, les objectifs de développement durable. Il est ressorti de l'évaluation de la contribution du Bureau apporterait aux différents objectifs qu'environ trois-quarts de tous les projets exécutés étaient liés à quatre objectifs (les objectifs 3, 9, 11 et 16). Il est apparu que le Bureau aidait les États Membres à réaliser les objectifs de développement durable en se montrant à l'écoute des besoins de ses clients et en adaptant ses services à leurs demandes.

Passation de marchés

13. Le Comité a constaté que l'examen des antécédents des prestataires, s'agissant des sanctions dont ils pourraient faire l'objet, se faisait encore manuellement et n'avait toujours pas été intégré à la liste du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. La base de données relative aux fournisseurs en place dans le nouveau progiciel de gestion intégré contenait des incohérences, et les données devaient être nettoyées. Bien que ces incohérences aient été signalées au début de 2016, la question de l'intégrité des données de la base de données n'avait pas encore été réglée.

14. On a relevé des cas où les soumissionnaires n'ont pas disposé du temps minimum prescrit pour déposer leur offre. Ils n'ont donc pas pu présenter une soumission complète et le caractère équitable et concurrentiel de la procédure d'appel à la concurrence s'en est trouvé compromis.

Gestion des ressources humaines

15. L'UNOPS avait mis au point un système de vérification des antécédents des nouvelles recrues par l'intermédiaire d'un prestataire externe. Toutefois, ces contrôles n'étaient pas obligatoires et étaient laissés à la discrétion du responsable du poste à pourvoir. Le Comité a constaté que seul un nombre infime de vérifications avaient été faites. Aucun service d'orientation n'était mis à la disposition des responsables pour les aider à procéder à ces vérifications et ceux-ci n'étaient pas tenus de consigner les raisons pour lesquelles ils décidaient de ne pas réaliser de contrôle des antécédents.

16. Aucune directive et aucune donnée en matière d'accessibilité du lieu de travail pour les fonctionnaires handicapés n'était disponible.

Recommandations

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

a) Mettre en place une structure de communication de l'information et de suivi bien définie en matière de gestion et préciser les attributions des responsables de chaque domaine d'activité;

b) Étudier la possibilité d'intégrer le domaine de la gestion des projets aux attributions du Groupe intégré de conseil et d'appui;

c) Revoir la position du Groupe intégré de conseil et d'appui vis-à-vis des différents groupes auxquels il fournit des services de sorte que les recommandations et solutions qu'il offre puissent être appliquées plus rapidement, pour autant que les groupes le jugent opportun;

d) Examiner le fonctionnement du progiciel oneUNOPS afin de déterminer si tous les dispositifs de contrôle voulus ont été mis en place et fonctionnent correctement, si les avantages escomptés de ce nouveau progiciel se concrétisent et si les fonctions informatiques proposées sont adaptées aux exigences fonctionnelles, y compris pour ce qui est des rapports de gestion;

e) Repenser son système informatique de gestion des projets, ainsi que le passage au progiciel oneUNOPS, afin que les informations centralisées sur l'état d'avancement des projets, y compris les prorogations accordées et les raisons des retards d'exécution, y soient indiquées, de façon à permettre un meilleur contrôle de la gestion de projets;

f) Se doter d'un nouveau modèle de gestion afin de maximiser la prise en compte de la viabilité dans les projets de son portefeuille tout en veillant à sa propre viabilité financière;

g) Énoncer dans les documents de lancement des projets des cibles et des objectifs de viabilité, qui feront l'objet d'un contrôle et d'un suivi obligatoires, mesurer la contribution des projets au développement durable et en rendre compte tant lors de l'acceptation des engagements que dans le cadre du mécanisme d'assurance trimestriel et des rapports d'étape et de clôture;

h) Établir une procédure harmonisée d'établissement de bilans en matière de viabilité axés sur les produits et les résultats, en recueillant des données, tout au long des procédures institutionnelles et en fonction d'indicateurs de performance, de cibles et d'objectifs de viabilité concrets;

i) S'efforcer, au cours de la finalisation de son plan stratégique pour la période 2018-2021, de tenir compte des objectifs de développement durable dans ses stratégies à long terme et dans ses prestations;

j) Intégrer dans oneUNOPS les listes des prestataires visés par des sanctions qui figurent dans des bases de données externes;

k) Revoir ses modes opératoires normalisés s'agissant de la gestion de la base de données sur les prestataires, pour faire en sorte qu'un système robuste de vérification soit en place et que des normes soient clairement définies pour

les données, leur validation et les alertes visant à signaler les doublons dans oneUNOPS, en vue d'améliorer la qualité de l'ensemble de données;

l) Respecter les dispositions du Manuel des achats s'agissant du nombre de jours minimum prévu pour le dépôt des offres, afin de donner aux prestataires le temps nécessaire pour préparer et déposer leur soumission;

m) Parachever, à l'intention des responsables des postes à pourvoir, les directives relatives aux vérifications des antécédents des nouvelles recrues;

n) Formuler des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et inclusif pour les membres du personnel handicapés;

o) Rassembler des données sur les membres du personnel handicapés et réaliser, à titre prioritaire, une évaluation de l'accessibilité de l'ensemble de ses bureaux, de ses plateformes numériques et de ses processus.

Chiffres clefs	
1,45 milliards de dollars	Montant total des services d'appui aux projets, soit 701,1 millions de dollars correspondant à des projets pour compte propre et 744,7 millions à des projets pour compte de tiers
31,3 millions de dollars	Excédent net réalisé dans l'année terminée au 31 décembre 2016
131,6 millions de dollars	Réserves opérationnelles au 31 décembre 2016, le niveau minimum des réserves fixé par le Conseil d'administration s'établissant à 20,7 millions de dollars
1,64 milliards de dollars	Total de l'actif
1,51 milliards de dollars	Total du passif

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) aide les populations à améliorer leurs conditions de vie et soutient les pays dans leur recherche du développement durable en fournissant des services à la demande. Il ne reçoit pas de contributions des États Membres et s'autofinance donc au moyen des produits qu'il tire de l'exécution d'opérations et de la fourniture de services consultatifs de grande qualité. Il assure des services de gestion à l'appui des initiatives de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement menées par les organismes des Nations Unies. Ses produits se composent exclusivement des commissions reçues en échange des services d'appui aux projets qu'il offre dans trois domaines : la gestion des projets, les achats et les infrastructures.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2016, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale datée de 1946. Il a conduit son contrôle

conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2016 et les résultats des opérations financières et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur de l'UNOPS et si les recettes et les dépenses avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau.

4. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a également effectué un examen de la gestion de l'UNOPS en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, lequel a porté principalement sur les résultats de l'UNOPS dans les domaines des infrastructures durables et de la gestion des projets. Dans le cadre de son audit, le Comité s'est rendu au siège de l'UNOPS à Copenhague, aux centres des opérations en Haïti et au Népal, aux centre opérationnels au Panama et au Cambodge et au bureau régional pour l'Asie, y compris au centre opérationnel en Thaïlande. Il a pris note des efforts déployés par le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS pour assurer la coordination des travaux d'audit.

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

B. Suite donnée aux recommandations antérieures

7. Au 31 décembre 2015, 37 recommandations formulées par le Comité restaient sans suite. L'état d'application de ces recommandations est présenté dans le tableau II.1.

Tableau II.1
État d'application des recommandations

	Recommandation intégralement appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
Total	14	23	0	0
Pourcentage	38	62	–	–

Source : Comité des commissaires aux comptes.

8. Le Comité a constaté que le taux d'application des recommandations de l'année considérée (38 %) était nettement plus faible que celui de l'année

précédente (51 %). Il invite instamment l'administration à s'efforcer de mettre en œuvre les recommandations restées sans suite. Les progrès accomplis dans l'application de l'ensemble des recommandations formulées antérieurement sont présentés de façon détaillée dans l'annexe du chapitre II.

C. Résultats financiers et gestion financière

Résultats financiers

9. Conformément à la décision 48/501 de l'Assemblée générale, l'UNOPS est une entité distincte et autofinancée qui fournit des services de renforcement des capacités, notamment en matière de gestion des projets, d'achats et de gestion des ressources financières. Il couvre ses dépenses en facturant à ses clients des honoraires à l'acte. En 2016, il a comptabilisé un excédent de 31,3 millions de dollars, ce qui représente 4,1 % des charges liées aux projets qu'il mène en son nom propre[1] (769,9 millions de dollars). Cet excédent est supérieur à celui comptabilisé en 2015, qui s'élevait à 14,3 millions de dollars, soit 2,1 % des charges liées aux projets exécutés par l'UNOPS en son nom propre (671,5 millions de dollars).

10. L'UNOPS utilise l'excédent provenant de ses activités de projet pour couvrir les dépenses liées aux services centraux d'appui. Entre 2013 et 2016, cet excédent s'est maintenu entre 66,3 et 86,7 millions de dollars, comme indiqué dans le tableau II.2. Sur la même période, l'UNOPS a enregistré un excédent cumulé de 52,5 millions de dollars au titre du fonctionnement, avec des excédents annuels compris entre 7,1 et 20,1 millions de dollars. Pour chaque année, le montant de l'excédent net tient compte du montant des intérêts perçus sur la trésorerie et les placements.

Tableau II.2
Analyse des excédents comptabilisés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	*2015*	*2014*	*2013*
Excédent provenant des activités de projet[a]	**86 701**	**87 168**	**66 299**	**72 200**
Produits accessoires et produits d'opérations sans contrepartie directe	2 127	2 841	7 820	10 656
Charges autres que les charges liées aux projets[b]	(68 767)	(78 259)	(66 975)	(69 359)
Excédent provenant du fonctionnement	**20 061**	**11 750**	**7 144**	**13 497**
Résultats financiers nets	11 219	2 585	2 779	1 225
Excédent comptabilisé	**31 280**	**14 335**	**9 923**	**14 722**

Source : États financiers de l'UNOPS.

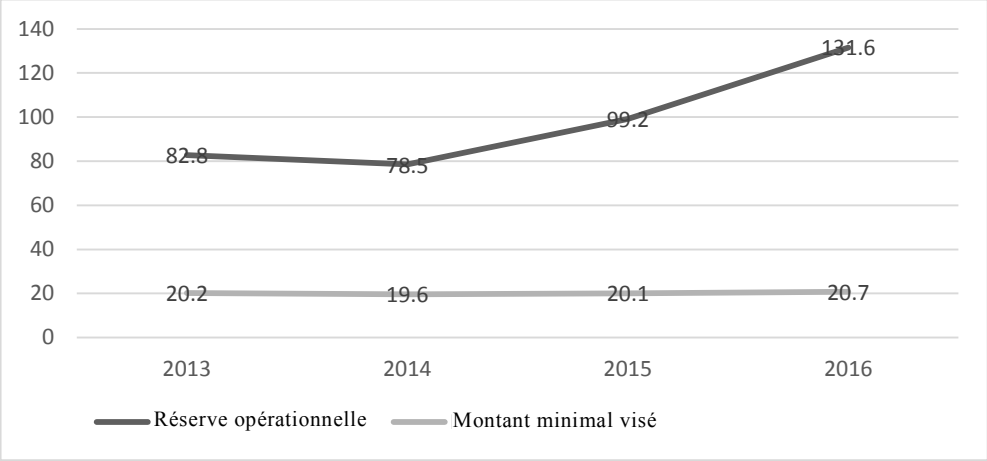
[a] Différence entre le montant des produits directement liés aux projets et le montant des charges directement liées aux projets.
[b] Différence entre le montant total des charges et le montant des charges directement liées aux projets.

[1] L'UNOPS exécute des projets soit en son nom propre, soit au nom de tiers (partenaires).

Réserve opérationnelle

11. En 2013, le Conseil d'administration a approuvé la constitution d'une réserve opérationnelle d'un montant minimal équivalent à la moyenne sur quatre mois des dépenses de gestion des trois années précédentes. Au 31 décembre 2016, ce montant était de 20,7 millions de dollars. À la même date, le montant de la réserve opérationnelle s'élevait à 131,6 millions de dollars, soit 110,9 millions de dollars de plus que le montant minimal visé (79,1 millions de dollars de plus en 2015). Les excédents comptabilisés contribuent à maintenir la réserve opérationnelle à un niveau appréciable.

Figure II.I
Réserve opérationnelle au 31 décembre 2016
(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS.

12. Dans son rapport précédent (A/71/5/Add.11, chap. II), le Comité a recommandé que l'administration réévalue le niveau minimum approuvé de la réserve opérationnelle de manière à tenir compte des gains et pertes actuariel(le)s enregistré(e)s précédemment et des immobilisations corporelles, et d'examiner de quelle manière le montant excédentaire de la réserve pourrait être utilisé. Le Comité a noté qu'un document de fond énonçant les modalités de financement des projets d'investissement et de suivi de ce financement avait été approuvé. Toutefois, le niveau minimum de la réserve opérationnelle devait encore être réévalué.

Gestion financière

13. Le Comité a analysé la situation financière de l'UNOPS à l'aide d'une série d'indicateurs clefs, comme le montre le tableau II.3. Comme les années précédentes, la valeur des passifs courants dépassait celle des actifs courants, mais le total de l'actif était supérieur au total du passif. Malgré certaines difficultés en termes de liquidités, la situation financière de l'UNOPS était restée généralement saine au cours de l'année.

Tableau II.3
Ratios financiers

	Au 31 décembre 2016	*Au 31 décembre 2015*	*Au 31 décembre 2014*	*Au 31 décembre 2013*
Ratio de liquidité générale[a] Actifs courants/passifs courants	0,35	0,85	0,63	0,73
Total de l'actif/total du passif[b] Actif/passif	1,09	1,07	1,07	1,08
Ratio de liquidité immédiate[c] (Trésorerie + placements à court terme)/passifs courants	0,29	0,82	0,56	0,67
Ratio de liquidité relative[d] (Trésorerie + placements à court terme + créances)/passifs courants	0,35	0,84	0,62	0,72
Excédent provenant des activités de projet (pourcentage)[e] Produits directement liés aux projets – charges directement liées aux projets	86,7 millions de dollars (11 %)	87,2 millions de dollars (12,8 %)	66,3 millions de dollars (10 %)	72,2 millions de dollars (10,2 %)
Excédent net (pourcentage) Produits – charges	31,3 millions de dollars (3,96 %)	14,3 millions de dollars (2,1 %)	9,9 millions de dollars (1,5 %)	14,7 millions de dollars (2,1 %)

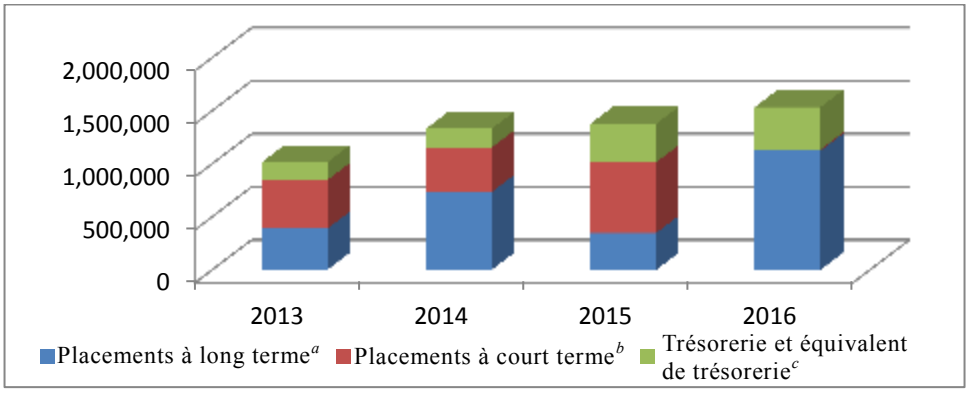
Source : États financiers de l'UNOPS.

[a] Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure de s'acquitter de ses obligations à court terme.
[b] Un ratio élevé indique une bonne solvabilité.
[c] Le ratio de liquidité immédiate rend compte de la liquidité d'une entité en comparant le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements considérés comme des actifs courants au montant des passifs courants.
[d] Le ratio de liquidité relative est un indicateur plus restrictif que le ratio de liquidité générale dans la mesure où il ne tient pas compte des stocks et des autres actifs courants, qui sont plus difficiles à convertir en liquidités. Plus le ratio est élevé, plus la liquidité est importante.
[e] Les produits et charges directement liés aux projets correspondent aux produits et charges présentés dans la note 16.

14. Au 31 décembre 2016, le total de la trésorerie et des placements de l'UNOPS s'établissait à 1,53 milliard de dollars (1,38 milliard de dollars en 2015), comme le montre la figure II.II. En 2015, les placements à court terme ont été privilégiés afin de faciliter le transfert de la fonction de trésorerie, le Bureau étant amené à assurer lui-même la gestion de sa trésorerie à compter du 1er janvier 2016 alors que cette fonction était exercée jusque-là par le Programme des Nations Unies pour le développement. À compter du 1er janvier 2016, l'UNOPS a employé une nouvelle méthode comptable en ce qui concerne les placements : les titres qu'il détient sont maintenant catégorisés comme des « titres disponibles à la vente », et non plus des « titres détenus jusqu'à échéance ».

15. Conformément à ses directives opérationnelles, l'UNOPS perçoit les fonds versés par les commanditaires avant d'entamer la mise en œuvre des projets. Au 31 décembre 2016, le montant comptabilisé au titre des avances liées aux projets s'élevait à 1,27 milliard de dollars (1,05 milliard de dollars en 2015), dont 709,81 millions de dollars en tant que produits comptabilisés d'avance (537,33 millions de dollars en 2015). Ce montant était suffisant pour couvrir les dépenses liées aux projets menés par l'UNOPS en son nom propre pendant 10,8 mois (9,5 mois en 2015), ce qui signifie que la situation financière du Bureau reste saine.

Figure II.II
Classement de la trésorerie et des placements du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
(En milliers de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS.

[a] Placements dont l'échéance est supérieure à un an.
[b] Placements dont l'échéance est comprise entre 91 jours et un an.
[c] Fonds en caisse et en banque et placements dont l'échéance est inférieure à 90 jours.

Approbation du budget

16. Les budgets de l'UNOPS sont établis sur une base biennale. En application de l'article 14.02 du Règlement financier de l'UNOPS, le Directeur exécutif est habilité à modifier la répartition des ressources dans les limites du budget de gestion approuvé et à augmenter ou diminuer le total des crédits alloués au titre de ce budget (y compris le nombre et la classe des postes inscrits au tableau des effectifs, jusqu'à la classe D-2), pour autant que l'objectif fixé par le Conseil d'administration concernant le produit net reste inchangé. Toute modification de cet objectif doit être approuvée par le Conseil d'administration.

17. Le Conseil d'administration de l'UNOPS a approuvé le budget de l'exercice biennal 2016/17, dans lequel un montant de 138,7 millions de dollars a été prévu au titre des charges comme des produits. Comme le montre l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (état V), à l'origine, un montant de 69,35 millions de dollars, soit la moitié du budget approuvé pour l'exercice biennal, était prévu pour 2016; après examen des différents postes budgétaires, ce montant a été ramené à 63,57 millions de dollars. Toutefois, la Directrice exécutive n'a pas approuvé officiellement la nouvelle répartition des ressources, comme le prescrit l'article 14.02 du Règlement financier de l'UNOPS. De plus, étant donné que l'objectif fixé concernant le produit net de 2016 a été modifié (excédent de 11,94 millions de dollars au lieu de zéro), la révision du total des crédits alloués pour 2016 (63,57 millions de dollars au lieu de 69,35 millions de dollars) doit être approuvée par le Conseil d'administration, ce qui n'a pas été fait.

18. L'UNOPS a indiqué qu'un excédent de 11,9 millions de dollars représentait moins de 1 % du total des dépenses liées à ses activités, lesquelles étaient déterminées par la demande. En outre, aucune dotation aux provisions et aucune comptabilisation en pertes n'était prévue dans le budget de gestion définitif, contrairement au budget initial de 2016. Aussi, en fixant un objectif positif concernant le produit net, l'UNOPS

faisait preuve de prudence et s'assurait que les fonds dégagés permettraient d'atteindre l'objectif initial défini par le Conseil d'administration (zéro dollar), même si le montant des dépenses liées aux activités et le montant des provisions venaient à s'écarter des prévisions.

19. S'il convient que l'UNOPS fait preuve de prudence en fixant un objectif positif, le Comité rappelle toutefois que les modifications de l'objectif relatif au produit net doivent être approuvées par le Conseil d'administration. Par ailleurs, il constate que les différences significatives entre les montants inscrits au budget initial et au budget définitif et entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs ne sont expliquées ni dans les états financiers, ni dans la déclaration de la Directrice exécutive, alors que la norme IPSAS 24 (par. 14) impose de fournir une telle explication.

20. **Le Comité recommande que le Conseil d'administration de l'UNOPS approuve les budgets de gestion initial et définitif, y compris la répartition des ressources, a posteriori.**

21. **Le Comité recommande également que l'UNOPS fasse figurer dans les états financiers une explication des différences significatives entre les montants inscrits au budget initial et au budget définitif et entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs.**

22. L'UNOPS a pris note des recommandations du Comité et l'a assuré qu'il demanderait à la Directrice exécutive d'approuver la mesure visant à autoriser que, pour chaque poste budgétaire, les montants inscrits au budget définitif s'écartent des montants inscrits au budget initial et les montants inscrits au budget définitif s'écartent des montants effectifs, et ce à hauteur de 20 %. Cette mesure témoignerait de la nature particulière de l'UNOPS en tant qu'organisation autofinancée. Les écarts supérieurs à 20 % seraient expliqués dans les états financiers.

Cas de double paiement

23. L'état de rapprochement bancaire au mois de décembre 2016 montre que 19 cas de trop-perçu, de double paiement et de paiement excédentaire sont survenus en 2016, pour un montant total de 45 537 dollars. À ce jour, ce montant n'a fait l'objet d'aucun ajustement n'a pas été recouvré.

24. Le fait que de tels cas se produisent amène à se demander si les dispositifs de contrôle interne applicables aux versements bancaires sont adaptés et appelle un examen des mécanismes de contrôle et de surveillance internes existants. Le Comité a noté qu'aucune enquête digne de ce nom n'avait été menée pour déterminer les raisons de ces irrégularités et que les mécanismes de contrôle et de surveillance internes n'avaient pas été renforcés.

25. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'évaluer si les dispositifs de contrôle interne applicables aux versements bancaires sont adaptés et de renforcer les mécanismes de surveillance pour faire en sorte qu'aucun cas de double paiement, de trop-perçu ou de paiement excédentaire ne survienne à l'avenir.**

D. Structure de gouvernance du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Siège : rôles et responsabilités

26. Conformément à la directive organisationnelle n° 15 de l'UNOPS telle que révisée en 2015, les services du siège ont pour principales responsabilités de s'assurer que les procédures et les systèmes indispensables à l'exécution efficace et rationnelle des projets sont en place et de faire en sorte que la direction dispose des informations et des rapports de gestion nécessaires pour exercer un contrôle à tous les niveaux. Dans la directive susmentionnée, il est reconnu que la disponibilité d'informations et de rapports de gestion est essentielle pour assurer un contrôle et obtenir l'assurance raisonnable que le principe de responsabilité est appliqué dans l'ensemble du Bureau, notamment en ce qui concerne l'exercice des pouvoirs délégués.

27. Le Comité a noté que les directeurs basés au siège (responsables des domaines d'activité) exerçaient les fonctions cruciales de responsable de l'élaboration des politiques et mettaient en place des systèmes et des normes. Cependant, des insuffisances ont été relevées en ce qui concerne l'obtention des informations et des rapports de gestion nécessaires, qui va de pair avec les fonctions susmentionnées. Le Comité s'est entretenu avec les responsables de différents groupes, dont le Groupe des achats, le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et le Groupe des ressources humaines et du changement, et a noté que les attributions de ces groupes se limitaient à l'élaboration de politiques, à la mise en place de systèmes et de normes et à la fourniture de conseils concernant l'application des politiques. En réponse aux questions du Comité, l'UNOPS a confirmé qu'il n'était pas doté d'un système centralisé de notification des risques et des incidents liés à la qualité des projets et ne disposait pas de renseignements centralisés concernant le recrutement. L'UNOPS n'était pas non plus muni d'un mécanisme imposant aux responsables des domaines d'activité de présenter des rapports périodiques normalisés en vue de suivre efficacement l'application des politiques en fonction de vastes paramètres. Le Comité a été informé qu'un contrôle indépendant était assuré par l'intermédiaire d'un audit interne.

Dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité

28. En 2016, afin de s'assurer qu'il sera à même d'atteindre ses objectifs en toute intégrité malgré certaines inconnues et de faciliter le changement d'approche nécessaire à l'amélioration de la mise en œuvre de ses activités, l'UNOPS a renforcé son système de gouvernance en adoptant un nouveau dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité. Ce dispositif repose sur six grands piliers : gouvernance, gestion des risques, contrôle de la conformité, gestion des résultats, déontologie et gestion de la culture institutionnelle et contrôle interne. En outre, en mars 2017, la Directrice exécutive a adopté un ensemble de principes organisationnels et un modèle de gouvernance révisé conformément auxquels, afin de garantir une séparation des pouvoirs et des responsabilités à tous les niveaux, les fonctions de gouvernance du Bureau sont structurées en cinq domaines : a) contrôle externe; b) contrôle des services administratifs; c) gestion des opérations; d) contrôle du risque, de la conformité et des finances; e) assurance. Si les attributions du Directeur exécutif, du Directeur exécutif adjoint, des directeurs régionaux et des autres directeurs sont clairement définies dans les principes organisationnels et le modèle de gouvernance, il n'en va pas de même pour les attributions des responsables des domaines d'activité. Le Comité s'attend à ce que cette question soit examinée lors de

la révision de la directive organisationnelle n° 15 qu'il est prévu d'effectuer prochainement pour adapter ladite directive au dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité. Le Comité a dit considérer que la mise en place du système oneUNOPS offrait au Bureau une occasion exceptionnelle d'établir des rapports détaillés et d'utiliser l'information disponible pour mettre en place des dispositifs de contrôle et de suivi efficaces.

29. Comme suite à ses observations, l'UNOPS a informé le Comité que, dans les limites des pouvoirs qui leur étaient délégués, les responsables des domaines d'activité assuraient la gestion des politiques, des normes, des orientations et des outils qu'ils avaient mis au point, faisaient part de leur interprétation desdites politiques, normes et orientations, selon que de besoin, vérifiaient que les pouvoirs qu'ils avaient délégués étaient exercés dans le respect des règles établies, faisaient face aux éventuels manquements à ces règles et formaient le personnel de l'UNOPS à cet égard. La gestion des politiques, des normes, des orientations et des outils mis au point par l'UNOPS restait la responsabilité des services du siège. Le Bureau a ajouté que, dans le cadre de la mise en place du nouveau dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, il consoliderait les procédures de signalement des manquements et des incidents aux services du siège. Par ailleurs, il a indiqué que le système de gouvernance décentralisé avait pour effet de répartir les différentes fonctions et responsabilités entre, d'une part, les directeurs régionaux et les directeurs des bureaux de pays et, d'autre part, les directeurs des services du siège : ainsi, les directeurs régionaux et les directeurs des bureaux de pays étaient responsables du contrôle et de la gestion des risques au niveau des projets et au niveau régional et les directeurs des services du siège étaient responsables de la gestion des politiques et normes de gouvernance et de la gestion des risques à l'échelle du Bureau.

30. **Le Comité recommande à l'UNOPS de mettre en place une structure de communication de l'information et de suivi bien définie en matière de gestion et de préciser les attributions des responsables de chaque domaine d'activité.**

Fonctionnement du Groupe intégré de conseil et d'appui

31. Le Groupe intégré de conseil et d'appui, qui relève du Groupe des services d'appui basé au siège, a été créé en 2013. Ses fonctions consistent avant tout à proposer des solutions aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des activités courantes et à fournir des conseils en la matière. Auparavant, ces fonctions étaient assurées de manière décentralisée par les bureaux régionaux.

32. Le Comité a noté que le Groupe intégré de conseil et d'appui fournissait des services aux groupes chargés des finances, des ressources humaines, des questions juridiques, des achats et de l'administration et que certaines opérations majeures dans ces domaines devaient obligatoirement lui être confiées. Toutefois, la gestion des projets, qui est un des principaux domaines d'activité de l'UNOPS et un des plus complexes, restait en dehors des attributions du Groupe.

33. Ayant examiné les rapports trimestriels du Groupe intégré de conseil et d'appui de 2016, le Comité a noté que le Groupe offrait régulièrement aux différents groupes des conseils et des orientations professionnels et qu'il leur exposait ses vues ou son interprétation concernant les règles et procédures établies, l'objectif étant que les groupes lui fassent part de leurs commentaires en retour et modifient les instructions administratives et les manuels en conséquence si nécessaire. Cependant, le Comité a noté qu'au mois de mai 2017, les groupes n'avaient donné aucun retour concernant une grande partie des conseils formulés par le Groupe, comme indiqué dans le tableau II.4.

Tableau II.4
Suite donnée aux recommandations du Groupe intégré de conseil et d'appui

	Nombre de recommandations formulées pour suite à donner	*Nombre de recommandations restées sans suite*
Groupe des achats	9	0
Groupe des ressources humaines	54	49 (91 %)
Groupe des finances	21	11 (52 %)
Groupe des questions juridiques	13	9 (69 %)

Source : Renseignements fournis par l'UNOPS.

34. Le Comité a noté que le fait que les groupes tardent à donner un retour au Groupe de conseil et de suivi aurait pour conséquence que les approches et les mesures que ces groupes devaient adopter ne pourraient pas être précisées dans les temps voulus et que les problèmes signalés persisteraient.

35. L'UNOPS a répondu que les retards enregistrés en 2016 étaient dus à la mise en place du nouveau système de gestion des pratiques et de la qualité et à la création du Comité d'examen du dispositif réglementaire. Il a affirmé que la situation s'améliorerait une fois que la période de transition serait terminée et que le nouveau système serait pleinement opérationnel, étant donné que ce système permettrait d'effectuer les changements nécessaires plus facilement. Il a également indiqué que le pourcentage de recommandations concernant lesquelles le Groupe des ressources humaines, le Groupe des finances et le Groupe des questions juridiques n'avait pas encore donné de retour était de 73 %, 52 % et 85 %, respectivement. Il a ajouté que les responsables de l'élaboration des politiques faisaient généralement part de leurs commentaires, mais que l'application des recommandations était un processus plus complexe et plus long étant donné que, par nature, il supposait de modifier les politiques établies. Le Comité a pris note des chiffres révisés communiqués par l'UNOPS, notant toutefois qu'un très grand nombre de recommandations restait sans suite.

36. **Le Comité recommande à l'UNOPS de revoir la position du Groupe intégré de conseil et d'appui vis-à-vis des différents groupes auxquels il fournit des services de sorte que les recommandations et solutions qu'il offre puissent être appliquées plus rapidement, pour autant que les groupes le jugent opportun.**

37. **Le Comité recommande également à l'UNOPS d'étudier la possibilité d'intégrer le domaine de la gestion des projets aux attributions du Groupe intégré de conseil et d'appui.**

E. Fonctionnement du Bureau de la déontologie

38. Le Bureau de la déontologie a été établi en application de la circulaire du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes dotés d'une administration distincte » (ST/SGB/2007/11 et Amend.1), qui en a également garanti l'indépendance. Le Bureau comprend actuellement deux grands programmes, l'un axé sur la déclaration de situation financière et la déclaration d'intérêts, et l'autre sur la protection contre les mesures

de représailles. Le Comité a examiné la mise en œuvre des dispositions relatives à la déclaration de situation financière et la déclaration d'intérêts.

Déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts

39. Aux fins de l'application des alinéas m) et n) de l'article 1.2 du Statut du personnel, le Secrétaire général a promulgué la circulaire sur la déclaration de situation financière et la déclaration d'intérêts (ST/SGB/2006/6), qui, entre autres, fait obligation au personnel de présenter une déclaration de situation financière ou une déclaration d'intérêts et indique les informations devant y figurer.

40. Conformément à l'article 3.1 de la circulaire ST/SGB/2006/6, les fonctionnaires tenus de présenter une déclaration de situation financière doivent y faire figurer certains éléments de patrimoine et revenus concernant leur propre situation financière et, le cas échéant, celle de leur conjoint et de leurs enfants à charge.

41. La directive organisationnelle n° 23 de l'UNOPS sur la déclaration de situation financière pour le personnel de l'UNOPS, qui a été mise en conformité avec la circulaire ST/SGB/2006/6, a été remplacée par la directive organisationnelle révisée n° 23, qui a pris effet le 13 septembre 2016. La directive révisée stipule que certains fonctionnaires de l'UNOPS doivent présenter une déclaration concernant divers aspects des conflits d'intérêts, qui sont de portée plus vaste que ceux énoncés dans la circulaire ST/SGB/2006/6. Toutefois, la déclaration de patrimoine n'a pas été rendue obligatoire et doit être présentée par certains fonctionnaires de l'UNOPS, selon des critères fixés par le Bureau de la déontologie. Le Comité a noté que, bien que les fonctionnaires tenus de le faire aient présenté des déclarations de situation financière et de conflits d'intérêts pour 2016, le Bureau de la déontologie de l'UNOPS n'avait exigé d'eux aucune déclaration de patrimoine.

42. L'UNOPS a répondu qu'au cours des 10 dernières années, il était apparu que les dispositions de la circulaire ST/SGB/2006/6 n'étaient pas idéales lorsqu'il s'agissait de mettre en évidence des conflits d'intérêt, ce qui était pourtant l'objectif de l'exercice (comme indiqué dans l'article 1.2 n) du Statut du personnel). La déclaration de situation financière était nécessaire pour mettre en évidence les conflits d'intérêts. Il a été ajouté que l'UNOPS avait révisé son dispositif de transparence financière afin de renforcer cet objectif.

43. La réponse de l'UNOPS est à analyser en tenant compte du fait que la directive n° 1 de son Bureau exécutif, datée du 13 mars 2017, rappelle que tous les instruments législatifs de l'UNOPS doivent respecter les dispositions promulguées par les organes de l'ONU sous la direction desquels est placé le Directeur exécutif de l'UNOPS, tels que l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Bureau exécutif de l'UNOPS et le Secrétaire général. En outre, l'article 3 a) de la directive, lu parallèlement à l'article 5.2 de la circulaire ST/SGB/2007/11, dispose que le Comité de déontologie des Nations Unies doit établir un ensemble unifié de normes et politiques du Secrétariat de l'ONU et des organes et programmes dotés d'une administration distincte, afin que les questions liées à la déontologie soient traitées de manière uniforme et cohérente au sein du système des Nations Unies. La directive organisationnelle révisée n° 23 ne répond cependant pas aux objectifs de ces documents directeurs.

44. **Le Comité recommande que l'UNOPS envisage de mettre en place à l'intention de son personnel une politique de déclaration de la situation financière, qui soit conforme à celle du Secrétariat de l'ONU (telle qu'elle a été définie dans la circulaire ST/SGB/2006/6).**

45. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

F. Plans de continuité des opérations et de reprise après un sinistre

46. Les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre font partie intégrante de la gestion globale des risques d'une organisation. Ils revêtent une importance encore plus grande dans les organisations dotées de systèmes de gestion des ressources qui hébergent et gèrent toutes les informations essentielles à leur fonctionnement. L'UNOPS exécutant des projets dans des régions instables et dans des conditions difficiles et étant responsable du développement et de services d'infrastructure, de tels plans sont d'une importance cruciale pour ses activités.

47. Conformément à la section 16 p) du cadre de planification de la gestion des risques stratégiques de l'UNOPS (directive organisationnelle n° 33), l'UNOPS a établi en 2010, par une instruction administrative (AI/CSG/2010/01), un cadre de planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre. Ce cadre comprenait un modèle de plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre et attribuait des responsabilités précises à tous les niveaux de personnel aux fins de l'élaboration des plans. Selon l'instruction administrative, chaque directeur régional devait veiller à ce que le bureau placé sous sa direction dispose d'un tel plan. Le Groupe des services d'appui a été chargé d'élaborer un plan de continuité des opérations et de reprise après sinistre à l'échelle de l'UNOPS. Ce plan devait être soumis à un test chaque année de façon à garantir une préparation adéquate et être mis à jour régulièrement pour tenir compte des nouvelles responsabilités et coordonnées du personnel, ainsi que des modifications fonctionnelles du Groupe. Les directeurs des bureaux/centres d'opérations et les administrateurs des centres de projet étaient chargés de former le personnel à la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

48. Le Comité a noté que les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre des bureaux extérieurs et régionaux avaient été publiés sur l'intranet de l'UNOPS et étaient mis à jour régulièrement. Toutefois, le plan établi à l'échelle de l'UNOPS et les plans des groupes du siège avaient été téléchargés seulement après que le Comité avait signalé leur absence. Dans les bureaux des Maldives, du Népal et de la Serbie, ces plans n'avaient pas été testés en 2016. En outre, dans 16 autres bureaux extérieurs[2], aucune information n'était donnée sur les tests annuels, et dans 15 bureaux extérieurs[3], aucune information n'était donnée sur le nombre de membres du personnel formés dans ce domaine. Au siège de Copenhague, au Centre mondial de services partagés et dans les bureaux régionaux, ces plans n'étaient pas testés tous les ans et aucune formation adéquate n'avait été dispensée. Le Comité estime que les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre devraient être régulièrement actualisés et testés et que tous les membres du personnel concernés devaient être convenablement formés.

[2] Argentine, Belgique, Cambodge, Colombie, Costa Rica, Côte d'Ivoire, El Salvador, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Jordanie, Kenya, Sainte-Lucie, Sri Lanka, Soudan et Kosovo.

[3] Argentine, Belgique, Cambodge, Colombie, Costa Rica, Côte d'Ivoire, El Salvador, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Jordanie, Kenya, Népal, Sainte-Lucie et Soudan.

49. L'UNOPS a répondu que, son siège se trouvant dans une zone à faible risque et bénéficiant du plan de sécurité des Nations Unies au Danemark, la priorité avait été accordée aux plans de continuité des opérations des bureaux extérieurs, à l'exception de la partie informatique du plan du siège, qui revêtait une importance essentielle. Le Comité estime que les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre ne portent pas seulement sur la sécurité des personnes et des locaux mais comprennent également des dispositions relatives aux ressources, données et systèmes informatiques. Pour une organisation qui a de plus en plus recours à des solutions en ligne, à des progiciels de gestion intégrés et à l'échange de données sur le Web, le Comité considère que de tels plans sont tout aussi importants au niveau du siège.

50. **Le Comité recommande que l'UNOPS veille au respect de l'instruction administrative qu'elle a adoptée sur la planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre dans tous ses bureaux et divisions, y compris pour ce qui est des ressources, données et systèmes informatiques.**

51. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

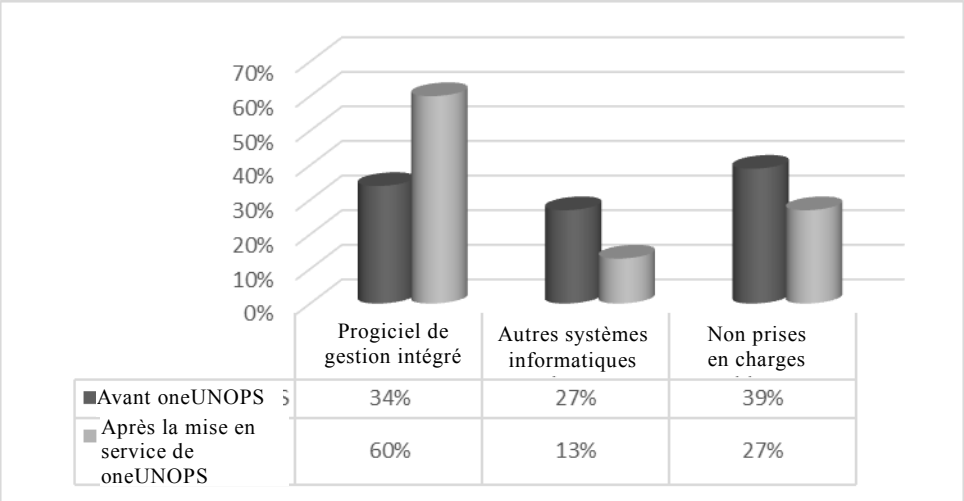
G. Mise en service du progiciel de gestion intégré oneUNOPS

52. En 2004, l'UNOPS a, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour la population, mis en service le progiciel de gestion intégré Atlas, qui lui permet de gérer les opérations financières de base. Par la suite, les ressources informatiques de l'UNOPS ont été complétées par plusieurs autres applications et outils conçus sur mesure. L'UNOPS a décidé de passer à un progiciel de gestion intégré de deuxième niveau (nommé par la suite oneUNOPS) afin de regrouper la plupart de ses applications décentralisées et d'accroître l'efficacité de la gestion des ressources à l'échelle de l'organisation.

53. Le progiciel oneUNOPS a été mis en service en janvier 2016, en remplacement de l'ancien progiciel de gestion intégré. Les parties prenantes sont convenues du fait que oneUNOPS serait un progiciel de gestion intégré moderne et souple qui apporterait un meilleur appui à l'UNOPS sur le plan organisationnel. En outre, le progiciel devait permettre d'exécuter en interne les activités relatives aux ressources humaines et aux états de paie, ce qui devait donner lieu à des économies et fournir une flexibilité et une souplesse accrues en matière de services.

54. Le programme d'innovation et d'amélioration a géré la mise en service du progiciel oneUNOPS et continue à améliorer les processus de l'UNOPS en perfectionnant et en étendant l'utilisation du progiciel. Les fonctionnalités prises en charge par le progiciel sont illustrées dans la figure II.III.

Figure II.III
Prise en charge des fonctionnalités par oneUNOPS



Source : Données communiquées par l'UNOPS.

55. Le Comité a noté que, bien que la mise en service du progiciel oneUNOPS ait entraîné une amélioration marquée de la prise en charge des processus et fonctionnalités de l'UNOPS, certaines fonctionnalités essentielles restaient à prendre en charge, telles que le système de signalement des problèmes de conformité et des risques liés à la gestion de projets et la mise en place d'interfaces entre oneUNOPS et les systèmes d'opérations bancaires en ligne.

56. Une évaluation des risques de fraude présentés par le progiciel oneUNOPS, réalisée en février et mars 2016 avec l'appui du Groupe de l'audit interne et des investigations, a mis en évidence 84 risques de fraude (22 de moindre priorité et 62 hautement ou moyennement prioritaires) dans cinq domaines d'intervention. On trouvera ci-après quelques-uns des risques de fraude et des problèmes essentiels non résolus que l'évaluation a permis de mettre en évidence et que l'UNOPS a reconnus :

- Validation des données importées dans oneUNOPS depuis l'ancien progiciel de gestion intégré;
- Décaissements frauduleux – décaissements frauduleux liés à diverses opérations – saisie erronée;
- Modifications non autorisées des données de base de clients;
- Mise à jour et vérification inadéquates des données de base de fournisseurs.

57. Le Comité a constaté que, bien que l'ensemble des activités du système informatique ait été rationalisé et réduit grâce à l'intégration d'un plus grand nombre de processus au sein du progiciel de gestion intégré, le système de contrôle des contrats et des biens n'est toujours pas pris en charge par oneUNOPS. Dans le cadre de l'audit, le Comité a constaté que dans certains cas, les informations relatives à la gestion de projets (par exemple, les détails d'un projet), aux achats (les détails sur les fournisseurs approuvés) et aux ressources humaines (les détails sur les recrues internes et externes) ne pouvaient pas être fournies par les groupes. Le

Comité a appris qu'une fonction spécialement conçue pour produire des rapports serait bientôt mise à la disposition des utilisateurs.

58. **Le Comité recommande que l'UNOPS examine le fonctionnement du progiciel oneUNOPS afin de déterminer si tous les dispositifs de contrôle voulus ont été mis en place et fonctionnent correctement, si les avantages escomptés de ce nouveau progiciel se concrétisent et si les fonctions informatiques proposées sont adaptées aux exigences fonctionnelles, y compris pour ce qui est des rapports de gestion.**

H. Gestion de projets

59. Une part importante des produits (99,73 %) et des charges (91 %) de l'UNOPS a trait à ses activités de gestion de projets, qui sont prises en charge par le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets du siège.

Retards dans la clôture de projets

60. La règle 116.07 a) du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS stipule que dès que les activités d'un projet ont cessé, elles doivent être déclarées achevées sur le plan opérationnel et qu'un rapport financier doit être établi, conformément aux procédures établies et compte tenu des dépenses effectives à cette date. La règle 116.07 c) du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS dispose que les activités d'un projet doivent être clôturées sur le plan financier dans les 18 mois qui suivent le mois au cours duquel elles ont été déclarées achevées sur le plan opérationnel ou annulées.

61. Dans ses précédents rapports, le Comité s'est déclaré préoccupé par la persistance des retards dans la clôture de projets et a recommandé à l'UNOPS d'envisager d'adopter des mesures qui lui permettraient de clôturer les projets dans les délais prévus et de résorber l'arriéré de projets à clôturer. En avril 2017, le Comité a appris que l'équipe chargée de la clôture des projets avait réussi à clôturer 245 projets en 2016 et 147 au cours du premier trimestre de l'année 2017 (à la date du 27 mars). Le Comité a également été informé que 40 anciens projets étaient en attente de clôture : 19 en étaient à la dernière étape du processus, à laquelle il ne restait plus qu'à attendre la confirmation des clients, et 21 étaient sur le point de passer à ce dernier stade. Il a reçu l'assurance que l'UNOPS poursuivait sa coopération étroite avec les bureaux de pays sur les autres anciens projets.

62. Le Comité a été informé que 1 084 projets se trouvaient à différents stades du processus de clôture en 2016; leur état d'avancement est indiqué dans le tableau II.5.

Tableau II.5
État d'avancement de la clôture des projets en 2016

	Nombre de projets
En cours	356
En attente de clôture opérationnelle	83
Clôturés sur le plan opérationnel	301
Bloqués sur le plan financier[a]	78
Clôturés sur le plan financier	245
Annulés	21
Total	**1 084**

Source : Renseignements fournis par l'UNOPS.

[a] Un projet est considéré comme bloqué sur le plan financier lorsque l'état financier définitif a été signé par le Contrôleur. Cette étape est suivie de l'acceptation de l'état financier définitif par le client, d'un remboursement, le cas échéant, et des ajustements comptables nécessaires.

63. Après avoir examiné les projets susmentionnés, le Comité a noté ce qui suit :

a) Les projets en attente de clôture opérationnelle l'ont été pendant une durée pouvant atteindre 143 jours; cela était notamment dû au fait qu'il fallait attendre de recevoir des informations des bureaux extérieurs, que la base de données n'avait pas été mise à jour et que l'on attendait la confirmation du client;

b) Sur les 301 projets clôturés sur le plan opérationnel, 215 l'ont été plus de 90 jours après leur date d'achèvement; la cession tardive des actifs a été l'une des raisons invoquées;

c) Sur les 78 projets bloqués sur le plan financier, 18 avaient subi un retard de plus de 18 mois après leur clôture opérationnelle;

d) Sur les 245 projets clôturés sur le plan financier, 235 l'ont été avec un retard allant de 180 à 4 284 jours à compter de leur date d'achèvement.

Système de gestion de données relatif à la clôture des projets

64. Le Comité a noté que, dans la base de données, les projets sont classés en six catégories (présentées au tableau II.5), mais que les étapes intermédiaires ou les dates auxquelles les projets passent d'un stade à l'autre ne sont pas indiquées, ce qui ne permet pas d'analyser véritablement les causes des blocages dans la clôture des projets. Nous avons également noté que, pour 114 des 1 063 projets[4], la durée de la mission correspondante n'était pas indiquée dans oneUNOPS, et pour 176 projets, la date d'achèvement du projet était postérieure à la date de la fin de la mission, ce qui signifiait que le projet s'était poursuivi après la période spécifiée dans l'accord conclu. L'UNOPS n'a fourni des détails que sur 42 projets pour lesquels une prorogation avait été accordée. Dans un cas, même la nouvelle date fixée au terme de la prorogation avait été dépassée.

65. Le Comité estime que les retards dans la clôture des projets sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'utilisation des biens afférents aux projets et peuvent également nuire aux prestations de l'UNOPS dans le domaine des services relatifs

[4] Le nombre total de projets (1 084), dont on a déduit le nombre de projets annulés (21).

aux projets. L'UNOPS a reconnu que certaines données manquaient, ce qu'il a expliqué par le transfert de données des anciens systèmes informatiques (Leads[5] et Atlas) vers oneUNOPS.

66. L'UNOPS a reconnu qu'il serait possible de permettre d'accéder aisément aux données qualitatives sur la clôture de chaque projet au moyen du progiciel oneUNOPS mais a indiqué que certaines difficultés subsistaient, notamment en ce qui concerne l'arriéré des clôtures de projet. Il a toutefois insisté sur le fait que le processus de clôture s'était considérablement amélioré grâce à l'étroite coordination du Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, du Groupe intégré de conseil et d'appui et du Groupe des finances et à la formation continue dispensée aux directeurs de programme et aux fonctionnaires des finances des bureaux extérieurs. L'UNOPS a également indiqué avoir entamé une « grande opération de clôture de projets » en vue de clôturer, d'ici à la fin du troisième trimestre de l'année 2017, les 379 projets en attente de clôture financière.

67. Tout en notant les efforts déployés pour parvenir à une plus grande efficacité dans ce domaine, le Comité insiste sur la nécessité d'améliorer la gestion et le suivi de l'information afin de réussir à clôturer les projets en temps voulu.

68. **Le Comité recommande que l'UNOPS examine les procédures et pratiques relatives à la clôture des projets et remédie aux lacunes qui contribuent aux retards en la matière.**

69. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Retards dans l'exécution des projets

70. Dans ses précédents rapports (A/65/5/Add.10, chap. II et A/68/5/Add.10 et Corr. 1, chap. II), le Comité a signalé que les projets des centres d'opérations de l'UNOPS étaient fréquemment prorogés. L'UNOPS a entrepris une analyse quantitative de 87 projets d'infrastructure qui avaient été prorogés au moins une fois en 2015. Il a indiqué que, dans le cas de 18 de ces projets, il ne disposait pas de suffisamment d'informations pour déterminer les raisons des retards observés dans leur exécution. Les raisons des retards observés dans l'exécution des 69 autres projets sont indiquées dans le tableau II.6.

Tableau II.6
Raisons des retards observés dans l'exécution de projets

	Nombre de projets	*Pourcentage du nombre total de projets*
Extension des activités	15	**21,74**
Réaffectation interne de fonds	12	17,39
Retard des travaux de construction	10	14,49
Problèmes de sécurité/conflit	9	13,04
Retard dans le versement de fonds	6	8,70
Problèmes de planification	4	5,80
Retard des pouvoirs publics	3	4,35

[5] Le système Leads était une application conçue sur mesure pour appuyer le processus d'exécution des tâches, des prospects jusqu'aux projets, avec notamment une description de projet, un dossier de décision et les autorisations internes.

	Nombre de projets	*Pourcentage du nombre total de projets*
Négociations de longue durée	2	2,90
Prise en compte de la période de garantie	2	2,90
Prorogation sans frais supplémentaire à la demande du client	1	1,45
Utilisation d'un solde de trésorerie supplémentaire	1	1,45
Modification des procédures administratives	1	1,45
Retard du Comité des contrats et des achats du siège	1	1,45
Reclassement du projet	1	1,45
Période de financement des donateurs	1	1,45
Total	**69**	**100,00**

Source : Analyse de l'UNOPS.

71. Étant donné que le nombre de prorogations accordées à des projets ne pouvant pas être achevés dans les délais initialement prévus ne figure pas dans les données fournies par l'UNOPS, il est impossible de procéder à une véritable analyse de la situation. Le Comité comprend que des projets puissent être retardés pour des raisons indépendantes de la volonté de l'UNOPS, comme celles qui sont citées dans l'analyse fournie par celui-ci (voir tableau II.6). Il peut par exemple s'agir de problèmes de planification, de retards du Comité des contrats et des achats du siège et de retards dans les travaux de construction. Le Comité a également noté avec préoccupation que, dans près de 20 % des cas de l'échantillon étudié, l'UNOPS ne disposait pas d'informations suffisantes pour déterminer les causes des retards. Étant donné qu'il s'agissait de projets dont la dernière prorogation avait été accordée en 2015, le manque d'informations suffisantes sur les raisons des retards montrait qu'il fallait repenser en conséquence les systèmes d'information sur la gestion de projets.

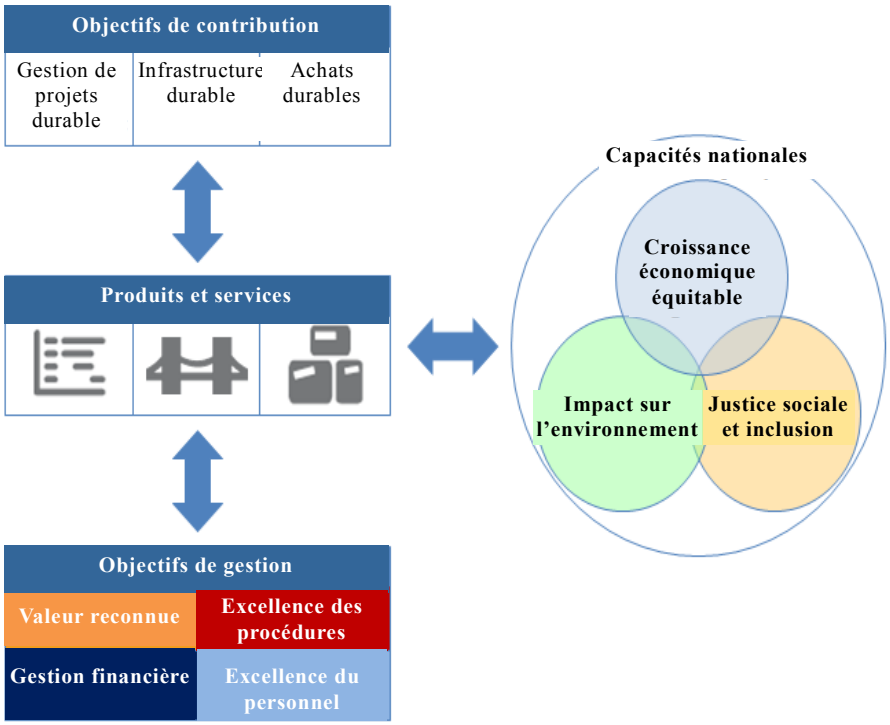
72. L'UNOPS a répondu que plusieurs initiatives étaient en cours, telles que le système intégré de gestion des projets, qui visait à améliorer l'information sur la gestion de projets et devrait permettre d'améliorer l'analyse des tendances en matière de prorogation. Il fournirait davantage de renseignements et de dispositifs de contrôle en ce qui concerne différents aspects des projets, de leur début à leur clôture. Il a été ajouté que, compte tenu du passage d'Atlas à oneUNOPS, de nombreuses fonctionnalités n'avaient pas encore été pleinement intégrées et étaient en cours d'élaboration. Des dispositifs de contrôle avaient été mis en place en ce qui concerne l'octroi de prorogations au cas par cas (par exemple, des modifications de mission), qui faisaient l'objet d'un contrôle central dans le cadre de la directive régissant l'acceptation des missions.

73. **Le Comité recommande que l'UNOPS repense son système informatique de gestion des projets, ainsi que le passage au progiciel oneUNOPS, afin que les informations centralisées sur l'état d'avancement des projets, y compris les prorogations accordées et les raisons des retards d'exécution, y soient indiquées, de façon à permettre un meilleur contrôle de la gestion de projets.**

I. Infrastructures durables et gestion des projets

74. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2014-2017 découle de son mandat et met en évidence son attachement au développement durable [6]. Cet attachement a été exprimé de façon plus précise par l'objectif qu'il s'est donné de favoriser l'adoption de pratiques durables dans l'exécution des projets de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix et par sa mission, qui consiste à travailler au service des populations dans le besoin en renforçant la capacité de l'ONU, des gouvernements et d'autres partenaires de gérer les projets, les infrastructures et les achats de façon durable et rationnelle. Comme indiqué dans le cadre de résultats illustré dans la figure II, l'UNOPS a mis l'accent sur trois dimensions du développement durable [7], à savoir : la croissance économique équitable, la justice sociale et l'inclusion, et l'impact sur l'environnement.

Figure II.IV
Cadre de résultats de l'UNOPS



Source : Renseignements fournis par l'UNOPS.

75. Le Comité a tenté de déterminer dans quelle mesure l'UNOPS avait contribué au développement durable par ses activités dans le domaine de la gestion de portefeuille et des infrastructures, en tenant compte de sa stratégie de développement institutionnel, de l'adéquation de ses méthodes de travail à son

[6] Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

[7] Les dimensions et les normes du développement durable sont présentées dans le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2014-2017) (DP/OPS/2013/3, par. 24) et dans sa politique pour des infrastructures durables.

mandat, de l'intégration de la durabilité dans son action, de la façon dont il communique ses résultats, et de sa manière d'aborder les objectifs de développement durable et la voie à suivre en matière de viabilité.

Modèle de gestion de portefeuille

76. Le Comité a constaté que, durant la période 2013-2015, l'UNOPS avait tiré 61 % à 71 % de son produit total de ses services de gestion de projets, contre 25 % à 36 % pour ses services d'infrastructure et 3 % à 4 % pour ses services d'achat. Par ailleurs, les services chargés de la gestion des projets ont indiqué au Comité que le nombre de projets ayant contribué à l'une des dimensions du développement durable ont diminué.

77. Le Comité a noté que l'UNOPS, bien qu'il ne soit pas un organisme à but lucratif, avait dégagé un excédent net chaque année (2013 : 14,7 millions de dollars; 2014 : 9,9 millions; 2015 : 14,3 millions; 2016 : 31,28 millions).

78. En dépit de la situation décrite ci-dessus, le Comité a constaté que l'UNOPS n'avait pas adopté un modèle de gestion qui lui permette de se doter d'un portefeuille global à même d'assurer sa viabilité financière sans trahir son engagement à favoriser le développement durable des États. S'il disposait d'un tel modèle, l'UNOPS pourrait décider de prendre part à de nouveaux projets qui optimiseraient sa contribution au développement durable et de quitter les projets qui ne présentent aucune valeur ajoutée aux fins de l'exécution de son mandat. L'UNOPS devrait se doter d'un modèle de gestion qui vise à maximiser la prise en compte de la durabilité dans son portefeuille global tout en garantissant sa viabilité financière.

79. **Le Comité recommande à l'UNOPS de formuler sa politique en matière de viabilité dans une directive organisationnelle afin d'accorder la priorité aux projets et programmes qui contribuent le plus au développement durable.**

80. **Le Comité recommande également à l'UNOPS de remettre ses processus institutionnels et ses prestations en conformité avec son mandat, lequel consiste à favoriser la durabilité, et d'accorder clairement la priorité aux gammes de services, aux domaines, aux activités, aux projets et aux partenaires qui lui permettront de fournir aux États des services et des produits à même de les aider à parvenir à un développement durable.**

81. **Le Comité recommande en outre à l'UNOPS de se doter d'un nouveau modèle de gestion afin de maximiser la prise en compte de la viabilité dans les projets de son portefeuille tout en veillant à sa propre viabilité financière.**

82. L'UNOPS a accepté ces recommandations et répondu qu'il s'employait à optimiser son portefeuille de projets, sa gamme de services et ses domaines d'activités en rectifiant ses objectifs de contribution et de gestion dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique pour la période 2018-2021. Afin que ses engagements visent avant tout à contribuer au développement durable, l'UNOPS aborderait les questions de viabilité dans les directives organisationnelles relatives à l'acceptation, à la gestion et à la clôture des engagements, au lieu d'y consacrer une directive spécifique. L'UNOPS a également signalé au Comité qu'il avait déjà commencé à élaborer un modèle de gestion du portefeuille, qui se présente sous la forme d'un cadre relatif à la gouvernance, au risque et au respect des dispositions.

Prise en compte de la durabilité tout au long du projet

83. Dans le cadre de ses attributions, l'UNOPS a également l'obligation d'intégrer le développement durable sous ses trois dimensions à son action et à sa contribution à l'obtention des résultats de ses partenaires. L'objectif du plan stratégique pour la période 2014-2017 était que des principes de durabilité soient appliqués à tous les stades du projet, à savoir : le contrôle dans le cadre de la procédure d'acceptation des engagements [8], l'évaluation des documents de lancement, la procédure d'assurance, l'établissement des rapports d'étape et la clôture.

Contrôle de la viabilité

84. Le Comité a constaté que l'UNOPS avait mis au point au premier trimestre 2014 un outil de contrôle de la viabilité, ensuite appelé marqueur de viabilité[9], et organisé la même année des programmes de formation à l'utilisation de cet outil. Cependant, l'UNOPS ne l'a jamais déployé, alors qu'il avait affecté des ressources à cette fin.

85. L'UNOPS a indiqué qu'il faisait entrer son programme en faveur de la durabilité dans une nouvelle phase, en mettant l'accent, dans le cadre de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance[10], sur la gestion de la viabilité, les bilans en la matière et l'établissement de rapports relatifs à l'empreinte écologique. Le Comité estime qu'en l'absence d'outil de contrôle de la viabilité, l'adoption de procédures de gestion de la durabilité et d'établissement de bilans en la matière ne permettra pas d'atteindre l'objectif d'évaluer les engagements et les projets, de leur conception à leur clôture, en tenant compte à la fois des trois dimensions du développement durable et du renforcement des capacités nationales, et d'assurer un suivi continu de leur avancement au regard de normes de viabilité.

86. L'UNOPS a répondu que l'élaboration de l'outil de contrôle était un projet pilote, qui lui a permis définir sa méthode actuelle, qui consiste à tenir compte des questions de viabilité durant les procédures de conception et d'acceptation des engagements, au lieu d'y consacrer un outil séparé et indépendant. En outre, en octobre 2016, l'UNOPS avait adopté une nouvelle procédure d'évaluation des risques dans le cadre de l'acceptation des engagements, qu'il réexaminerait au cours de l'année 2017 en vue d'en lancer une version améliorée au premier trimestre 2018. L'UNOPS a ajouté que, lors de cette révision, il tentera de déterminer quels sont les meilleurs moyens d'intégrer la durabilité au processus afin d'améliorer la viabilité des engagements dès leur phase de conception.

87. **Le Comité recommande à l'UNOPS de créer et d'adopter un outil de contrôle de la viabilité afin d'évaluer la durabilité de ses projets dès leur phase de conception et de fixer des cibles et des objectifs à atteindre en la matière, afin de faciliter le suivi des progrès accomplis tout au long d'un projet.**

---

[8] Dans le cadre de la procédure d'acceptation, qui est au cœur du dispositif de gestion du risque de l'organisation, chaque engagement est évalué en fonction des risques opérationnels liés à ses projets, d'aspects juridiques et financiers, et des risques qu'il pourrait faire peser sur la réputation de l'UNOPS et sa capacité à s'acquitter de son mandat, afin de les déceler, de les quantifier, de les atténuer et de les contrôler.

[9] Cet outil avait été conçu pour évaluer et améliorer la manière dont l'UNOPS s'engage dans des projets. Il devait permettre d'établir un dialogue avec les partenaires au sujet de la durabilité et d'évaluer les capacités nationales ainsi que les effets sociaux, environnementaux et économiques prévisibles des projets.

[10] Ne s'applique pas en français.

Procédure d'acceptation des engagements

88. La liste des éléments faisant l'objet d'un contrôle lors de la procédure d'acceptation des engagements contient deux questions liés à la viabilité environnementale ou aux incidences sociales et aux effets sur la santé et la sécurité, mais aucune pour ce qui est des dimensions économiques et des capacités nationales. Durant la phase d'acceptation des engagements, aucun critère, cible ou objectif concret n'est défini en ce qui concerne les dimensions du développement durable et aucune norme ou cible minimale de viabilité n'est fixée lors du contrôle des projets. Par conséquent, comme les statistiques de 2014 et de 2015 l'indiquent, la durabilité n'est pas prise en compte dans la conception de tous les projets de l'UNOPS. En effet, en 2015, les projets ne présentant aucune dimension durable et ceux comprenant des activités n'intégrant pas suffisamment les considérations de viabilité représentaient 38 % et 41 % du nombre total de projets et leurs parts respectives s'établissaient à 41 % et 49 % en 2014 (voir tableau II.7 et par. 100 ci-dessous).

Documents de lancement de projet

89. Un des chapitres du modèle de document de lancement de projet porte sur l'environnement et la gestion de la viabilité, mais les incidences environnementales, sociales et économiques des projets y sont uniquement jugées à l'aune du respect de la législation de l'État concerné et des critères fixés par le donateur. Le Comité a noté que les responsables de projets n'étaient pas tenus d'aborder les questions de durabilité dans le document de lancement. En outre, les considérations de durabilité étaient abordées de manière disparate d'un document à l'autre, puisque seuls 4 des 65 documents vérifiés au siège de l'UNOPS comportaient des objectifs de viabilité mesurables.

90. Ayant examiné 7 projets du centre opérationnel d'Haïti et 11 de celui du Panama, le Comité a constaté que les normes de viabilité relatives à l'égalité des sexes, aux personnes handicapées, aux changements climatiques, à l'environnement et à la réduction des risques de catastrophe n'étaient mentionnées que de façon générale, sans aucun détail.

Mécanisme d'assurance trimestriel

91. Le mécanisme d'assurance trimestriel est un outil de suivi et d'établissement de rapports grâce auquel les directeurs de pays et les directeurs régionaux évaluent tous les trimestres, sur la base des renseignements fournis par les responsables, l'état d'avancement global des projets. Le Comité, qui a examiné ce mécanisme[11] dans les centres opérationnels du Cambodge, d'Haïti, du Népal, du Panama et de la Thaïlande, a constaté qu'il ne s'agissait que d'un outil de suivi axé sur les systèmes, qu'il ne comportait qu'une question relative à la viabilité et qu'il ne donnait lieu à aucune analyse détaillé des problèmes et des éventuelles mesures à prendre pour y remédier. En outre, dans le cadre de ce mécanisme, il n'était pas prévu que les directeurs de pays vérifient les rapports d'étape trimestriels établis par les responsables des projets. Dès lors, sous sa forme actuelle, le mécanisme d'assurance trimestriel de la qualité des projets n'est pas un véritable outil de suivi et

[11] Ce mécanisme est un outil que les directeurs de pays utilisent pour évaluer chaque trimestre les progrès accomplis dans le cadre d'un projet, notamment sur la base des réunions et des échanges de courriels entre responsables de projets ainsi que des rapports qu'ils ont établis, et en informer leur directeur régional et le siège.

d'évaluation de l'avancement des projets et ne permet pas de mesurer leurs résultats en fonction de cibles et de réalisations concrètes en matière de viabilité.

Rapports de clôture des projets

92. L'UNOPS a signalé au Comité qu'il ne disposait pas encore d'un modèle de bilan en matière de viabilité à utiliser lors de clôture des projets, mais qu'une section de son modèle de rapport de clôture portait sur l'environnement et les questions de viabilité. Le Comité a noté que la liste des contrôles à effectuer lors de la phase de clôture ne comportait aucune évaluation visant à déterminer si les cibles et objectifs de viabilité concrets énoncés dans le document de lancement du projet avaient été atteints. En outre, il n'existait dans le cadre de la procédure de clôture aucune obligation d'évaluer et de communiquer les résultats du projet au regard des cibles et objectifs de durabilité concrets énoncés dans le document de lancement du projet.

93. Sur la base de ses constatations, le Comité estime qu'il n'existe actuellement aucun processus institutionnel visant à suivre et à évaluer les résultats qu'un projet a permis d'obtenir au regard de cibles et d'objectifs de durabilité mesurables, que ce soit durant son cycle de vie ou lors de sa clôture, et à établir des rapports à ce sujet. Il considère qu'afin de pouvoir rendre compte efficacement de leur contribution au développement durable au stade de la clôture, l'UNOPS doit assortir ses projets de critères, de cibles et d'objectifs de durabilité concrets, lesquels devraient être énoncés dans le document de lancement et contrôlés dans le cadre de la procédure d'acceptation des engagements. Il est possible de suivre, de contrôler et de mesurer tout au long de l'exécution du projet les résultats obtenus en matière de durabilité au moyen du mécanisme d'assurance trimestriel et d'en rendre compte dans le rapport de clôture.

94. L'administration de l'UNOPS a accepté cette observation, mais a indiqué que la nouvelle procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires, instaurée en octobre 2016, prévoit un classement des engagements en fonction de leur rôle et de la gamme de services sur laquelle ils portent. Elle a ajouté qu'à mesure que la procédure évoluerait, l'UNOPS déterminerait quels secteurs bénéficient des produits des projets et comprendrait, par conséquent, à l'application de quels objectifs de développement durable ces produits contribuent. La procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires influencerait la définition des cibles et des objectifs à atteindre durant les phases suivantes du projet. L'UNOPS étudiera en outre les moyens d'assurer le suivi des cibles et réalisations concrètes propres à un projet, afin que l'efficacité et la viabilité puissent faire l'objet de rapports trimestriels et donc d'une évaluation.

95. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'énoncer dans les documents de lancement des projets des cibles et des objectifs de viabilité, qui feront l'objet d'un contrôle et d'un suivi obligatoires, de mesurer la contribution des projets au développement durable et d'en rendre compte tout au long de leur cycle de vie, tant lors de l'acceptation des engagements que dans le cadre du mécanisme d'assurance trimestriel et des rapports d'étape et de clôture.**

96. L'UNOPS a assuré au Comité qu'il veillerait à ce que les contributions au développement durable soient au cœur de la procédure d'acceptation des engagements et soient clairement énoncées dans les documents de lancement des projets et qu'il consacrerait une partie des directives organisationnelles pertinentes à des questions de viabilité.

Bilan en matière de viabilité

97. Les bilans en matière de viabilité ont fait l'objet d'un engagement important dans le plan stratégique pour la période 2014-2017. En vertu du cadre stratégique, l'UNOPS est tenue d'établir des rapports axés sur ses résultats, c'est-à-dire sur la viabilité des produits et les services qu'elle fournit et sur leur contribution à des résultats durables. Pour y parvenir plus aisément, il était censé élaborer des indicateurs clefs de performance afin de prendre la mesure de ses réalisations et de sa contribution à des résultats durables. L'UNOPS a commencé à mesurer ses contributions au développement durable de manière spécifique dans le cadre de ses rapports relatifs aux années 2014 et 2015 (voir fig. II.V). On trouvera ci-après les renseignements fournis par l'UNOPS quant à la contribution de ses projets aux trois aspects du développement durable et au renforcement des capacités nationales :

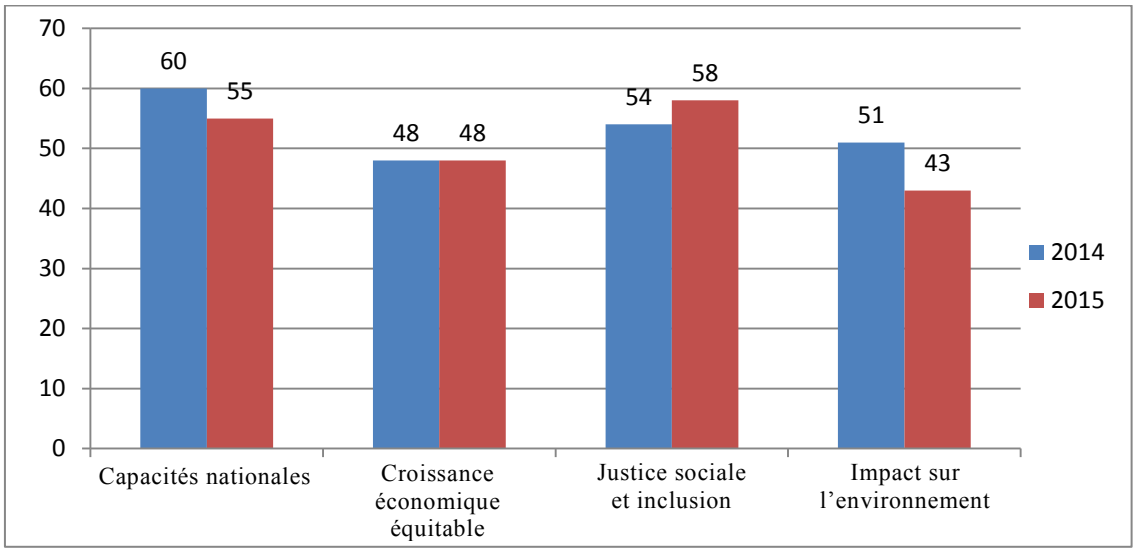
a) Capacités nationales : environ 55 % des projets exécutés en 2015 (2014 : 60 %) comprenaient une ou plusieurs activités contribuant au renforcement des capacités nationales;

b) Croissance économique équitable : 48 % des projets exécutés en 2015 (2014 : 48 %) comprenaient une ou plusieurs activités contribuant à la viabilité économique;

c) Justice sociale et inclusion : 58 % des projets exécutés en 2015 (2014 : 54 %) comprenaient une ou plusieurs activités contribuant à la viabilité sociale;

d) Impact sur l'environnement : 43 % des projets exécutés en 2015 (2014 : 51 %) comprenaient une ou plusieurs activités contribuant à la viabilité environnementale;

Figure II.V
Contributions au développement durable au regard de critères de viabilité



Source : rapports annuels de l'UNOPS.

98. Les contributions comptabilisées dans les rapports annuels étaient plutôt axées sur des activités liées à des projets touchant aux trois volets du développement durable et aux capacités nationales que sur l'obtention de produits et de résultats

durables, question qui figurait pourtant dans le plan stratégique. Étant donné que c'est par les activités que les contributions sont transformées en produits, le fait de mesurer les contributions au moment où étaient menées les activités n'a pas permis à l'UNOPS de clairement prendre la mesure de la contribution effective de ses produits et réalisations à des résultats durables.

99. Le Comité a constaté que le bilan en matière de viabilité était également tiré des rapports axés sur les résultats[12]. Or, dans ces rapports, les contributions au développement durable sont mesurées sur la base de données que les responsables de projets introduisent dans des documents préconçus et dont la validité et l'objectivité n'est pas vérifiée. Sur la base des informations tirées de ces rapports, on peut mesurer les contributions à la durabilité au stade de la proposition de projet, des activités ou des produits, comme indiqué dans le tableau II.7.

Tableau II.7
Projets présentant une dimension durable

		Nombre et pourcentage de projets présentant une dimension durable, par phase		
Année	*Nombre total de projets*	*Proposition de projet*	*Activités*	*Produit*
2014	1 231	678 (55)	626 (51)	587 (48)
2015	1 320	814 (62)	774 (59)	698 (53)

Source : Renseignements fournis par l'UNOPS.

100. Le Comité a constaté qu'au total, 38 % des projets proposés en 2015 ne présentaient aucune dimension durable, contre 45 % en 2014 (voir également par. 88 ci-dessus). Il a noté que les rapports axés sur les résultats contenaient des informations sur les éléments qui correspondaient le mieux aux résultats voulus pour une ou plusieurs parties d'un plan, d'une activité ou d'un projet, mais pas sur ce que chaque projet avait réellement permis d'obtenir en matière de développement durable. De plus, la dimension durable dont il est question dans les rapports n'est pas toujours avérée, puisqu'il n'existe aucun dispositif de vérification indépendant. Enfin, le Comité a constaté que les rapports avaient établis a posteriori et en fin d'année et n'avaient pas été générés au moyen d'un outil de contrôle de la viabilité axé sur les systèmes, contrairement à l'engagement contenu dans le plan stratégique pour la période 2014-2017.

101. Tout en acceptant cette observation, l'administration s'est engagée à envisager le meilleur moyen de mobiliser ses capacités en vue d'assurer un suivi des cibles, d'évaluer, après leur clôture, la contribution de ses projets à des résultats concrets et d'en tirer des enseignements, notamment au moyen d'une analyse des coûts et des bénéfices liés à l'ensemble des approches et des domaines d'intervention.

[12] La procédure d'établissement de rapports axés sur les résultats est un outil commun visant à encourager les responsables de projets à établir les bilans en matière de durabilité sur la base des données recueilles à l'échelle des projets.

102. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'établir une procédure harmonisée d'établissement de bilans en matière de viabilité axés sur les produits et les résultats, en recueillant des données, tout au long des procédures institutionnelles et en fonction d'indicateurs de performance, de cibles et d'objectifs de viabilité concrets, et en les faisant valider par un dispositif de vérification.**

103. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

Outils de gestion des projets

104. Afin d'améliorer la prise en compte de la durabilité dans ses projets, l'UNOPS a créé divers ensembles d'outils de gestion [13] entre 2013 et 2015. Le Comité a constaté, qu'en 2016, le personnel des centres opérationnels du Cambodge, d'Haïti, du Népal et du Panama avaient été formés à l'utilisation de certains outils de gestion, tels que ceux relatifs au renforcement des capacités, à la prise en compte de la problématique hommes-femmes et à la budgétisation par projets. Toutefois, l'utilisation des outils de gestion durable des projets mis au point par l'UNOPS n'avait pas été rendue obligatoire, alors que le personnel chargé d'élaborer et de gérer les projets y avait été formé.

105. L'UNOPS a répondu au Comité qu'il arrêterait un plan assorti de délais en vue d'intégrer et d'ajuster les procédures de gestion de projets aux procédures institutionnelles et dispositifs d'appui pertinents et qu'il réfléchirait aux meilleurs moyens d'inciter les membres de son personnel à utiliser les outils et autres documents directifs qu'il a élaborés, afin que chaque zone dispose d'orientations et de conseils personnalisés.

106. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'arrêter un plan assorti de délais en vue de rendre l'utilisation des outils de gestion de projets obligatoire dans l'ensemble de ses services.**

107. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Système de management environnemental

108. Dans le cadre du plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS avait mis en place, dans son siège de Copenhague et dans six autres de ses bureaux, le Système de management environnemental, adopté dans le cadre du programme de certification ISO 14001 de l'Organisation internationale de normalisation.

109. Le Comité a constaté que l'UNOPS n'avait fixé aucun plan à l'échelon institutionnel en vue d'appliquer ce système dans l'ensemble de ses services. Les bureaux de l'UNOPS qui ne s'y conforment pas appliquaient des pratiques de gestion de l'environnement trop disparates dans le cadre de leurs projets. Sur le plan institutionnel, l'UNOPS ne vérifiait pas dans quelle mesure ces bureaux appliquaient de telles pratiques et n'établissait pas de rapports à ce sujet en vue de les amener à le faire davantage. En l'absence de normes spécifiques, au cours des trois années précédentes, le sous-groupe Santé, sécurité et environnement avait examiné les systèmes de gestion de l'environnement de moins de 10 % des projets, ce qui témoignait de la faiblesse du dispositif de suivi. Le Comité a procédé au contrôle aléatoire de certains projets d'infrastructure des centres opérationnels

[13] Ces outils visent à favoriser la mobilisation de la population, la prise en compte de la problématique hommes-femmes, le renforcement des capacités, le suivi et l'évaluation, la budgétisation par projets, la planification des projets et le développement des petites entreprises.

d'Haïti (7 projets sur 15) et du Panama (9 projets sur 25) et a constaté qu'il était possible de mieux informer les acteurs concernés quant aux outils de contrôle environnemental et social, à l'importance de ces contrôles et aux atouts du Système de management environnemental.

110. Face à cette situation, l'administration a accepté d'envisager de prendre les mesures nécessaires pour renforcer son système de gestion de l'environnement et de préciser davantage les critères qu'elle appliquera dans ses projets et bureaux, afin de mieux définir ses priorités et investir ses ressources selon un calendrier précis. Les antennes de l'UNOPS étant très diversifiées du point de vue des domaines de compétence, de la taille, du rôle et du secteur d'activité, l'administration a ajouté qu'elle déterminerait le rapport entre les coûts et les avantages liés à la certification ISO et qu'elle élaborerait, selon qu'il convient, un plan de mise en œuvre par étapes.

111. **Le Comité recommande à l'UNOPS : a) d'arrêter un plan assorti de délais en vue d'amener tous ses bureaux de pays à appliquer, conformément à son engagement dans le cadre du plan stratégique pour la période 2014-2017, le Système de management environnemental, adopté sous l'égide de l'Organisation internationale de normalisation dans le cadre de la certification ISO 14001; b) de mettre en place dans tous ses bureaux une gestion des infrastructures uniforme et écologiquement viable, en attendant qu'ils appliquent tous le Système de management environnementale; c) d'accroître le personnel du sous-groupe Santé, sécurité et environnement, chargé de l'examen des systèmes de gestion.**

112. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

Normes de durabilité et recrutement des prestataires

113. L'UNOPS a publié en 2012 une politique pour des infrastructures durables, notamment afin de préciser les normes de durabilité applicables à certains secteurs, de définir le rôle et les responsabilités des constructeurs engagés pour mener à bien les projets d'infrastructure et de veiller au respect des normes dans l'exécution des projets. Ces normes portent notamment sur la santé publique, la sûreté et la sécurité, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la liberté d'association, le travail forcé ou obligatoire, le travail des enfants, la santé et la sécurité au travail, la durée du travail, la rémunération et les congés.

114. Le Comité a examiné les documents de 22 des 35 projets du centre opérationnel d'Haïti et 10 des 25 projets de celui du Panama et a constaté qu'ils ne contenaient aucune mention des normes susmentionnées et aucune information quant à leur application par les constructeurs, aux éventuelles violations et aux mesures prises pour y remédier.

115. **Le Comité recommande à l'UNOPS de mettre en place des mécanismes de vérification et de validation adéquats afin de veiller à ce que les employeurs tiers et les constructeurs locaux chargé d'exécuter ses projets appliquent les normes énoncées dans sa politique pour des infrastructures durables.**

116. L'UNOPS a répondu qu'il publierait des directives organisationnelles à cette fin et que des orientations supplémentaires à l'intention de ses prestataires étaient en cours de rédaction.

Fonds pour l'innovation à l'appui du développement durable

117. Dans le cadre de son plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS s'était engagé à répondre aux besoins de ses partenaires par des prestations durables. Au fil du temps, le nombre et la diversité de ses produits et services, et plus particulièrement leurs atouts dans l'optique du développement durable, étaient censés évoluer. En vue de s'adapter à l'évolution des technologies et des demandes de ses partenaires, l'UNOPS devait créer un fonds pour l'innovation, dont les ressources seraient affectées au développement de produits et services durables. À cette fin, l'UNOPS s'était engagé, en vertu de son programme en faveur du développement durable, à consacrer au moins la moitié de ses excédents à la mise au point de nouveaux produits et services durables. Les montants investis seraient un indicateur clef de sa performance entre 2014 et 2017.

118. Le Comité a constaté que l'UNOPS n'avait pas créé de fonds pour l'innovation tel que celui mentionné dans son plan stratégique pour la période 2014-2017 et n'avait pas reversé la moindre partie de ses excédents, lesquels s'étaient pourtant établis entre 10 et 15 millions de dollars au cours des trois années précédentes (2013-2015), dans le fonds d'investissement existant. De ce fait, le Comité n'a pu déterminer le montant des dépenses effectivement engagées par l'UNOPS aux fins mentionnées ci-dessus.

119. L'UNOPS a répondu que l'établissement d'un fonds pour l'innovation séparé était l'une des principales priorités institutionnelles énoncées lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. En outre, en application des décisions 2015/12, 2016/12 et 2016/19 du Conseil d'administration, l'UNOPS s'employait à créer une nouvelle unité administrative chargée de l'aider à orienter la majeure partie des fonds publics et privés vers les projets de construction d'infrastructures durables et résilientes. Il veillerait à ce que le niveau effectif des engagements au titre de ce fonds d'innovation n'entraîne pas de passif ou de risque pouvant compromettre ses activités en cours et ne mette pas en danger sa capacité à faire face à d'éventuels passifs liés à son actuel portefeuille de projets.

120. **Le Comité recommande à l'UNOPS de prendre des mesures pour établir un fonds pour l'innovation séparé, tel qu'envisagé dans le plan stratégique pour la période 2014-2017.**

121. L'UNOPS a répondu qu'il proposerait, dans le cadre de ses prévisions budgétaires pour la période 2018-2019, un mécanisme visant à affecter une part de son excédent à des investissements stratégiques.

J. Objectifs de développement durable

122. Dans la résolution 70/1 adoptée par l'Assemblée générale en septembre 2015, les États Membres se sont engagés de concert à atteindre les objectifs de développement durable, un programme à long terme ambitieux portant sur un large éventail d'enjeux fondamentaux. Celui-ci se décompose en 17 objectifs et 169 cibles à atteindre d'ici à 2030. C'est aux gouvernements nationaux qu'il incombe de les réaliser, mais les diverses entités du système des Nations Unies pourraient leur apporter appui, soutien et assistance dans certains aspects de cette entreprise. Au moment de la rédaction du présent rapport, toutefois, l'UNOPS n'avait pas défini de stratégie à long terme concernant le rôle qu'il pourrait jouer à cet égard.

123. Dans son examen à mi-parcours du plan stratégique pour la période 2014-2017, en septembre 2015, le Bureau a défini le cadre général de l'action qu'il entendait mener pour appuyer le Programme 2030 et ses objectifs. Cet examen a pris la forme d'une évaluation a priori de la contribution que le Bureau apporterait aux différents objectifs et, à cet effet, les projets exécutés en 2014 et 2015 ont été classés selon les 17 objectifs. Il en est ressorti qu'environ trois-quarts de tous les projets exécutés par l'UNOPS étaient liés à quatre objectifs (les objectifs 3, 9, 11 et 16), comme le montre la figure II.VI.

Figure II.VI
Objectifs de développement durable et projets de l'UNOPS (2014-2015)

24 % des projets	14 % des projets	14 % des projets	24 % des projets

Source : Renseignements fournis par l'UNOPS.

124. Il est également apparu que le Bureau aidait des partenaires à s'acquitter de tâches liées à un certain nombre d'objectifs de développement durable. Par ailleurs, grâce à ses services d'appui à la gestion, le Bureau a pu contribuer aux buts poursuivis par les pays et renforcé leurs capacités de mise en œuvre pour l'ensemble des 17 objectifs. L'évaluation a fait ressortir un certain nombre de domaines spécifiques dans lesquels l'UNOPS avait déjà acquis une vaste expérience et un important savoir-faire technique.

125. Le Bureau a déclaré être conscient qu'il appartenait aux États Membres de réaliser les objectifs et à l'ONU de les aider. Il a ajouté qu'en tant qu'entité des Nations Unies autofinancée et hors programme, il était à l'écoute des besoins de ses partenaires et entendait renforcer et offrir un savoir-faire technique qui serait fonction de leurs demandes. Le Bureau a également fait savoir que le plan stratégique pour la période 2018-2021 était en cours d'élaboration et serait présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire, en septembre 2017.

126. Le Comité estime que, bien que les activités du Bureau soient dictées par la demande, et qu'à ce titre certains objectifs puissent prévaloir sur d'autres, son mandat concerne l'exécution de projets et il peut donc contribuer, directement et indirectement, à renforcer les capacités des pays à cet effet pour ce qui est des objectifs et de leurs cibles.

127. Le Bureau a répondu que, lors des consultations et des analyses qu'il mènerait aux fins de l'élaboration de son plan stratégique pour 2018-2021, il examinerait les mesures qui s'imposent pour axer davantage ses activités sur les objectifs et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

128. **Le Comité recommande que l'UNOPS, au cours de la finalisation de son plan stratégique pour la période 2018-2021, s'efforce de tenir compte des objectifs de développement durable dans ses stratégies à long terme et dans ses prestations.**

129. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

K. Passation de marchés

130. La passation de marchés figure parmi les quatre activités principales de l'UNOPS et est gérée par le Groupe des achats, au siège du Bureau. L'UNOPS se charge de passer des marchés relatifs à la fourniture de biens, de services et de travaux pour son propre compte, mais aussi en grande partie pour ses partenaires et ses clients. Les observations du Comité concernant la passation de marchés sont présentées dans les paragraphes ci-après.

Vérification des prestataires

131. Comme suite à la recommandation du Comité (voir A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 51), l'UNOPS a fait savoir au Comité que les prestataires qui se voyaient attribuer un marché avaient l'obligation de s'enregistrer sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Les informations qui leur sont demandées sur ce portail sont ensuite comparées aux bases de données que l'UNOPS, l'ONU et la Banque mondiale tiennent concernant les prestataires qui ne satisfont pas aux exigences. Par ailleurs, les prestataires visés par des sanctions sont automatiquement signalés et leur dossier est renvoyé pour examen au responsable de l'UNOPS en charge des cas de non-admissibilité. L'UNOPS a également indiqué que les sanctions en question étaient maintenant intégrées dans le système oneUNOPS.

132. L'UNOPS a reconnu qu'actuellement, 29 781 prestataires en activité n'étaient pas enregistrés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Il a par ailleurs indiqué au Comité qu'il procédait aux vérifications sur les listes d'admissibilité pendant l'examen des soumissions et lors de l'adjudication du marché**,** avant de créer le profil du prestataire dans oneUNOPS.

133. Le Comité a constaté qu'au 28 février 2017, la liste de prestataires visés par des sanctions tenue par l'UNOPS ne comptait que 84 entrées, tandis que les autres listes que consulte le Bureau avant de choisir ses prestataires, notamment sa liste d'inéligibilité, la Liste récapitulative relative aux sanctions imposées par le Conseil de sécurité de l'ONU et la liste des prestataires non fiables du groupe des achats (*Corporate procurement*) de la Banque mondiale ainsi que la liste des entreprises et des personnes inéligibles de cette dernière, comptaient respectivement 400, 1 078 et 1 093 entrées (au 15 mars 2017).

134. En outre, le Comité a constaté que parmi les 84 prestataires en question, seuls 30 étaient enregistrés dans oneUNOPS. Les marchés attribués sont donc enregistrés dans le système oneUNOPS, mais les vérifications dans les listes de sanctions se font manuellement pour l'instant au moyen de la fonction « Rechercher » du Portail.

135. Le Comité a appris qu'il était prévu d'intégrer les deux bases de données des prestataires au second semestre de 2017 et de synchroniser le Portail avec oneUNOPS. L'UNOPS a également informé le Comité qu'il prenait d'autres mesures concernant les sanctions et la liste de non-admissibilité, entre autres : la création d'une page Web sur l'intranet, l'organisation d'une formation à l'intention de son personnel et une campagne de sensibilisation par courriel. Il a ajouté que cela renforcerait et automatiserait les procédures de vérification. Par ailleurs, il a assuré au Comité qu'il continuerait d'améliorer les formations, la communication et les fonctionnalités de recherche de prestataires en ligne pour faire en sorte que les

vérifications soient faites rigoureusement et dès que possible, par exemple lors des invitations à soumissionner ou lors de la sélection préliminaire, afin de garantir qu'aucun prestataire non admissible ne franchisse ces étapes.

136. Tout en se félicitant de ces garanties et saluant les mesures prises pour atténuer les risques qu'un marché soit attribué à un prestataire non admissible, le Comité est d'avis que la mise en place de procédures de vérification automatisées permettrait un contrôle plus systématique et renforcerait l'intégrité de la base de données relatives aux prestataires.

137. **Le Comité recommande à l'UNOPS d'intégrer dans oneUNOPS les listes des prestataires visés par des sanctions qui figurent dans des bases de données externes, notamment le Portail mondial pour les fournisseurs.**

138. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

Sollicitations d'offres

139. Conformément à la disposition 6.5.1 b) du Manuel des achats, la date limite pour la soumission devrait donner aux fournisseurs suffisamment de temps pour préparer et présenter une soumission. La période minimum de sollicitation est prévue par le Manuel, comme indiqué au tableau II.8.

Tableau II.8
Période minimum de sollicitation

Procédure de sollicitation	*Besoin*	*Temps minimum pour les offres (en jours calendaires)*
Demande de cotation	Tous	5
Appel d'offres	Biens	15
Appel d'offres	Travaux	15
Appel d'offres	Services	21
Demande de propositions	Tous	21

Source : Manuel des achats de l'UNOPS.

140. En 2016, l'UNOPS a publié 1 353 offres, dont 145 au moyen de son système électronique de recherche de fournisseurs, selon diverses méthodes de sollicitation (demandes de cotation, appel d'offres, demande de propositions et demande d'expression d'intérêt)[14]. Le Comité a noté que, parmi les offres publiées au moyen du système électronique, 34 avaient été annulées. Pour neuf d'entre elles (26 %), le Comité a constaté que la période minimum de sollicitation n'avait pas été respectée. Après avoir examiné les raisons invoquées par l'administration pour justifier l'annulation de ces appels à la concurrence, le Comité a constaté que trois des offres n'avaient reçu aucune réponse et que, dans trois autres cas, les soumissions déposées ne satisfaisaient pas aux critères énoncés dans les offres.

141. Sur les 111 offres qui n'avaient pas été annulées, le Comité a constaté que des procédures informelles de sollicitation avaient été appliquées dans 59 cas, tandis

[14] Seuls les appels d'offres et les demandes de propositions constituent des méthodes formelles de sollicitation, toutes les autres méthodes étant quant à elles informelles. Il est prévu d'accorder un délai minimum de 10 jours aux demandes d'expression d'intérêt (voir la disposition 5.3.2 du Manuel des achats).

que des procédures formelles avaient été utilisées pour les 52 autres offres. Le Comité a par ailleurs noté que, dans 12 de ces derniers cas, les prestataires n'avaient pas pu bénéficier du temps minimum prescrit pour déposer leur soumission. Bien que le Manuel des achats prévoie d'écourter les périodes de sollicitation s'il y a lieu, le Comité estime que, lorsque le délai est fixé sans raison valable en-deçà du temps prescrit, les prestataires ne peuvent présenter une soumission complète et le caractère équitable et concurrentiel de la procédure est compromis.

142. Admettant que le fait d'avoir écourté les périodes de sollicitation explique peut-être en partie pourquoi peu de soumissions ont été reçues, l'UNOPS a déclaré qu'il veillerait attentivement au respect des périodes minimum de sollicitation grâce aux indicateurs de son système électronique et s'efforcerait d'aborder le sujet en amont avec les bureaux chargés des passations de marché concernées.

143. **Le Comité recommande à l'UNOPS de respecter les dispositions du Manuel des achats s'agissant du nombre de jours minimum prévu pour le dépôt des offres, afin de donner aux prestataires le temps nécessaire pour préparer et déposer leur soumission.**

144. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

Présélection des prestataires et dérogations

145. Conformément à la disposition 6.8.2 du Manuel des achats, une source de financement peut présélectionner un fournisseur aux fins d'une activité spécifique et demander à l'UNOPS de l'engager. Dans pareil cas, l'UNOPS ne peut être tenu pour responsable en aucune manière de la qualité des prestations du fournisseur présélectionné. Si la présélection n'est pas prévue dans l'accord relatif au projet, un agent habilité par la source de financement doit envoyer à cette fin une lettre officielle indiquant le nom du prestataire. Par ailleurs, conformément à la règle 118.05 a) du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, des dérogations à la procédure officielle d'appel à la concurrence peuvent être accordées notamment, comme précisé à l'alinéa iii), dans le cas où une « dérogation a été accordée précédemment pour une opération d'achat identique, ou lorsqu'il s'avère nécessaire, à la lumière d'opérations d'achat récentes, de standardiser les biens ou services considérés ».

146. Lors de l'examen des contrats, le Comité a constaté que, dans le cas de deux contrats[15] conclus par le centre d'opérations au Népal, les prestataires avaient été présélectionnés sur la base de lettres signées par quelqu'un d'autre que le signataire de l'engagement. En outre, le Comité a constaté que deux autres contrats avaient été attribués, sur la base de la dérogation prévue à l'alinéa iii) de la règle 118.05 a), à un prestataire qui avait déjà été présélectionné lors d'un contrat précédent[16]. Toutefois, les dispositions du Manuel n'ayant pas été respectées lors de sa première présélection, les motifs invoqués ne sauraient justifier l'octroi de cette dérogation.

147. Tout en assurant au Comité que le personnel concerné avait été informé et que des procédures avaient été mises en place pour éviter que ces cas ne se reproduisent, l'UNOPS a indiqué que les cas susmentionnés avaient été examinés et soumis au

[15] Relatifs à la conception d'un outil de collecte de données mobiles et à l'adaptation, l'amélioration et la mise en service d'un système de gestion informatisé.

[16] Portant sur des services d'appui technique pour la collecte de données au moyen de tablettes Android (valeur modifiée du marché : 89 042 dollars) et, dans 17 districts, exécution de services d'appui aux fins de la collecte de données au moyen d'une application exploitée sur des tablettes Android (valeur du marché : 95 551 dollars).

siège pour régularisation. S'agissant des deux contrats attribués au même prestataire, le centre des opérations au Népal a expliqué que la dérogation n'était pas fondée sur la présélection, mais sur le fait que le prestataire avait déjà fourni des services complexes et que seul ce prestataire était raisonnablement en mesure de fournir les services supplémentaires nécessaires. Toutefois, les documents fournis indiquent que la dérogation avait été accordée en vertu de l'alinéa iii) de l'article 118.05 a) du Règlement financier, au motif que le prestataire avait déjà fourni des services, pour lesquels il avait bénéficié d'une procédure de présélection.

148. **Le Comité recommande à l'UNOPS de veiller à respecter les dispositions du Manuel des achats relatives à la présélection des prestataires ainsi que les dérogations prévues par le Règlement financier et les règles de gestion financière.**

Offres basées sur le prix prévu ou le prix historique

149. Conformément à la règle 118.05 a) du Règlement financier et des règles de gestion financière, des dérogations aux procédures formelles de sollicitation peuvent être accordée par le Chef des services d'achat ou un fonctionnaire habilité, notamment lorsque : l'opération porte sur des biens ou services pour lesquels la concurrence ne s'exerce pas sur le marché, du fait par exemple de l'existence d'un monopole; de la fixation de prix imposés par voie législative ou réglementaire, ou encore du caractère exclusif des produits ou services visés. Aux termes de la disposition 8.9.3.3 du Manuel des achats, lorsque les circonstances le justifient, des négociations directes peuvent se tenir avant l'adjudication d'un contrat dans le but d'obtenir le meilleur-rapport qualité prix, auquel cas deux membres du personnel de l'UNOPS doivent être présents. Par ailleurs, préalablement à ces négociations, il est essentiel de procéder à des études de coûts et à une étude de marché en bonne et due forme, de consulter des spécialistes et de vérifier les références des clients.

150. Au Centre d'opérations au Cambodge, le Comité a constaté que, pour le projet 89692, le comité local des achats et des marchés avait accordé une dérogation aux procédures formelles de sollicitation en vertu de l'alinéa ii) de la règle 118.05 a) pour un marché d'une valeur de 99 729 dollars, le prestataire retenu étant le seul fabricant habilité apte à produire un médicament spécifique. Le Comité a constaté que le prix donné dans le projet 89692 avait été utilisé comme référence dans le cadre du projet 96055 pour la passation d'un autre marché concernant le même médicament et que ce contrat avait fait l'objet de la même dérogation. Un cas similaire a également été repéré pour un contrat relatif au même projet.

151. Le personnel du Centre d'opérations au Cambodge a expliqué qu'un seul fabricant satisfaisait aux exigences prescrites par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme pour chaque appel à concurrence et chaque médicament. Il a par ailleurs affirmé avoir procédé à des négociations directes sur la base d'une dérogation uniquement parce qu'il s'agissait d'une exigence à laquelle tous les bénéficiaires du Fonds mondial étaient tenus de se plier. Il a ajouté que pour chaque contrat, des études de marché avaient été faites et que des spécialistes avaient été consultés. Il avait aussi utilisé l'outil de référencement des prix du Fonds mondial, qui donne une comparaison des prix obtenus par d'autres clients pour un même produit et fournit une analyse du prix minimum, médian et maximum d'un médicament. Pour chaque contrat, il avait obtenu le médicament recherché au prix minimum pratiqué sur le marché.

152. Le Comité a noté qu'il ressort clairement de la politique d'assurance qualité du Fonds mondial que cet organisme fait obligation à ses bénéficiaires de respecter les

règles applicables en matière de passation de marchés et qu'il leur fournit un outil de référencement recensant les produits et les fabricants qui respectent les dispositions de ladite politique. Par ailleurs, cette liste n'a pas vocation à remplacer les procédures d'achat réglementaires. De surcroît, comme il apparaît dans l'outil de référencement des prix, les données de l'outil peuvent présenter des défauts, notamment du fait de renseignements erronés et de l'inscription de coûts supplémentaires voire d'erreurs dans la base de données, ce qui peut fausser les prix consignés. Prenant acte de l'utilisation de l'outil de référencement des prix du Fonds mondial par l'UNOPS, le Comité estime qu'il serait souhaitable de procéder à des vérifications périodiques des prix figurant dans cet outil par d'autres moyens.

153. **Le Comité recommande à l'UNOPS de s'efforcer de retenir le meilleur prix disponible à l'issue d'une procédure formelle de sollicitation et sur la base d'études des coûts, d'études de marché et de consultations avec des spécialistes, dans la mesure du possible.**

Intégrité des données figurant dans la base de données relatives aux fournisseurs

154. Le 1er janvier 2016, l'UNOPS est passé du système Atlas au système oneUNOPS et a procédé au transfert de ses bases de données. Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a informé la direction de l'UNOPS que la migration des données relatives aux prestataires (données sur les fournisseurs) avait été menée à bien et que les données avaient par ailleurs été testées et nettoyées. Toutefois, le Comité a noté que le Groupe de l'audit interne et des investigations, dans l'un de ses rapports, avait relevé plusieurs incohérences dans la base de données. En procédant à une inspection par sondage dans celle-ci, le Comité a observé ce qui suit :

a) Dans certain cas, les données bancaires du prestataire ne sont pas indiquées ou sont les mêmes pour plusieurs prestataires;

b) Les adresses électroniques et les numéros de téléphone indiqués sont erronés;

c) L'adresse électronique de fournisseurs enregistrés comme sociétés est celle de l'UNOPS;

d) Des prestataires ont plusieurs numéros d'identification.

155. L'UNOPS a reconnu qu'il fallait examiner les données, mais craint que les règles du système ne soient pas suffisantes pour vérifier intégralement la qualité des données sur les fournisseurs. Le Comité a estimé que la présence de données erronées dans la base de données de l'UNOPS était le signe que trop peu de mesures avaient été prises pour nettoyer et corriger les données. Il a par ailleurs noté que le Groupe de l'audit interne et des investigations avait aussi signalé ces problèmes récemment. Le Comité est de l'avis qu'il faut mettre en place, à titre prioritaire, un système robuste de contrôle et d'alertes automatisé et vérifier régulièrement les données.

156. **Le Comité recommande que l'UNOPS revoie ses modes opératoires normalisés s'agissant de la gestion de la base de données sur les prestataires, pour faire en sorte qu'un système robuste de vérification soit en place et que des normes soient clairement définies pour les données, leur validation et les alertes visant à signaler les doublons dans oneUNOPS, en vue d'améliorer la qualité de l'ensemble de données.**

157. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

L. Gestion des ressources humaines

158. En 2016, les dépenses de personnel s'établissaient à 319 millions de dollars, soit 41 % du total des dépenses de l'UNOPS. À la fin de décembre 2016, l'UNOPS employait en tout 10 978 personnes (contre 9 852 en 2015), dont 843 fonctionnaires et 10 135 vacataires. Parmi ces vacataires, 3 222 étaient membres du personnel de l'UNOPS et 6 913 étaient membres du personnel d'organisations partenaires. Le Comité a noté qu'une part importante du personnel de l'UNOPS (79 %) était toujours recruté au titre de contrats de vacataires locaux ou internationaux.

159. Le Centre mondial de services partagés de l'UNOPS situé à Bangkok traite des questions de transaction, comme les congés et les états de paie, alors que le Groupe des ressources humaines et du changement se charge de la gestion des ressources humaines à l'échelle de l'organisation.

Vérification des antécédents des nouvelles recrues

160. En réponse à la recommandation que le Comité a formulée dans son précédent rapport (A/68/5/Add.10 et Corr. 1, chap. II, par. 51), l'UNOPS a indiqué qu'il avait signé un contrat avec un prestataire de services spécialisé dans le domaine de la vérification des antécédents et y avait recours chaque fois qu'il le jugeait nécessaire. Il a ajouté qu'il estimait qu'il n'était pas rentable de procéder à ces contrôles pour tous les membres du personnel exerçant des fonctions clefs. Par conséquent, la réalisation de ces contrôles par le prestataire engagé à cette fin était laissée à la discrétion des responsables des postes à pourvoir.

161. Le Comité a noté qu'aucune directive n'était disponible en ce qui concerne les postes clefs pour lesquels il serait souhaitable de procéder à des vérifications des antécédents. En outre, les responsables des postes à pourvoir ne devaient pas consigner les raisons pour lesquelles ils décidaient de ne pas réaliser ces contrôles.

162. Le Comité a constaté qu'au 31 décembre 2016, sur un effectif global de 4 065 fonctionnaires[17], 1 479 avaient été recrutés en 2016. Il s'agissait notamment de vacataires locaux (classes 1 à 10), de vacataires internationaux (classes 1 à 4) et même d'administrateurs recrutés sur le plan international (classes P-2 à D-2).

163. L'UNOPS a confirmé avoir procédé à des vérifications des antécédents pour moins de 10 personnes sur les 1 479 recrutées en 2016. Le processus de recrutement ayant été mené de manière décentralisée, tous les bureaux de l'UNOPS n'ont pas eu facilement accès aux informations concernant certains candidats. L'UNOPS a expliqué au Comité que sur les 61 candidats qu'il avait recrutés à son siège en 2016, seuls 8 (dont 7 à des postes relevant des services d'audit interne) ont fait l'objet d'un contrôle. Le Comité a noté que les recrutements concernant les principaux groupes fonctionnels, à savoir les achats, la gestion de projets et les finances, n'étaient pas soumis à des vérifications des antécédents.

164. Le Comité a constaté que l'effectif de l'UNOPS se composait à près de 79 % de non-fonctionnaires. Par ailleurs, l'UNOPS fournit des services à ses clients et à ses partenaires dans des régions géographiques vulnérables et fragiles, où la délivrance de diplômes et de certificats professionnels est moins courante. Dès lors,

[17] 843 fonctionnaires et 3 222 vacataires.

le Comité estime qu'il y a de fortes probabilités que les documents présentés par les candidats recrutés s'avèrent inexacts par la suite. Même s'il comprend la décision de l'UNOPS de ne pas rendre les vérifications des antécédents obligatoires pour tous les postes, le Comité encourage ce dernier à établir des directives à l'intention des responsables des postes à pourvoir, de manière à ce qu'ils disposent de critères (importance du poste, classe, poste de travail) pour déterminer quand ces vérifications s'imposent.

165. L'UNOPS a indiqué au Comité que les enquêtes sur les antécédents étaient un concept nouveau et que, jusqu'il y a deux ans, l'UNOPS était le seul organisme des Nations Unies disposant d'un mécanisme dans ce domaine. Il a ajouté qu'en ce qui concerne les vérifications généralement réalisées lors du processus de recrutement, il avait mis en place une procédure obligatoire de vérification des références pour tous les candidats, qui consistait notamment à contacter leurs anciens superviseurs pour vérifier l'exactitude des informations communiquées et poser des questions sur leurs résultats. L'UNOPS a également expliqué qu'il préférait attendre qu'une approche soit adoptée à l'échelle du système des Nations Unies à ce sujet. Il a mentionné le fait qu'il collaborait avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de créer un centre à Bonn, en Allemagne, où les enquêtes sur les antécédents pourraient être réalisées pour l'ensemble du système.

166. Le Comité est d'avis qu'en attendant la mise en place d'une approche à l'échelle du système des Nations Unies, l'utilisation du système actuel permettrait à l'UNOPS d'accroître son efficacité.

167. **L'UNOPS a accepté la recommandation du Comité concernant la nécessité de parachever les directives relatives aux vérifications des antécédents des nouvelles recrues.**

Lieux de travail accessibles et inclusifs pour les employés handicapés

168. Dans ses résolutions 61/106, 64/154, 65/186 et 66/229, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de mettre en place des mesures visant à faire du Secrétariat un lieu de travail non discriminatoire favorisant l'insertion des fonctionnaires handicapés. L'ONU a élaboré une directive officielle sur l'emploi et l'accessibilité des fonctionnaires handicapés au Secrétariat, qui a été publiée dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2014/3 du mois de juin 2014.

169. Le Comité a examiné l'état d'avancement de l'application de la directive précitée par l'UNOPS. Il a noté que ce dernier n'avait non seulement pas formulé sa propre directive analogue à la circulaire ST/SGB/2014/3, mais qu'il n'avait pas non plus publié d'instruction administrative pour mettre en œuvre les dispositions qu'elle contient. Le Comité a ajouté que l'UNOPS ne disposait pas de données sur les membres du personnel handicapés qu'il emploie actuellement, ceux qu'il a recrutés par le passé ou qui ont démissionné (pour des raisons personnelles), ni sur les demandes émanant de ces employés pour bénéficier d'un aménagement raisonnable ou encore sur leur impression concernant les problèmes qu'ils rencontrent pour accéder à leur lieu de travail. Le Comité estime qu'en disposant de telles données, l'UNOPS pourrait prendre des décisions plus éclairées et organiser des activités sur l'accessibilité, avec la participation des membres du personnel handicapés, en vue de créer un environnement de travail non discriminatoire favorisant leur insertion.

170. L'UNOPS a expliqué qu'il considérait que le champ d'application de la circulaire ST/SGB/2014/3 se limitait au Secrétariat, ajoutant que certains aspects

sensibles de ses travaux exigeaient toute son attention en 2016 et qu'il ne pouvait donc pas accorder la priorité à d'autres questions de l'ordre du jour. En outre, il a récemment recruté un spécialiste dans les domaines de l'intégration et de la diversité, afin d'être mieux à même de traiter ces questions. Il a également affirmé qu'il envisageait d'inclure des directives prescriptives sur les thèmes abordés dans la circulaire ST/SGB/2014/3 dans la prochaine révision de son modèle de gestion des pratiques et de la qualité, qui devrait paraître aux alentours du mois de mars 2018. Il a expliqué que des mesures avaient été mises en place pour faciliter l'accès aux nouveaux bâtiments qu'il avait construits et qu'il avait publié un manuel sur la conception des bâtiments et, par la voie d'une instruction administrative (AI/IPMG/2016/01), institué la procédure à suivre lors de la conception et de la transformation de tous les bâtiments. L'UNOPS reconnaît que l'état des anciens bâtiments, le recrutement de personnes handicapées, l'accès des membres du personnel handicapés aux informations et la sensibilisation du personnel à ces questions sont des points qui méritaient tous d'être examinés plus avant. Il a expliqué que, traditionnellement, les organismes des Nations Unies ne collectaient pas de données sur les personnes handicapées et que, avec la migration vers le système de progiciel de gestion intégré, l'accent était mis sur la continuité des activités et non sur l'ajout de nouvelles fonctionnalités moins stratégiques.

171. L'UNOPS a également indiqué que, le 17 mars 2017, il avait promulgué la directive organisationnelle n° 3 relative à l'hygiène et la sécurité au travail et à la gestion sociale et environnementale, dans laquelle il s'engage à lutter contre tous les types de discrimination sur les lieux de travail. Des instructions opérationnelles à l'appui de cette directive devaient encore être promulguées; elles permettraient d'officialiser les mesures qui ont déjà été mises en place dans certains lieux d'affectation de l'UNOPS, où une évaluation des risques et une inspection ont été réalisées sur les lieux de travail pour déterminer s'ils étaient suffisamment accessibles et adaptés à tous les utilisateurs, y compris les membres du personnel handicapés. L'UNOPS était en passe de réaliser une évaluation des besoins dans ce domaine.

172. La réponse de l'UNOPS qui précède est à analyser en tenant compte du fait que, dans sa directive organisationnelle n° 1, datée du 13 mars 2017, il rappelle que tous ses instruments législatifs doivent être conformes à ceux promulgués par les organes de l'ONU sous la direction desquels est placé le Directeur exécutif de l'UNOPS, tels que l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Bureau exécutif de l'UNOPS et le Secrétaire général. En décembre 2015, au paragraphe 4 de sa résolution 70/170, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport sur, entre autres, le statut et l'application des réglementations en vigueur en ce qui concerne l'aménagement raisonnable et l'état des installations et services connexes ainsi que les espaces où des améliorations s'imposent afin de garantir une accessibilité totale conformément aux principes de conception universelle et d'aménagement raisonnable au sein du système des Nations Unies, notamment de ses institutions, fonds et programmes, ainsi que dans les bureaux régionaux.

173. En tant qu'organisation qui s'emploie à construire des infrastructures durables pour les entités du système des Nations Unies et les organisations gouvernementales et non gouvernementales, on attend de l'UNOPS qu'il dirige les efforts déployés à l'échelle nationale et internationale en vue de la pleine réalisation de l'objectif d'une Organisation des Nations Unies accessible et inclusive pour les personnes handicapées, à l'appui des objectifs de développement durable, l'inclusion étant un principe fondamental sous-tendant le Programme 2030.

174. **Le Comité recommande à l'UNOPS de formuler des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et inclusif pour les membres du personnel handicapés.**

175. **Afin de rendre l'organisation plus accessible et inclusive pour les personnes handicapées, le Comité recommande également à l'UNOPS de rassembler des données sur les membres du personnel handicapés et de réaliser, à titre prioritaire, une évaluation de l'accessibilité de l'ensemble de ses bureaux, de ses plateformes numériques et de ses processus.**

176. L'UNOPS a accepté ces recommandations.

M. Gestion des voyages

177. Conformément au paragraphe 4.1 de la directive organisationnelle n° 11 de l'UNOPS (3e révision) publiée par la Directrice exécutive le 29 décembre 2011, les directeurs du siège, les directeurs régionaux, les directeurs des centres d'opérations et les gestionnaires des centres de projets doivent élaborer des plans de voyage trimestriels pour les déplacements professionnels, à l'intérieur et à l'extérieur des pays et des unités administratives qui relèvent de leur responsabilité. Le paragraphe 4.3 de cette directive dispose que les demandes relatives à des déplacements professionnels qui ne figurent pas dans les plans de voyage trimestriels (voyages ad hoc) doivent être soumises pour approbation, accompagnées d'une justification de leur absence dans ces plans. En outre, au paragraphe 2.1.7 de l'instruction administrative AI/CSPG/2014/01 (4e révision) datée du 9 juin 2016, il est indiqué qu'afin d'obtenir des billets d'avion à moindre coût pour l'UNOPS, le membre du personnel doit faire sa réservation au moins sept jours avant la date de son départ. Toute réservation effectuée moins de sept jours à l'avance sera consignée dans les rapports de l'UNOPS consacrés aux voyages.

178. Le Comité a noté que sur les 256 voyages entrepris par le personnel du siège de l'UNOPS en 2016 (pour un montant de 2,42 millions de dollars), dans 36 cas (0,22 million de dollars), les tickets n'avaient pas été réservés au moins sept jours avant la date de départ. Le Comité a également constaté que ces réservations n'avaient pas été consignées dans les rapports consacrés aux voyages.

179. L'UNOPS n'a pas été en mesure de fournir des plans de voyage trimestriels pour l'année 2016. Dans sa réponse, il a expliqué qu'il avait arrêté de préparer ces plans en raison de la nature de ses travaux et de son mandat. Il a ajouté que la planification des voyages à l'avance pouvait s'avérer difficile et entraîner des coûts supplémentaires, car les billets les moins chers n'étaient pas flexibles, conformément aux pratiques actuelles du secteur des transports aériens. Toutefois, l'UNOPS n'avait pas l'autorité de mettre fin à cette pratique. Il a indiqué qu'en raison d'un oubli, la directive organisationnelle n° 11 n'avait pas été révisée, mais qu'il corrigerait cette erreur dès que les nouvelles modalités auraient été définies. Néanmoins, le Comité est d'avis qu'un plan de voyage trimestriel est un outil utile pour assurer un suivi efficace des voyages officiels ad hoc.

180. **Le Comité recommande à l'UNOPS de veiller à l'application de sa directive concernant la réservation des billets au moins sept jours avant la date de départ. Des systèmes devraient être mis en place pour collecter des données à ce sujet, ce qui rendrait le suivi plus efficace.**

181. **Le Comité recommande également à l'UNOPS de préparer régulièrement des plans de voyage trimestriels car cet outil permet d'assurer un suivi efficace des voyages officiels ad hoc et de faire des réservations de vols avantageuses.**

182. L'UNOPS a accepté ces recommandations.

N. Informations communiquées par l'administration

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

183. L'administration a informé le Comité qu'en 2016, elle avait comptabilisé 6 927 236 dollars en pertes, dont 106 000 dollars[18] pour dépassement de crédits et 232 000 dollars au titre des charges afférentes aux projets refusées par les clients. Au 31 décembre 2016, l'administration déclarait également 3,9 millions de dollars de provisions pour réclamations et contrats déficitaires.

Versements à titre gracieux

184. L'administration n'a fait état d'aucun versement à titre gracieux en 2016. Cependant, une plus grande attention devrait être accordée aux procédures d'examen afin que les opérations de cette nature soient répertoriées quelle que soit leur importance.

Cas de fraude ou de présomption de fraude

185. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les anomalies et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas attendre de cette vérification qu'elle fasse état de toutes les erreurs ou irrégularités. C'est à l'administration qu'il incombe au premier chef de prévenir et de détecter les fraudes.

186. Pendant l'audit, le Comité pose des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou qui a été porté à son attention. Le Comité demande également à l'administration si elle avait connaissance de cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives. L'administration a indiqué au Comité qu'elle avait constaté 26 cas de fraude en 2016, précisant que seuls six d'entre eux avaient entraîné des incidences économiques de l'ordre de 267 534 dollars.

187. Durant son audit, le Comité a constaté que l'UNOPS avait fait procéder à une évaluation des risques de fraude auxquels l'exposait oneUNOPS, son progiciel de gestion intégré récemment mis en service. Cette évaluation a été menée par un consultant chargé de repérer les domaines d'activité présentant des vulnérabilités à cet égard. Néanmoins, au mois de mai 2017, les recommandations issues de cette évaluation n'avaient été appliquées que partiellement. Le Comité a été informé du fait que le Groupe de l'audit interne et des investigations prévoyait d'examiner l'état d'avancement de l'application des recommandations plus tard en 2017, avec l'aide du consultant.

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

O. Remerciements

188. 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 de l'Inde
Président du Comité des commissaires aux comptes
(auditeur principal)
(Signé) Shashi Kant **Sharma**

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

Le Président de la Cour des comptes
fédérale de l'Allemagne
(Signé) Kay **Scheller**

Annexe

État d'application des recommandations pour l'année terminée le 31 décembre 2015

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
1	A/67/5/Add.10, chap. II, par. 48, 2010-2011 A/67/5/Add.10, chap. II, annexe, 2010-2011	Tirer des leçons des projets en cours et envisager d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; traiter l'arriéré des projets à clôturer Analyser tous les projets actuellement répertoriés pour recenser ceux qu'il y a lieu de clôturer	L'équipe responsable a clôturé 245 projets en 2016 et 147 au premier semestre de 2017 (au 27 mars). Il reste 40 projets à clôturer : 19 sont dans la phase finale et attendent la confirmation des clients et 21 doivent encore entrer en phase finale. L'équipe continue de collaborer étroitement avec les bureaux de pays en ce qui concerne les projets restants.	L'UNOPS a indiqué qu'il mettrait en œuvre la recommandation d'ici octobre 2017.		X		
2	A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 31, 2012	Créer un compte de réserve distinct pour les prestations après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant	Le 1er janvier 2016, un portefeuille distinct a été mis en place pour les avantages postérieurs à l'emploi.	Le Comité prend note de la création en 2016 d'un portefeuille distinct pour les avantages postérieurs à l'emploi et estime que la recommandation a été appliquée.	X			
3	A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 44, 2012	Nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités de l'organisme; procéder, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime; déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et veiller que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque	Le Directeur du Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité a été nommé. Il est responsable de la gestion active des risques à l'UNOPS, y compris du risque de fraude. Une évaluation du risque de fraude à l'échelle de l'organisme, devant notamment permettre de mesurer la tolérance au risque et l'efficacité des contrôles, est en cours et sera achevée en décembre 2016. L'UNOPS mène actuellement une initiative de gestion du risque institutionnel, facilitée par le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité, afin d'évaluer les types de risques rencontrés aux niveaux des pays, des pôles, des régions, des groupes et des institutions, de contrôler ces risques et de prendre des mesures en conséquence. Dans le cadre du processus de gestion du risque institutionnel, les risques tactiques et stratégiques pertinents, ainsi que les nouvelles menaces et possibilités, sont recensés grâce à des entretiens avec le personnel concerné et évalués au moyen de	Le Comité prend note de la création du Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité. Toutefois, l'évaluation des risques spécifiques de fraude et de la propension au risque est en cours et davantage d'efforts sont nécessaires afin de faire face aux risques de fraude auxquels l'UNOPS est potentiellement exposé. L'UNOPS doit améliorer son système de gestion du risque institutionnel et		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
			techniques d'analyse approfondie et d'analyse des scénarios en vue de hiérarchiser les principaux risques au regard des objectifs stratégiques et de la planification aux niveaux des pays, des pôles, des régions et des institutions. L'évaluation des risques prend également en considération les domaines clefs qui émergent des procédures d'acceptation des engagements et des offres préliminaires et d'examen trimestriel de la qualité. L'examen tient compte des données et des informations externes utiles.	dresser des inventaires des risques à tous les niveaux.				
4	A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 67, 2012	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	Une analyse quantitative des coûts et des prorogations des projets a été réalisée compte tenu des observations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son dernier rapport d'audit concernant l'année terminée le 31 décembre 2015.	Le Comité prend note de l'analyse quantitative des coûts et des prorogations des projets réalisée par la direction de l'UNOPS.	X			
5	A/68/5/Add.10 et Corr.1, chap. II, par. 82, 2012	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	La révision du manuel sur la conception des bâtiments est de nouveau retardée en raison du manque de moyens internes et du caractère plus urgent d'autres initiatives. Elle est maintenue prévue pour le début de 2018.	Le Comité note avec préoccupation que la mise à jour du manuel sur la conception des bâtiments a de nouveau été retardée et que la nouvelle date est fixée à juin 2018. Il recommande à l'UNOPS de prendre rapidement des mesures pour appliquer cette recommandation.		X		
6	A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 34, 2013	Prendre des mesures afin de mettre en œuvre dans les meilleurs délais les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques dans l'ensemble de l'entité.	L'UNOPS a lancé en 2016 une initiative de gestion du risque et d'assurance de la qualité, dont la mise en œuvre progressive a commencé avec la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires, intégrée en octobre 2016 dans le progiciel oneUNOPS, suivie par l'examen trimestriel de la qualité, qui permet de surveiller les niveaux de risque des engagements et a été incorporé à oneUNOPS le 1er avril 2017. Un registre des risques hors ligne servant à la gestion des risques dans le cadre des projets a été mis au point conformément à la	Le Comité prend acte des travaux entrepris en ce qui concerne la gestion des risques et a rendu compte des progrès accomplis à ce jour. Il demeure toutefois préoccupé par le retard pris dans la mise en œuvre de la gestion des risques et		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
		Plus précisément : • 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 consolidées 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	version révisée du dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité et à la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires. Une version en ligne est actuellement à l'essai. L'UNOPS mène actuellement une initiative de gestion du risque institutionnel, facilitée par le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité, afin d'évaluer les types de risques rencontrés aux niveaux des pays, des pôles, des régions, des groupes et des institutions, de contrôler ces risques et de prendre des mesures en conséquence. Dans le cadre du processus de gestion du risque institutionnel, les risques tactiques et stratégiques pertinents, ainsi que les nouvelles menaces et possibilités, sont recensés grâce à des entretiens avec le personnel concerné et évalués au moyen de techniques d'analyse approfondie et d'analyse des scénarios en vue de hiérarchiser les principaux risques au regard des objectifs stratégiques et de la planification aux niveaux des pays, des pôles, des régions et des institutions. L'évaluation des risques prend également en considération les domaines clefs qui émergent des procédures d'acceptation des engagements et des offres préliminaires et d'examen trimestriel de la qualité. L'examen tient compte des données et des informations externes utiles. Les risques constatés aux niveaux des engagements, des pays, des pôles, des régions, des groupes et des institutions sont regroupés et hiérarchisés chaque année pour que l'on puisse définir et examiner le profil de risque global de l'UNOPS, et ainsi prendre des décisions stratégiques. Les tolérances au risque ont été établies par la révision des critères du Comité d'acceptation des engagements et seront affinées à mesure que la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité se poursuit, en fonction des décisions prises par le Bureau exécutif au cours de l'examen annuel des risques.	considère que cette recommandation est en cours d'application.				

N	Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
					Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			Le profil de risque de l'UNOPS, que le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité aide à établir, est présenté au Bureau exécutif lors d'un examen annuel des risques. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans le dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité, conformément au cadre gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité et au modèle des trois lignes de défense. La mise en œuvre du processus de gestion du risque institutionnel, comprenant des évaluations des risques aux niveaux des régions, des pays, des pôles et des institutions, a commencé en janvier 2017. La méthode a été élaborée et les outils et modèles sont actuellement mis à l'essai lors de la première phase de mise en œuvre. Les exigences concernant la communication de l'information et le suivi à tous les niveaux ont été définies dans le cadre de l'initiative de gestion du risque institutionnel et attribuent clairement les responsabilités en matière d'appropriation des risques. L'UNOPS procédera à l'examen annuel des risques en avril 2017. La politique en matière de risques sera élaborée conformément aux directives organisationnelles approuvées, avec l'aide d'un nouveau comité d'examen du dispositif réglementaire. L'UNOPS estime que des mesures ont été prises pour instaurer une gestion du risque institutionnel, notamment sous la forme de stratégies, d'orientations et de procédures, conformément à la recommandation. Le dispositif a été mis au point et est actuellement mis en service. Il est prévu qu'il soit entièrement opérationnel d'ici la fin de 2017.					
7	A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 75, 2013	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'évaluation des risques de fraude à l'échelle de l'organisation a été effectuée en 2016. La même année, le Groupe de l'audit interne et des investigations a procédé à une évaluation des risques de fraude sur le progiciel oneUNOPS, en particulier dans le domaine des achats. Dix-sept contrôles portant sur les risques	Le Comité prend note de l'achèvement de l'évaluation des risques de fraude et des travaux d'audit en cours ciblés sur	X			

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
		l'audit interne et des investigations de l'UNOPS devrait envisager de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats.	de fraude liés aux achats ont été faits. En outre, dans le cadre de l'instrument d'audit continu du Groupe, et tenant compte du nouveau cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, l'UNOPS a mené un certain nombre d'examens internes des contrôles portant sur les risques de fraude concernant les achats et publié deux rapports sur cette question en 2016. Les principaux problèmes recensés étaient les suivants : • On a constaté des doublons ou des informations manquantes dans le fichier de fournisseurs. En raison de la gravité de la situation, un engagement distinct est en cours pour faciliter le nettoyage du fichier des fournisseurs de l'UNOPS; • Les contrôles des transactions avec les fournisseurs qui font l'objet de sanctions sont insuffisants; • Les listes relatives aux sanctions du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies n'ont pas été intégrées dans oneUNOPS. Les vérifications sont faites manuellement. Les services des achats ont été informés de cette lacune; • Il est possible que les versements effectués soient supérieurs au montant spécifié dans le bon de commande, ce qui est actuellement en cours de vérification; • Bien qu'il n'en ait pas l'obligation, le Groupe de l'audit interne et des investigations envisage d'examiner en 2018 la nouvelle plateforme de recherche de fournisseurs en ligne, « UN Web Buy Plus », pour s'assurer que l'UNOPS est prête en cas de cyberattaque.	les risques recensés. Cette recommandation est considérée comme appliquée.				
8	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 26, 2013	Examiner les fondements sur lesquels reposent les coûts de ses services d'appui directement imputables et de ses commissions de gestion dans un souci de cohérence, d'équité et de transparence, en tenant compte des principes du nouveau modèle	Les discussions avec la Contrôleuse de l'ONU sur la manière de rendre compte des coûts directs gérés centralement ont pris fin et un nouveau régime a été mis en place. Le modèle de recouvrement des coûts de l'UNOPS établit une distinction entre les coûts directs des projets (coûts), qui sont toutes les dépenses engagées pour l'exécution d'un projet, les coûts indirects (tarifs), qui représentent les commissions perçues	Le Comité prend note des mesures prises et considère cette recommandation comme appliquée.	X			

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
		de tarification. En particulier : a) Faire en sorte que les rapports relatifs au projet de lutte antimines reflètent l'ampleur des sommes que représentent les services d'appui directement imputables qui sont actuellement incorporés dans les coûts du programme en plus des commissions de gestion facturées b) Passer en revue les taux de recouvrement dont sont assortis les contrats de louage de services individuels gérés pour ses organismes partenaires, afin de veiller à ce que les tarifs pratiqués soient équitables et correspondent mieux aux coûts réels engagés	pour couvrir les fonctions de base de l'UNOPS, telles que la direction stratégique, la représentation, la formulation des politiques et la gouvernance de l'ONU, lesquelles ne sont pas liées aux transactions propres à un projet. Les commissions sont calculées en pourcentage du coût direct correspondant à la prestation des services convenus avec les partenaires.					
9	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 36, 2014	Confirmer une nouvelle fois le montant des économies escomptées de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et s'efforcer d'obtenir des données de référence fiables sur les coûts des processus pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés	Les tolérances au risque ont été établies par la révision des critères du Comité d'acceptation des engagements et seront affinées à mesure que la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité se poursuit, en fonction des décisions prises par le Bureau exécutif au cours de l'examen annuel des risques.	Le Comité prend note des progrès accomplis. Toutefois, l'UNOPS n'a pas déterminé le montant total des économies. Par conséquent, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
10	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 39, 2014	Étudier plus avant les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels en harmonisant les pratiques et les processus de travail, les délégations de pouvoir et la concordance entre les droits d'accès et les améliorations	Les détails des améliorations et de certains des changements liés aux processus qui ont été réalisés ont été communiqués au Comité au cours de l'année 2016. L'UNOPS a également adopté, en consultation avec ses partenaires, un dispositif d'amélioration continue en vue de rechercher les possibilités d'augmenter l'efficience des processus. Le processus d'amélioration sera donc continu et progressif.	Le Comité note que l'UNOPS a commencé à analyser les flux de travail des processus métier. Il observe en outre que l'évaluation des risques de fraude a permis de repérer les faiblesses du dispositif		X		

N	Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
					Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		apportées au cadre de contrôle interne, en partant des besoins de l'organisation		de contrôle interne, notamment en ce qui concerne la séparation des fonctions et l'examen des exceptions. Les processus révisés permettant de résoudre ces problèmes doivent encore être mis en œuvre.				
11	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 58, 2014	a) Obtenir des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe des ressources humaines et du changement en tant que partenaire opérationnel b) Gérer et surveiller les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Pôle Services centralisés c) Concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de la fonction ressources humaines, telles que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total	a) Le Groupe des ressources humaines et du changement a obtenu des autres groupes des informations en retour sur sa performance, comme indiqué dans le dernier rapport d'audit en date. En raison des exigences et des enjeux de la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré, il s'est intéressé en priorité aux états de paie et à l'administration des indemnités et prestations. Il est donc prévu que la mise en œuvre des autres éléments de la recommandation soit achevée en 2017. b) Le Pôle Services centralisés de l'UNOPS est une plateforme mondiale de prestation des services transactionnels offrant un bon rapport coût-efficacité, qui vise à devenir un centre d'excellence ainsi qu'à renforcer la capacité opérationnelle de l'UNOPS, à accroître l'efficacité et à normaliser les systèmes et les procédures. L'étude de viabilité préalable à la mise en service du Pôle ne peut être considérée hors contexte. L'UNOPS investit actuellement dans son système intégré et introduit des innovations dans sa structure informatique, qui tire parti de la plateforme de prestation de services de l'UNOPS tout en l'intégrant, ce qui présente des avantages supplémentaires. Le Pôle a fonctionné pour la première fois à plein régime en 2016, permettant : a) de comparer les « coûts directs » du Pôle et le coût d'achat des services à l'extérieur; b) d'évaluer les avantages supplémentaires obtenus grâce à l'amélioration de l'architecture informatique de l'UNOPS.	Le Comité prend note des progrès accomplis et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
			En 2015, les frais de services facturés à l'UNOPS au titre des états de paie et des avantages et prestations s'élevaient à seulement 2,5 millions de dollars. En 2016, les coûts directs occasionnés par le Pôle de l'UNOPS se chiffraient à 2,88 millions de dollars et concernaient notamment des offres de services supplémentaires, comme indiqué ci-après. c) Les avantages supplémentaires énumérés ci-dessous représentaient plusieurs fois le montant additionnel de 380 000 dollars de coûts directs : i) L'intégration des services du Pôle dans le progiciel de gestion intégré de l'UNOPS a plusieurs atouts : efficacité des services d'administration du personnel et des états de paie, gestion des contrats individuels et des états de paie correspondants, approbation des fournisseurs, calcul de l'indemnité journalière de subsistance pour les voyages et traitement des opérations financières, y compris les paiements UN Web Buy Plus. Le Pôle est conçu pour réagir avec souplesse face à l'expansion actuelle du volume des services, ainsi que pour effectuer d'autres types de transactions à l'avenir, afin de tirer parti de l'investissement initial; ii) L'indépendance du Pôle a une incidence positive sur la capacité de l'UNOPS de fournir des services aux partenaires. Elle permet d'élargir les services de ressources humaines de l'UNOPS et ainsi d'offrir des solutions économiquement rationnelles aux partenaires des Nations Unies. De 2015 à 2016, le nombre de membres du personnel des partenaires géré par l'UNOPS a augmenté de 31 % pour atteindre 6 913, ce qui a entraîné pour l'organisation une augmentation du nombre de projets exécutés, des recettes nettes liées aux engagements et des résultats obtenus en matière de développement; iii) Les délais de fourniture de services et d'exécution ont diminué. Concernant la partie ii), le Pôle est couvert par l'accord fixant la cible annuelle du Groupe des services d'appui, qui définit les principales références et les principaux objectifs. Le plan de				

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
			travail annuel du Pôle établit les indicateurs de résultats clefs pour chaque programme de travail. L'administration des avantages et prestations et les délais d'exécution sont décidés et approuvés par le Groupe des ressources humaines et du changement.					
12	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 62, 2014	Le Groupe des ressources humaines et du changement, en coopération avec les autres groupes d'activité, collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des compétences et des effectifs.	L'UNOPS détecte les lacunes des compétences de son personnel grâce au mécanisme d'évaluation des performances et à la création de viviers d'experts pour différentes fonctions essentielles. Il consacre des ressources à la formation de ses effectifs afin de renforcer leurs compétences et a élaboré des procédures de sélection et de gestion solides pour identifier, affecter et faire circuler les compétences et créer des réserves de candidats pour les différentes fonctions essentielles.	Le Comité note que, au niveau du siège, dans le Groupe des ressources humaines et du changement, il faut encore analyser de façon plus systématique les compétences que l'on peut trouver parmi la main-d'œuvre, ainsi qu'analyser les lacunes en matière de compétences afin d'évaluer les besoins futurs.		X		
13	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 67, 2014	a) Élaborer des critères clairs reposant sur les besoins de son activité pour l'évaluation des demandes de fonctionnaires souhaitant changer de statut et devenir vacataires b) Surveiller l'incidence de cette politique sur le personnel	L'UNOPS a mis au point, dans le cadre du processus d'examen fonctionnel, des critères pour déterminer s'il est justifié d'affecter un emploi donné à un fonctionnaire dans le cadre d'un contrat de vacataire quand la personne concernée est employée depuis au moins quatre ans. Ces critères sont également appliqués aux demandes des fonctionnaires souhaitant changer de statut et devenir vacataires.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
14	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 70, 2014	Surveiller l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et orienter en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel	L'UNOPS a étudié les taux de rotation dus aux démissions et aux départs à la retraite précoces en 2015, comme l'a souligné le Comité dans son dernier rapport en date. Il continuera de suivre et d'analyser les taux de rotation du personnel.	Aucune analyse de la rotation n'a pu être fournie pour 2016. Cette recommandation sera entièrement appliquée lorsque le taux de rotation sera analysé régulièrement. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
15	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 75, 2014	a) Soumettre à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées b) Suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique c) Prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question	Les deux premières parties de la recommandation ont déjà été appliquées par l'UNOPS, comme l'a noté le Comité dans son dernier rapport en date. Pour certaines catégories de vacataires recrutés sur le plan international, le Bureau a établi des réserves de candidats, qui, entre autres choses, devraient permettre de réduire les taux de rotation du personnel. Par exemple, les chargés de projet ayant actuellement des contrats de vacataires recrutés sur le plan international peuvent prétendre à faire partie de la réserve de candidats et donc manifester leur intérêt pour les postes vacants. Cela a une incidence favorable sur les perspectives de carrière et la sécurité de l'emploi. En ce qui concerne l'adoption d'autres mesures, l'UNOPS déterminera si les niveaux de rotation des vacataires doivent globalement être réduits et, le cas échéant, envisagera en 2017 de prendre des mesures supplémentaires à cet effet si cela permet de réduire les coûts. Compte tenu du caractère continu des activités, l'UNOPS considère que cette recommandation a dans une large mesure été prise en compte.	L'analyse effectuée et les mesures prises pour fidéliser les talents doivent être davantage simplifiées.		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
16	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 81, 2014	Mettre en place un système d'enregistrement et d'analyse fiable des délais de recrutement, couvrant la période allant de la vacance initiale d'un poste au moment où il est de nouveau pourvu	D'après les données actuellement dans le système mondial de recrutement du personnel portant sur les postes vacants pour lesquels le recrutement a été finalisé, en 2016, le délai moyen de recrutement, de la publication d'un avis de vacance jusqu'à la recommandation finale, était de 63 jours, tous postes confondus.	Le Comité note que le système d'enregistrement est opérationnel. Cette recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
17	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 88, 2014	Évaluer l'incidence des nouveaux investissements qu'il a réalisés récemment dans la formation, et notamment réfléchir à la question de savoir si le type et la répartition des formations dispensées permettent de combler les lacunes entre les compétences actuelles du personnel et les besoins futurs.	En 2016, le financement des formations a été réparti en fonction des priorités pour chaque secteur indiquées par les différents groupes, les lacunes concernant les compétences devant être comblées afin de répondre aux besoins présents et à venir. Au cours des deux premiers trimestres de 2016, des données concernant la participation des groupes cibles, la répartition géographique, les différents rôles et la répartition entre les sexes ainsi que l'évaluation de la qualité ont été recueillies. En outre, un contrôle minutieux de l'application a été effectué au second semestre pour veiller à ce que le financement soit utilisé à l'appui des programmes prioritaires. L'UNOPS a également réalisé une analyse d'impact sur la base des données recueillies auprès des programmes de formation exécutés au cours de l'année. Enfin, il a élaboré et mis en place un nouveau référentiel de compétences au cours du deuxième semestre de 2016, ce qui lui permet d'assurer une meilleure concordance entre ses activités de formation futures et ses stratégies institutionnelles.	Le Comité prend note des plans de l'UNOPS visant à faire concorder ses activités de formation futures et sa stratégie institutionnelle et à évaluer les incidences à cet égard, et estime à ce titre que la recommandation est en cours d'application.		X		
18	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 101, 2014	Examiner le système de prime de mérite pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier	L'examen est en cours et se terminera à la fin de l'année 2017 de façon à tenir compte des travaux menés en 2016.	Le Comité attendra que l'examen soit à un stade plus avancé. Par conséquent, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
19	A/70/5/Add.11 et Corr.1, chap. II, par. 106, 2014	Définir clairement les objectifs à atteindre afin de pouvoir suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau plan de gestion des risques, conformément au calendrier convenu, en s'employant à hiérarchiser les éléments clefs comme la définition des principaux risques stratégiques et des mesures d'atténuation	Un plan complet de mise en œuvre a été élaboré et approuvé par le Bureau exécutif de l'UNOPS en avril 2016. Les nouvelles versions des stratégies et notes de cadrage ont été approuvées le 30 juin 2016.	Le Comité note que de nouveaux progrès ont été faits concernant la gestion des risques et considère que la recommandation est appliquée.	X			
20	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 15, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS réévalue le niveau minimum approuvé des réserves opérationnelles afin de prendre en compte les gains et pertes actuariels précédents et la comptabilisation des immobilisations corporelles.	Actuellement, le solde de la réserve opérationnelle comprend un montant de 14,2 millions de dollars de gains actuariels gardés en réserve pour compenser toute perte actuarielle future et un montant supplémentaire de 4,5 millions de dollars destiné à faire face à l'expiration des dispositions transitoires de la Norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Déduction faite de ces deux éléments, le solde s'élève à 80,5 millions de dollars.	Le Comité observe qu'une note de cadrage a été présentée sur ce point. Cependant en pratique, la tâche consistant à réévaluer les réserves opérationnelles et à faire usage des montants excédentaires n'a pas été entreprise. Le Comité considère à cet égard que la recommandation est en cours d'application.		X		
21	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 16, 2015	Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves, dans le cadre d'un examen stratégique de ses besoins en ressources opérationnelles.	Une note de cadrage a été validée en vue de l'utilisation d'une partie de ce solde. Elle définit la manière dont les demandes de financement de projets d'investissement seront présentées et approuvées ainsi que les modalités de mise en œuvre et de suivi de ces projets. L'UNOPS recense actuellement les projets d'investissement en question et évalue les besoins de financement correspondants.			X		
22	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 24, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS examine les modifications qu'il apporte actuellement aux fins de produire des états financiers conformes aux normes IPSAS et qu'il détermine, le cas échéant, quels ajustements il devrait faire plus régulièrement afin d'améliorer davantage les informations	L'UNOPS a déjà examiné les modifications apportées pour produire des états financiers conformes aux normes IPSAS et a confirmé qu'elles intervenaient assez régulièrement. Les rapports contribuant à l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS sont facilement disponibles et peuvent être utilisés pour rédiger les rapports de gestion fondés sur des données présentées selon les normes IPSAS.	Le Comité a examiné la réponse qui lui a été présentée et considère que la recommandation est appliquée.	X			

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
		financières communiquées à l'Administration tout au long de l'année afin qu'elle puisse prendre des décisions éclairées.						
23	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 32, 2015	Le Comité recommande que, s'il est adopté, le nouveau dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles, serve à appuyer l'élaboration d'une déclaration sur le contrôle interne afin de rapprocher la structure des procédures et les assurances sur lesquelles elles reposent.	Le nouveau dispositif relatif à la gouvernance, à la gestion des risques et au respect des règles est en cours de mise en œuvre. La mise en œuvre de la dimension de gouvernance a considérablement avancé depuis qu'un Comité d'examen du dispositif réglementaire a été créé; on mentionnera par exemple l'adoption en février 2017 d'une nouvelle liste de principes directeurs propres à l'UNOPS, la promulgation des quatre premières directives du Bureau exécutif concernant un nouveau dispositif réglementaire, un nouveau modèle de gouvernance, la santé au travail, la gestion des questions environnementales et sociales et de celles liées à la sécurité, le Règlement financier et les règles de gestion financière, et la publication en mars 2017 des nouvelles instructions du Bureau exécutif définissant les obligations en matière de rédaction et de promulgation des directives et instructions de l'UNOPS.	Le Comité prend note des progrès effectués en ce qui concerne l'élaboration du dispositif relatif à la gouvernance, à la gestion des risques et au respect des règles. Étant donné que la mise en œuvre du dispositif n'est pas terminée, il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
24	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 33, 2015	Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine le plan de mise en œuvre du nouveau dispositif, en veillant à ce qu'il soit suffisamment détaillé, clair et réaliste, qu'il intègre des plans de formation et de communication, et que les responsabilités et les liens avec d'autres initiatives de l'UNOPS soient clairement définis.	Les directives et les instructions organisationnelles ont commencé d'être élaborées en concertation avec les personnes concernées et les groupes d'appui, les premières devant être publiées à partir de mai 2017. À la suite d'un examen du dispositif et des pratiques de l'UNOPS en matière de respect des règles, une note de cadrage a été rédigée à ce sujet avec le concours d'un consultant externe (Deloitte). Les recommandations qui y sont formulées sont en cours d'application. Le rôle de deuxième rempart contre le non-respect des règles pourrait désormais incomber au Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité et non plus au Directeur des services juridiques.	Le plan n'a pas encore été mis en œuvre. Le Comité prend note des progrès effectués. La mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques qu'il était proposé de créer, prévue pour juillet 2016, est toujours en cours et les inventaires des risques prévus à l'échelle des projets, des pays, des régions et de l'organisation n'ont pas été établis.		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
			Le Groupe a également fait des progrès remarquables concernant le volet de gestion des risques du dispositif, en particulier en ce qui concerne les engagements. De nouveau progrès suivront lorsque l'UNOPS commencera à élaborer la nouvelle directive organisationnelle relative à la gestion des risques, au respect des règles et au contrôle financier, de concert avec le Groupe. Le consultant externe Deloitte a proposé d'aider l'UNOPS à commencer d'étudier le volet de contrôle interne du dispositif. Le Groupe des finances, qui est désormais en charge de ce volet, examinera cette proposition. Le Directeur des services juridiques établit aussi des liens de coordination avec les unités responsables des autres volets du dispositif (culture institutionnelle, intégrité et gestion de la performance) pour faire le point et déterminer les mesures qu'il convient de prendre. De nouveaux progrès seront faits lorsque l'UNOPS commencera à élaborer les nouvelles directives organisationnelles. Des discussions sont également en cours avec le Bureau exécutif concernant les conséquences que les activités exposées ci-dessus auront à l'échelle de l'entité.					
25	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 38, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS fasse en sorte que la certification des projets conformément aux manuels soit intégrée aux plans de travail du système oneUNOPS afin que les règles soient davantage respectées.	Les activités relatives à la certification des projets ont été menées à bien et devraient être intégrées au système oneUNOPS au premier trimestre de 2017. En raison de considérations prioritaires à l'échelle de l'organisation, cette démarche n'a pas encore abouti.	Le Comité prend note des progrès effectués et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
26	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 44, 2015	Le Comité recommande que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances suffisantes et, si elles sont insuffisantes, de procéder à un examen pour déterminer si un avantage a été tiré de ces lacunes.	Le rapport concernant l'évaluation du risque de fraude a été publié en octobre 2016. Après examen des résultats de l'évaluation, plusieurs risques ont déjà été neutralisés. Les risques restants le seront progressivement en fonction de leur degré de priorité et d'urgence. Sur la base de ces informations, la recommandation du Comité est considérée comme appliquée.	Le Comité note que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation du risque de fraude n'ont pas encore été appliquées dans leur intégralité et considère qu'à ce titre, la recommandation est en cours d'application.		X		
27	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 48, 2015	Le Comité réitère sa précédente recommandation tendant à ce que l'UNOPS obtienne des données de référence fiables sur les coûts pour étayer une étude des avantages découlant de l'amélioration des processus.	Le processus de recrutement des consultants externes appelés à contribuer à l'élaboration du rapport final sur la valorisation des avantages a été initié. Ces travaux ont été retardés par plusieurs changements connexes, y compris des changements relatifs à la gestion de l'information et des communications qui ont pris effet en octobre 2016, puis par un programme de modification des services de l'information et des communications qui est encore en cours.	Le Comité note que les phases de documentation et de mise en forme du plan de valorisation des avantages assorti de données sur les coûts viables ont été retardées.		X		
28	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 49, 2015	Le Comité recommande qu'à l'avenir, les investissements importants fassent l'objet, au préalable, d'une analyse plus complète des avantages des processus et des économies réalisées afin de disposer de davantage de données pour l'évaluation de la réussite d'un projet et pour son application future.	L'étude concernant la valorisation des avantages est en cours d'élaboration dans le cadre d'un plan d'ensemble comprenant divers autres axes de travail et dont l'objectif est de relever le niveau de compétence des services de l'information et des communications après les changements qui sont intervenus dans l'équipe de direction. Le rapport relatif à cette étude s'inscrira dans une démarche visant à mettre en place à l'UNOPS une méthode qui fait actuellement défaut et permettra de définir un point de départ et de mesurer les avantages retirés pour tout projet numérique.	Le rapport sur la valorisation des avantages n'ayant pas encore été mis en forme, cette recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
29	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 52, 2015	Le Comité recommande qu'une série de rapports essentiels sur les activités et d'autres fonctions indispensables d'établissement des rapports soient convenues avec les utilisateurs, afin de pouvoir bénéficier pleinement des avantages du système oneUNOPS.	Jusqu'à présent, plus de 100 rapports adaptés aux besoins de l'UNOPS ont été rédigés et intégrés dans oneUNOPS; d'autres seront ajoutés et perfectionnés régulièrement, en tenant compte des besoins qui se font jour et des retours des utilisateurs. Étant donné que les exigences en matière d'établissement de rapports essentiels aux activités de l'UNOPS ont été largement satisfaites et au vu du caractère permanent des besoins en la matière, cette recommandation est considérée comme appliquée.	Le Comité prend note des progrès accomplis. Il considère cette recommandation comme étant appliquée.	X			

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
30	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 58, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS utilise les fonctionnalités du système oneUNOPS pour déterminer la valeur de son carnet de commandes, planifier l'exécution de ses prochaines prestations et calculer le montant de ses commissions de gestion.	Cette base de données a été créée conformément aux spécifications. L'examen de la qualité des données et l'élaboration du tableau de bord des commandes sont en cours et devraient être achevés au quatrième trimestre de 2016.	Le Comité a examiné la réponse qui lui a été présentée et considère que la recommandation est appliquée.	X			
31	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 63, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS renforce ses procédures d'acceptation et de gestion des risques des engagements de sorte qu'il puisse les utiliser pour évaluer de nouveaux domaines d'activité.	La procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires a été lancée en octobre 2016, alors que la procédure d'examen trimestriel de la qualité sera mise à jour en janvier 2017. Le cadre de gestion des risques est actuellement en vigueur et on procèdera en 2017 aux évaluations des risques à l'échelle des pays, des régions et de l'entité. On s'attache actuellement à faire concorder les autres procédures de gestion des risques avec la procédure révisée. La procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires, renforcée par l'inclusion d'une évaluation du risque, a été lancée en octobre 2016.	Le Comité note que, bien que la procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires ait été lancée, la procédure de gestion des risques n'a pas encore été mise en place. La recommandation n'est à cet égard toujours pas appliquée.		X		
32	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 68, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS fasse fond sur les progrès qu'il a accomplis récemment en adoptant une approche plus structurée de son développement institutionnel dans l'ensemble de ses bureaux, en s'appuyant sur la formation et l'échange d'information et en utilisant les outils et modèles mis au point au siège.	Pour donner suite à cette recommandation, l'UNOPS a publié une note d'orientation précisant les responsabilités en matière de développement des activités dans l'ensemble de l'organisation. Un réseau de développement des activités a été mis en place pour fournir des services de coordination, de formation et d'information à l'échelle de l'entité. Tous les plans d'information ont également été renouvelés. En outre, une stratégie a été définie pour chaque donateur. Un système de mise à niveau de l'information sur les marchés a été mis au point et les profils des principaux donateurs ont été mis à jour. Un modèle de développement stratégique a été esquissé de concert avec les collègues en poste sur le terrain et partagé avec plusieurs régions et plateformes. Les discussions menées avec les principaux partenaires ont été élevées au rang de discussions stratégiques. Une réunion de deux jours sur le thème du développement des activités a été organisée à Copenhague, avec la participation de plus d'une vingtaine de responsables du développement à l'UNOPS travaillant dans le monde entier, et des équipes chargées des partenariats de New York, de Washington, de Bruxelles, de Genève et de Nairobi. Cette réunion a été l'occasion de	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et considère que la recommandation est appliquée.	X			

N	Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Mesures prises par l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
					Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			renforcer les outils et les plans de développement des activités visés plus haut, de prendre connaissance des principaux besoins, difficultés et stratégies des responsables du développement et de définir le rythme de la collaboration en 2017. La procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires et un nouvel outil d'informatique décisionnelle exploité avec Microsoft Power BI ont été présentés dans l'optique des partenariats et 60 utilisateurs sur le terrain se sont vu accorder l'accès à cet outil à titre expérimental, pour tester ses fonctionnalités en coopération avec le Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier. 1. Journée de réflexion pour les partenariats La journée de réflexion pour les partenariats organisée en 2016 ayant été couronnée de succès, cette manifestation se tiendra chaque année pour renforcer les échanges entre les partenaires de l'UNOPS. La prochaine est prévue pour octobre 2017. 2. Réseau de partenariats Le réseau de partenariats est désormais une manifestation mensuelle qui permet à des personnes collaborant au titre de partenariats dans les différents bureaux de l'UNOPS d'échanger des informations et des connaissances communiquées par le siège. 3. Tableaux de bord pilotes des partenariats Lancé en marge de la journée de réflexion pour les partenariats en 2016, ce projet pilote compte maintenant plus de 130 utilisateurs qui ont accès à des données en temps réel. Il s'agit de représentants de l'UNOPS travaillant au siège et sur le terrain. L'outil d'informatique décisionnelle Microsoft Power BI intègre, pour ce qui est du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les données recueillies dans oneUNOPS grâce à la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires à des indicateurs externes tels que le degré de fragilité de l'OCDE, le classement des revenus par pays et la répartition géographique et sectorielle du Système de notification des pays créanciers.				

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
			4. Modèle stratégique pour les centres d'opérations, les plateformes et les régions Les partenariats aident les centres d'opérations, plateformes et régions à élaborer leurs stratégies notamment au moyen d'appels via Skype, de missions et d'études documentaires, et tiennent à jour et améliorent en permanence leur modèle stratégique en se fondant sur les observations et le retour d'expérience fournis par les bureaux qui en ont l'usage. Les acteurs engagés dans les partenariats ont également animé des ateliers relatifs à ces derniers pendant les sessions du cours d'initiation à la gestion de projet. Ces sessions ont lieu quatre à six fois dans l'année et réunissent en général de 30 à 40 participants.					
33	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 80, 2015	Afin d'améliorer la coordination au sein du système des Nations Unies, le Comité recommande à l'UNOPS de revoir ses procédures d'acceptation des engagements pour déterminer s'il n'y aurait pas intérêt à impliquer d'autres partenaires des Nations Unies dotés d'un mandat de fond.	La procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires est axée sur la définition du type de services à fournir et de leur rôle, ainsi que sur l'évaluation des risques liés aux engagements. Les outils des examinateurs ont été renforcés afin de disposer d'une plateforme plus interactive pour la réalisation des examens et l'implication d'autres contributeurs, le guide d'orientation soulignant la nécessité de faire appel à des experts du domaine concerné.	Le Comité note que la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires a été révisée. Cette recommandation est considérée comme appliquée.	X			
34	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 84, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS : a) tire parti de la mise en service de oneUNOPS pour demander aux bureaux d'enregistrer les projets d'engagement dans le système plus tôt dans leur déroulement; b) envisage d'autres mesures pour laisser aux experts suffisamment de temps pour effectuer leur examen.	La procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires a été lancée en octobre, en même temps qu'une version révisée du guide d'orientation à l'intention du Comité d'acceptation des engagements. Ce guide met en avant la nécessité d'enregistrer tôt les offres préliminaires, en particulier en cas de risque élevé, ainsi que l'importance de faire appel à des experts du domaine concerné dès le début de la procédure. La procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires incorporée dans oneUNOPS prévoit une version révisée du format de l'examen afin de permettre aux maîtres d'ouvrage d'impliquer directement les examinateurs.	Cette recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N	*Document et année sur laquelle porte le rapport d'audit*	*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes*	*Mesures prises par l'UNOPS*	*Évaluation du Comité*	*Avis des commissaires aux comptes après vérification*			
					Recommandation appliquée	*Recommandation en cours d'application*	*Recommandation non appliquée*	*Recommandation devenue caduque*
35	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 88, 2015	Le Comité recommande de profiter du nouveau dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité qu'il est proposé de mettre en place pour solliciter au plus tôt l'avis du Comité d'acceptation des engagements concernant les engagements à haut risque, et de mettre à profit ce nouveau dispositif pour renforcer les procédures d'acceptation des engagements et éviter tout manquement aux obligations. Le mandat du Comité d'acceptation devrait être revu de façon à encadrer plus strictement les procédures d'approbation des projets les plus risqués.	La procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires incorporée dans oneUNOPS prévoit des notifications au regard des critères du Comité d'acceptation des engagements, désormais plus concrets suite à leur remaniement. Les examinateurs sont aussi favorables au recensement des risques justifiant un renvoi au Comité. En outre, le secrétariat du Comité s'emploie à analyser les projets présentés sur la base du dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité, afin de lui permettre de prendre des décisions en connaissance de cause. La politique d'acceptation des engagements sera revue de manière à ce qu'il soit tenu compte des améliorations apportées à la procédure, conformément aux orientations fournies par le nouveau Comité d'examen du dispositif réglementaire.	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et considère que la recommandation est appliquée.	X			
36	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 90, 2015	Le Comité recommande que, dans le cadre de ses efforts visant à renforcer les procédures d'acceptation des engagements, l'UNOPS fasse le nécessaire pour éviter que des accords ne soient signés avant que les engagements correspondants soient autorisés, par exemple en apportant les modifications voulues à oneUNOPS pour empêcher le non-respect de cette règle.	Le Directeur exécutif a présenté la liste révisée des directives organisationnelles dans le cadre de la mise en place du dispositif relatif à la gouvernance, à la gestion des risques et au respect des règles le 13 mars 2017. Le dispositif de responsabilisation et de délégation de pouvoir sera précisé, en tant qu'instruction du Bureau exécutif, dans la nouvelle directive n° 2 du Bureau relative aux principes organisationnels et au modèle de gouvernance. En tant que telle, cette instruction sera appliquée par le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité. L'élaboration de nouveaux principes directeurs sera facilitée par la création d'un Comité d'examen du dispositif réglementaire.	Le Comité prend note de la réponse apportée et du fait que cette mesure de contrôle n'a pas encore été mise en œuvre dans le système oneUNOPS. Il s'agit là d'une source de préoccupation et le Comité espère que les mesures allant dans ce sens seront prises rapidement.		X		

37	A/71/5/Add.11, chap. II, par. 95, 2015	Le Comité recommande que l'UNOPS : a) revoie le barème des tarifs en profondeur afin d'étudier comment prendre en compte le risque de façon optimale, cohérente, transparente et fondée sur l'analyse; b) mette en place des directives relatives à l'utilisation des excédents découlant de la non-utilisation des suppléments pour risque.	Le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité rédigera les instructions du Bureau exécutif et veillera à ce que les fonctionnalités du système y soient conformes.	Le Comité prend note des progrès accomplis en la matière. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
	Total			**37**	**14**	**23**	**0**	**0**
	Pourcentages			**100**	**38**	**62**	**–**	**–**

Chapitre III
Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016

A. Introduction

1. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la Directrice exécutive du Bureau a certifié les états financiers pour 2016 et a l'honneur de les rendre publics et de les transmettre au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. Ces états ont été vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes, lequel a émis une opinion sans réserve. L'opinion et le rapport du Comité figurent dans le présent document. Dans l'ensemble, l'UNOPS est financièrement solide et continue de procéder aux investissements stratégiques nécessaires à la bonne mise en œuvre de son plan stratégique pour 2014-2017[19].

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 de projets, les infrastructures et les achats, l'accent étant plus particulièrement mis sur la viabilité, le ciblage des activités et l'excellence.

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

4. En 2016, l'UNOPS a notamment :

a) Mis en service un nouveau progiciel de gestion intégré, le 1er janvier 2016, en vue de renforcer sa capacité de fournir un appui opérationnel efficace à ses partenaires et de disposer d'un cadre mieux adapté aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qu'il a commencé à appliquer en 2012. Le progiciel aidera le Bureau à être plus souple et à accroître son offre de services de traitement administratif simplifiés, d'un bon rapport coût-efficacité et de qualité de façon à répondre aux besoins opérationnels des entités des Nations Unies et des États Membres;

b) Établi un dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité aux règles afin de simplifier sa structure de gouvernance et de donner plus de moyens à ses responsables. Le dispositif réglementaire a été révisé, un modèle de gouvernance a été adopté et un comité, composé de hauts responsables de l'administration, a été chargé de la révision des politiques et procédures du Bureau;

c) Mis en place un dispositif de gestion du risque institutionnel, qu'il a incorporé dans le nouveau progiciel de gestion intégré oneUNOPS, afin de renforcer la procédure d'acceptation des missions et des offres préliminaires. Le déploiement du dispositif de gestion du risque institutionnel aux niveaux national, régional et institutionnel, notamment le profil de risques du Bureau, et son incorporation dans oneUNOPS se poursuivront en 2017;

[19] Voir la décision 2016/19 du Conseil d'administration.

d) Conservé sa certification mondiale ISO 9001 relative au système de gestion de la qualité et sa certification ISO 14001 concernant les systèmes de gestion environnementale à Copenhague, au Kosovo, en Afghanistan, à Sri Lanka et dans l'État de Palestine, et a obtenu cette dernière certification pour deux nouveaux pays, à savoir le Ghana et le Myanmar;

e) Conservé sa certification OHSAS 18001 (Référentiel OHSAS de gestion de la sécurité et de la santé sur les lieux de travail). Les projets que l'UNOPS exécute au Danemark, au Kosovo et dans l'État de Palestine sont restés conformes à la norme OHSAS 18001 et la certification a été étendue au Myanmar. Le Bureau a à cœur de réduire les risques qui pèsent sur la santé et la sécurité de son personnel et de ses sous-traitants chargés de l'exécution de projets d'infrastructure, ceux-ci représentant l'un de ses domaines d'activité qui comportent le plus de risques;

f) Appliqué, avant la fin de l'année, 93 % des recommandations d'audit. Deux des recommandations seulement remontaient à plus de 18 mois. On trouvera des informations détaillées sur les conclusions de l'audit mené en 2016 par le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS dans le rapport d'activité annuel du Groupe (DP/OPS/2017/3).

C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2016

Principaux résultats

5. La mission de l'UNOPS est d'aider les peuples à bâtir une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable. Le Bureau fonctionne à la demande et ne reçoit pas de contributions statutaires de la part des États Membres. Il autofinance ses activités au moyen des produits qu'il tire de l'exécution de projets et de la fourniture de services consultatifs et de services de traitement administratif de grande qualité.

6. Parmi les principaux résultats des activités opérationnelles menées par l'UNOPS en 2016, on peut citer la construction, la conception ou la remise en état de 90 ponts, 3 025 kilomètres de route, 2 ports, 50 écoles, 74 hôpitaux, 278 dispensaires, 41 commissariats de police, 3 tribunaux et 2 postes frontaliers et douaniers. Le Bureau a acheté près de 24 000 machines et pièces d'équipement, assuré l'acheminement de plus de 47 millions d'articles médicaux, dont près de 36 millions de moustiquaires, et acheté et distribué plus de 101 millions de doses de médicaments. Pendant l'exécution des projets, des emplois équivalant à plus de 3 millions de jours de travail rémunéré ont été créés en 2016 pour les populations locales, la plupart dans le cadre de projets d'infrastructure, tandis que les emplois créés en 2015 équivalaient à 2,2 millions de jours. L'assistance technique fournie par l'UNOPS à ses partenaires représentait l'équivalent de 50 000 jours de travail, contre 44 000 en 2015. De plus, le Bureau a contribué au renforcement des capacités locales en concourant à des activités de formation représentant plus de 10 000 jours de formation. Dans 55 % des cas environ, les projets qu'il avait soutenus avaient contribué d'une façon ou d'une autre au renforcement des capacités nationales. On trouvera plus de détails dans le rapport annuel de l'UNOPS (DP/OPS/2017/2).

7. Les résultats financiers de l'UNOPS en 2016 peuvent se résumer dans leurs grandes lignes comme suit :

a) La valeur nette des services fournis s'est maintenue à 1 446 millions de dollars. Ce montant se répartit comme suit : 701,1 millions de dollars pour les

projets que le Bureau exécute pour son propre compte et 744,7 millions de dollars pour ceux qu'il exécute pour le compte d'autres organisations;

b) L'excédent net pour 2016 a atteint 31,3 millions de dollars;

c) Les réserves en fin d'année s'élevaient à 131,6 millions de dollars, soit un montant supérieur au seuil minimum fixé par le Conseil d'administration. Ce chiffre a été calculé en tenant compte de la perte actuarielle de 2,0 millions de dollars relative aux avantages postérieurs à l'emploi et des plus-values de 3,1 millions de dollars relatives aux instruments financiers disponibles à la vente comptabilisées dans l'état des variations de l'actif net.

8. Ces bons résultats financiers placent l'UNOPS en position de force pour répondre aux demandes de ses partenaires, recenser les qualifications et les compétences qui seront utiles à ceux-ci compte tenu de leurs besoins croissants et les aider à obtenir d'excellents résultats.

Établissement d'états financiers établis conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public

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

a) *État de la situation financière* : Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2016 et illustre la santé financière du Bureau. Il permet de savoir dans quelle mesure l'UNOPS dispose des ressources dont il a besoin pour continuer de fournir des services à ses partenaires;

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

c) *État des variations de l'actif net* : Cet état rend compte de toutes les variations dans la valeur de l'actif et du passif, y compris celles qui n'apparaissent pas dans l'état des résultats financiers, par exemple des ajustements relatifs aux engagements au titre des avantages du personnel et des ajustements de la juste valeur ayant trait aux instruments financiers disponibles à la vente;

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

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

10. Les états financiers sont assortis de notes qui aident les utilisateurs à cerner la situation de l'UNOPS et à la comparer à d'autres entités. Les notes décrivent les méthodes comptables du Bureau et apportent des renseignements et explications supplémentaires.

Résultats financiers

11. En 2016, le montant net des services fournis par l'UNOPS s'établissait à 1 446 millions de dollars et comprenait les projets que le Bureau avait exécutés pour son propre compte et ceux qu'il avait exécutés pour le compte de partenaires. Il s'agit du montant total des ressources utilisées par l'UNOPS au cours de l'année, qui est resté sensiblement le même par rapport à 2015.

12. En 2016, le montant total des produits, qui correspond aux recettes pouvant être véritablement attribuées à l'UNOPS, a été de 789,9 millions de dollars, comme indiqué dans l'état des résultats financiers, ce qui représente une augmentation de 15,6 % par rapport à 2015, année pour laquelle les produits s'élevaient à 683,3 millions de dollars. Cette augmentation s'explique principalement par des changements dans la composition des services qu'il fournit en son nom et des services qu'il fournit pour le compte d'autres organisations.

13. Aux fins de l'application des normes IPSAS, l'UNOPS fait la distinction entre les contrats pour lesquels il agit en son nom et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Concrètement, lorsqu'il 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.

14. La différence entre le montant brut des produits et celui des produits calculés selon les normes IPSAS s'élève à 744,7 millions de dollars, montant qui correspond à des contrats de mandataire, c'est-à-dire à des opérations d'intermédiation, comme expliqué dans les notes relatives aux états financiers. Le tableau ci-dessous récapitule les produits et les charges répartis entre les trois grandes catégories de services de l'UNOPS : infrastructures, gestion de projets et achats. Ces chiffres sont établis à partir de ceux donnés dans les états financiers, conformément aux normes IPSAS, en fonction des cinq grands types d'activités du Bureau (voir note 16).

15. Une fois déduits les charges annuelles et les engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 31,3 millions de dollars pour 2016, contre 14,3 millions pour 2015.

Produits et charges

(En millions de dollars des États-Unis)

	Produits au sens des normes IPSAS	*Produits découlant d'activités menées pour le compte de tiers*	*Montant brut des produits*
Produits			
Infrastructures	192,3	1,9	194,2
Gestion de projets	543,9	536,2	1 080,1
Achat	51,6	206,6	258,2
Produits accessoires	2,1	–	2,1
Produits d'opérations sans contrepartie directe	–	–	–
Total des produits	**789,9**	**744,7**	**1 534,6**

	Charges au sens des normes IPSAS	*Charges découlant d'activités menées pour le compte de tiers*	*Montant brut des charges*
Charges			
Infrastructures	(178,9)	(1,9)	(180,8)
Gestion de projets	(480,4)	(536,2)	(1 016,6)
Achat	(41,8)	(206,6)	(248,5)
Total des charges au titre des projets	**(701,1)**	**(744,7)**	**(1 445,8)**
À déduire : Frais d'administration de l'UNOPS	(68,7)		(68,7)
Total des charges	**(769,8)**		**(1 514,5)**
Excédent provenant des services	20,1		20,1
À ajouter : Produits financiers nets	11,2		11,2
Excédent pour 2016	**31,3**		**31,3**

Prestations et appui direct fournis par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

16. En 2016, 43 % des projets exécutés par l'UNOPS l'ont été pour le compte d'entités des Nations Unies, contre 50 % en 2015. Pour la quatrième année consécutive, les tendances observées ont montré une hausse du volume des projets exécutés pour le compte du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, avec un financement de 71 millions de dollars en 2016 contre 64 millions de dollars en 2015. Une aide a également été apportée, dans le cadre de partenariats, au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Le principal partenaire de l'UNOPS dans le système des Nations Unies a été le Secrétariat, notamment le Département des affaires politiques, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, qui, ensemble, ont compté pour 294 millions de dollars, soit 21 % des dépenses d'exécution (contre 18 % en 2015). Le Bureau a notamment solidement appuyé l'action du Service de la lutte antimines de l'ONU, qui porte sur la paix et la sécurité. En ce qui concerne les autres grands partenariats, il convient de noter que l'UNOPS a continué d'accroître son soutien à l'Union européenne pour la troisième année consécutive, bénéficiant pour cela d'un financement de 57 millions de dollars en 2016, contre 51 millions de dollars en 2015, et que son partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a connu une autre année record en 2016.

17. En 2016, les principaux pays bénéficiaires de projets ont été le Myanmar, la Somalie, le Mali, le Soudan du Sud et l'Afghanistan, dans cet ordre. En 2015, les principaux pays bénéficiaires étaient le Myanmar, l'Afghanistan, la Somalie, le Soudan du Sud et le Pérou. On trouvera plus de détails à ce sujet dans le rapport annuel de l'UNOPS (DP/OPS/2017/2).

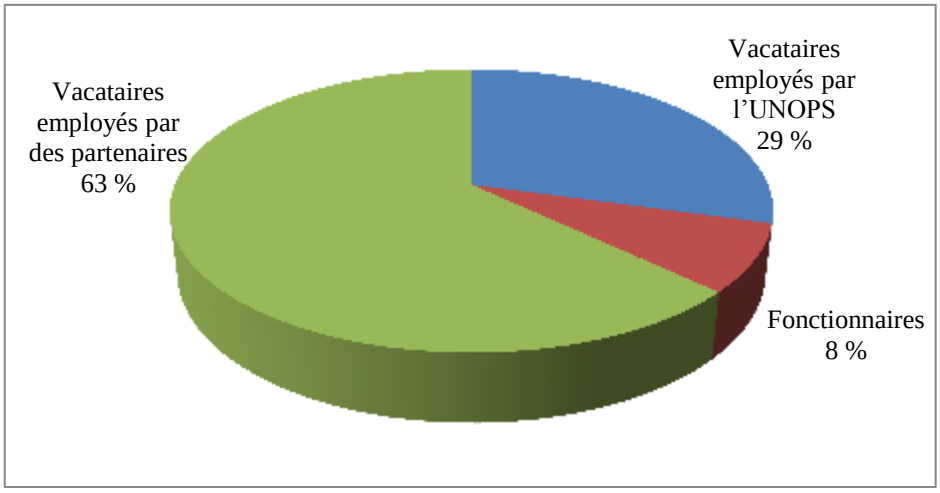
Actif et passif

18. L'état de la situation financière rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS. Tous les éléments d'actif et de passif sont comptabilisés.

Personnel et avantages du personnel

19. L'UNOPS peut compter sur un personnel hautement qualifié et motivé. À la fin de 2016, il employait 10 978 personnes, ce qui représente une augmentation par rapport à 2015, année durant laquelle il comptait 9 852 collaborateurs. Parmi ces personnes, 843 étaient des fonctionnaires et 10 135 des vacataires. L'UNOPS administre des contrats de travail pour le compte de partenaires divers. En 2016, 6 913 des 10 135 vacataires étaient employés par des partenaires. La figure ci-après illustre cette répartition.

Statut et répartition du personnel de l'UNOPS



Source : Groupe des ressources humaines et du changement de l'UNOPS.

20. Une enquête menée auprès du personnel de l'UNOPS a montré que le degré de motivation était supérieur aux résultats considérés au niveau international comme ceux d'organisations extrêmement performantes. Sur plus de 2 500 réponses reçues, 70 % étaient positives, ce qui montre que le personnel est très motivé et a l'intention de continuer à travailler pour le Bureau.

21. En 2016, l'UNOPS s'est doté d'un nouveau référentiel de compétences relatif au recrutement et à la gestion de la performance, qui offre une approche normalisée et permet aux supérieurs hiérarchiques de mieux évaluer les connaissances, les compétences et les qualités de chacun.

22. En 2016, 18 % des membres du personnel de direction qui étaient en poste dans un pays où le Bureau avait une présence physique étaient des nationaux du pays concerné, contre 15 % en 2015. Les membres du personnel de direction font partie des catégories ICS-11 et supérieures. En 2016, 2 594 fonctionnaires de l'UNOPS étaient en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles (lieux classés dans les catégories B à E arrêtées par la Commission de la fonction publique internationale).

23. Plus de 1 950 membres du personnel ont bénéficié des cours proposés par l'UNOPS en 2016, dont 48 % de femmes. Sur l'ensemble des participants, 80 % ont jugé les cours extrêmement pertinents ou très pertinents pour leur travail. Pour

renforcer les capacités en matière de santé et de sécurité, l'UNOPS a offert une formation dans ces disciplines à 379 membres de son personnel, et 251 d'entre eux ont obtenu une certification de l'Institution of Occupational Safety and Health (Institut pour la santé et la sécurité au travail). En plus des cours obligatoires sur la sensibilisation à l'égalité des sexes et la prévention du harcèlement, 600 membres du personnel ont bénéficié d'une formation à la gestion de la performance et plus de 500 d'une formation à la lutte contre la corruption.

24. Au 31 décembre 2016, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations dues à la cessation de service s'élevaient à 77,1 millions de dollars, selon les estimations d'un cabinet d'actuaires indépendant. On trouvera plus d'informations sur le mode de calcul dans la note 12. Bien qu'il s'agisse là de l'estimation la plus fiable des passifs de l'UNOPS, elle n'est pas dénuée d'une certaine incertitude, dont il est fait état dans l'analyse de sensibilité. Les hypothèses actuarielles continueront donc d'être revues et les estimations relatives aux engagements seront actualisées tous les ans.

Situation financière à la fin de 2016

25. Au 31 décembre 2016, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 1 636,8 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui totalisait 1 505,2 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 131,6 millions de dollars.

26. Les catégories d'actifs les plus importantes sont l'encaisse et les placements, qui s'élevaient à 1 534,8 millions de dollars à la fin de 2016, contre 1 376,8 millions de dollars à la fin de 2015. L'augmentation de 158 millions de dollars s'explique essentiellement par une hausse de 222,2 millions de dollars des montants versés à l'UNOPS par des clients dans le cadre de l'exécution de projets, comme indiqué dans la note 14, et par une diminution des dettes de 44 millions de dollars.

27. Environ 83 % du montant afférent à l'encaisse et aux placements correspondent à des sommes que des partenaires ont versées par anticipation au Bureau afin qu'il exécute des projets. Cette situation de trésorerie montre que l'UNOPS peut continuer à financer un portefeuille analogue de projets avec ses partenaires à l'avenir.

Réserves opérationnelles

28. Au 31 décembre 2016, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant des réserves opérationnelles de l'UNOPS s'élevait à 131,6 millions de dollars. Le montant total des réserves a augmenté après comptabilisation d'une plus-value de 3,1 millions de dollars relative aux instruments financiers disponibles à la vente, et ce, malgré une perte actuarielle de 2,0 millions de dollars se rapportant à l'évaluation des avantages du personnel à la fin de l'année.

29. Compte tenu de la formule de calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2013, l'UNOPS était tenu de conserver des réserves opérationnelles d'un montant équivalant au moins à 20,7 millions de dollars au 31 décembre 2016, soit l'équivalent de quatre fois la moyenne mensuelle des dépenses de gestion constatées au cours des trois dernières années.

Liquidités

30. L'état des flux de trésorerie montre que la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 36,7 millions de dollars en 2016, ce qui permet au Bureau de conserver une situation de trésorerie solide.

Comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget

31. Les normes IPSAS prévoient l'établissement d'un état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget. Cet état permet de comparer le montant effectif des produits et des charges par rapport au budget d'administration approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2016-2017.

32. Pour 2016, la comparaison a été positive, l'UNOPS ayant enregistré un excédent de 20,9 millions de dollars au titre de la prestation de services et de 10,4 millions de dollars au titre des produits financiers. Le montant net des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs s'est élevé à 83,2 millions de dollars en 2016, soit 10 % de plus que l'objectif fixé dans le budget (75,5 millions de dollars).

D. Le système de contrôle interne et son efficacité

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

Principaux éléments du système de contrôle interne

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

35. La gestion du risque fait partie intégrante du système de contrôle interne. La Directrice exécutive a mis en place un dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité aux règles, dans le cadre duquel l'UNOPS peut mieux gérer et contrôler tous les risques stratégiques et opérationnels, notamment en définissant, en évaluant et en mesurant les conséquences qu'ils pourraient avoir et en choisissant et en mettant en œuvre des solutions de nature à les atténuer. L'objectif est de renforcer la capacité du Bureau d'anticiper et de saisir les occasions, tout en évitant les risques. La gestion du risque aide la direction à hiérarchiser les solutions stratégiques et à prendre des mesures d'atténuation des risques; l'UNOPS peut ainsi affiner son positionnement stratégique et étoffer son portefeuille d'activités. La gestion des risques aide aussi à affiner le système de contrôle interne compte tenu de l'évolution de la conjoncture et de l'environnement opérationnel.

36. Dans le cadre de la gestion des risques, l'UNOPS a mis en place un mécanisme d'évaluation obligatoire pour les bâtiments et les autres infrastructures. Le manuel de l'UNOPS sur la conception des bâtiments et le manuel portant sur les infrastructures de transport ont été publiés en 2015 et s'accompagnent de documents d'orientation. Ils permettront à l'UNOPS d'atténuer son exposition aux risques liés aux infrastructures.

Efficacité du système de contrôle interne

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

38. En 2016, l'UNOPS a mis en service un nouveau progiciel de gestion intégré, qui l'aidera à mieux intégrer les procédures et les systèmes opérationnels. Le progiciel donne accès à des données de meilleure qualité, qui facilitent la prise de décisions en matière de gestion et permettent à l'UNOPS d'offrir un appui plus efficace à ses partenaires. Il est un élément essentiel de l'action que le Bureau mène en vue d'optimiser ses systèmes de gestion des risques, de renforcer systématiquement les contrôles internes et d'améliorer la séparation des fonctions et le respect des règles. Le progiciel de gestion intégré a été mis en service le 1er janvier 2016.

E. Perspectives

Plan stratégique pour 2014-2017

39. Le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique de l'UNOPS à sa réunion annuelle de juin 2013. Ce plan, établi à l'issue de consultations approfondies avec la majorité des parties prenantes et autres partenaires de l'UNOPS, décrit comment le Bureau ciblera son action de façon à aider ses partenaires à obtenir des résultats et leur offrira pour ce faire des services dans les trois domaines suivants : gestion de projets, achats et infrastructures. L'UNOPS se donnera aussi les moyens de répondre aux demandes de ses partenaires en matière de renforcement des capacités nationales et de services consultatifs, conformément à sa mission fondamentale. En septembre 2017, le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 sera présenté au Conseil d'administration. Ce nouveau plan fera fond sur l'examen à mi-parcours auquel le Bureau a procédé[20].

Viabilité financière de l'UNOPS

40. L'équipe financière de l'UNOPS a évalué la capacité du Bureau de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2017 et au-delà. Elle a notamment examiné les activités financières menées durant le premier trimestre de 2017, les résultats globaux des trois premières années d'exécution du plan stratégique pour 2014-2017, le carnet de commandes, les montants de la trésorerie et des réserves opérationnelles et les investissements de base prévus au titre du plan stratégique

[20] DP/OPS/2016/5.

pour 2014-2017. En outre, les résolutions adoptées par l'Assemblée générale en 2016 et intéressant le Bureau ont été passées en revue. À l'issue de cette analyse, la Directrice exécutive estime que l'UNOPS peut être confiant dans sa capacité de continuer à fonctionner pendant de nombreuses années encore. Les états financiers pour 2016 ont donc été établis sur la base de la continuité des activités.

Chapitre IV
États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2016

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

I. État de la situation financière au 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	*Au 31 décembre 2016*	*Au 31 décembre 2015*
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	6	2 270	2 714
Immobilisations corporelles	5	10 635	12 629
Placements à long terme	9	1 122 613	347 045
Total des actifs non courants		**1 135 518**	**362 388**
Actifs courants			
Stocks	7	5 343	2 630
Créances	10		
Créances au titre de projets		37 168	15 107
Paiements anticipés		35 638	8 125
Créances diverses		10 967	6 672
Placements à court terme	9	12 764	667 070
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	399 373	362 687
Total des actifs courants		**501 253**	**1 062 291**
Total de l'actif		**1 636 771**	**1 424 679**
Passif			
Passifs non courants			
Avantages du personnel	12	77 430	71 187
Total des passifs non courants		**77 430**	**71 187**
Passifs courants			
Avantages du personnel	12	20 290	17 881
Dettes et autres charges à payer	13	131 950	175 742
Avances de trésorerie reçues au titre de projets	14		
Produits constatés d'avance		709 812	537 334
Liquidités détenues pour le compte de tiers		561 807	512 130
Provisions à court terme	19	3 896	11 214
Total des passifs courants		**1 427 755**	**1 254 301**
Total du passif		**1 505 185**	**1 325 488**
Actif net		**131 586**	**99 191**
Réserves			
Réserves opérationnelles	15	131 586	99 191
Total du passif et des réserves		**1 636 771**	**1 424 679**

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	*Au 31 décembre 2016*	*Au 31 décembre 2015*
Produits	16		
Produits d'activités de projet		787 807	680 435
Produits accessoires		2 127	2 445
Produits sans contrepartie directe			396
Total des produits		**789 934**	**683 276**
Charges			
Services contractuels	16	268 666	229 730
Autres frais de personnel – catégories de personnel autres que les fonctionnaires	17	188 008	156 113
Traitements et prestations – fonctionnaires	17	131 317	137 207
Dépenses opérationnelles	16	70 122	60 257
Fournitures et consommables		78 853	49 317
Voyages		29 678	24 825
Charges diverses		(882)	10 191
Amortissement d'immobilisations corporelles	5	3 599	3 795
Amortissement d'immobilisations incorporelles	6	512	91
Total des charges		**769 873**	**671 526**
Produits financiers	18	13 109	2 977
Gains/(pertes) de change	18	(1 890)	(392)
Montant net des produits financiers		**11 219**	**2 585**
Excédent pour la période		**31 280**	**14 335**

Les notes explicatives font partie intégrante des présents 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 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	
Solde d'ouverture au 1er janvier 2015	15	**78 519**
Ajustement afférent aux immobilisations corporelles		4 512
Solde d'ouverture ajusté au 1er janvier 2015		**83 031**
Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période		1 825
Excédent pour la période		14 335
Solde d'ouverture au 1er janvier 2016	15	**99 191**
Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période		(2.034)
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur		3 149
Excédent pour la période		31 280
Solde de clôture au 31 décembre 2016	15	**131 586**

Les notes explicatives font partie intégrante des présents 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 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Notes	*Au 31 décembre 2016*	*Au 31 décembre 2015*
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent pour la période financière		31 280	14 335
Mouvements sans effet de trésorerie			
Amortissement des immobilisations incorporelles	6	512	91
Amortissement des immobilisations corporelles	5	3 599	3 795
Produits financiers	18	(13 109)	(2 977)
Gains de change	18	1 890	392
Excédent net hors variations du fonds de roulement		**24 172**	**15 636**
Variations du fonds de roulement			
Augmentation de la provision pour créances douteuses	10	96	215
Augmentation des stocks	7	(2 713)	1 103
Augmentation des créances	10	(26 452)	27 862
Augmentation des paiements anticipés	10	(27 513)	6 043
Augmentation des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels)	12	6 618	3 824
Diminution des dettes et des charges à payer	13	(43 792)	87 793
Augmentation des avances de trésorerie reçues au titre des projets	14	222 155	99 195
Diminution des provisions à court terme	19	(7 318)	5 839
Effet des flux de trésorerie sur la variation du fonds de roulement		**121 081**	**231 874**
Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie	18	24	73
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		**145 277**	**247 583**
Flux de trésorerie provenant des activités de placement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles – montant net	6	(68)	(787)
Acquisitions d'immobilisations corporelles – montant net	5	(1 605)	(2 440)
Produits des placements arrivés à échéance	9	1 692 646	846 850
Achats de placements	9	(1 806 696)	(911 670)
Intérêts créditeurs provenant des placements	18	20 494	10 879
Intérêts affectés aux projets	18	(11 472)	(3 638)
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		**(106 701)**	**(60 806)**
À ajouter : Gains de change	18	(1 890)	(392)
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		**36 686**	**186 385**
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		**362 687**	**176 302**
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période		**399 373**	**362 687**

Les notes explicatives font partie intégrante des présents 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 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

		Budget de gestion				
	Notes	*Budget initial pour l'exercice biennal 2016/17*[a]	*Budget initial pour 2016*	*Budget définitif pour2016*	*Montants effectifs pour 2016*	*Différence entre le budget définitif et les montants effectifs*
Total des produits pour la période	22	**138 700**	**69 350**	**75 503**	**83 203**	**7 700**
Charges						
Postes		35 100	17 550	13 618	11 750	(1 868)
Dépenses communes de personnel		20 500	10 250	8 178	8 463	285
Voyages		8 800	4 400	4 042	4 124	82
Consultants		43 000	21 500	27 156	29 641	2 485
Frais de fonctionnement		13 700	6 850	8 674	5 770	(2 904)
Mobilier et matériel		2 200	1 100	472	1 316	844
Remboursements		2 300	1 150	1 426	1 398	(28)
Provisions		13 100	6 550		(149)	(149)
Total des charges pour la période		**138 700**	**69 350**	**63 566**	**62 313**	**(1 253)**
Produits financiers nets/charges financiers nettes		–	–	–	10 427	10 427
Excédent/(déficit) pour la période		**–**	**–**	**11 937**	**31 317**	**19 380**

[a] DP/OPS/2015/5.

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 de 2016

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 ne reçoit pas de contributions statutaires de la part des États Membres et il autofinance donc ses activités au moyen des produits qu'il tire de l'exécution de projets et de la fourniture d'autres services. Constitué comme entité indépendante le 1er 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 du maintien de la paix, y compris les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les États donateurs et bénéficiaires, les organisations intergouvernementales, 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 à ses partenaires de développement dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés, le tout dans le cadre d'une stratégie axée sur les résultats. Il lance et exécute de nouvelles opérations dans un souci de rapidité et de transparence et dans le plein respect du principe de responsabilité. Ses services sont adaptés aux besoins de chaque partenaire et couvrent une large gamme d'activités allant de solutions hors programme à la gestion de projets à long terme. Ils comprennent notamment les activités suivantes :

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

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

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

d) Services divers : les services de gestion des ressources humaines comprennent le recrutement et l'affectation de personnel et l'administration des contrats de travail souscrits par l'UNOPS pour le compte de ses partenaires. Les personnes engagées ne travaillent pas directement sous sa direction. L'UNOPS assure également des services de gestion et d'administration financière pour le compte de partenaires lui ayant confié un mandat.

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

Note 2
Référentiel comptable

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

5. Les présents 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 1er janvier au 31 décembre 2016.

7. Aucun exposé-sondage ou norme émise par le Conseil des normes IPSAS n'a d'incidence sur les états financiers de l'UNOPS et sur les informations qui y sont fournies pour l'année terminée le 31 décembre 2016.

Note 3
Récapitulatif des principales conventions comptables

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

a) Comptabilisation des dépenses afférentes aux projets

9. La norme IPSAS 9 (Produits des 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 pour le compte de tiers. Par conséquent, les produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour compte propre sont comptabilisés intégralement dans l'état des résultats financiers, tandis que seul le montant net des produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour le compte de tiers est constaté dans cet état. Des renseignements plus détaillés sur les opérations effectuées pour le compte de tiers figurent à la note 16. Que l'UNOPS agisse pour compte propre ou pour le compte de tiers, toutes les créances et les dettes liées aux projets sont comptabilisées dans l'état de la situation financière à la fin de la période et apparaissent dans l'état des flux de trésorerie. En particulier, lorsque l'UNOPS perçoit des avances de ses partenaires, l'excédent des fonds encaissés par rapport aux coûts et charges engagés est traité comme avance de trésorerie reçue au titre des projets et est porté au passif. Dans le cas des projets où les coûts engagés sont supérieurs aux fonds reçus par le client, le solde est comptabilisé comme créance.

b) Monnaie de fonctionnement et de présentation

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

c) Instruments financiers

11. Le 1er janvier 2016, l'UNOPS a changé la façon de comptabiliser ses placements. Ceux-ci ne sont plus constatés dans la catégorie « titres détenus jusqu'à leur échéance », mais dans la catégorie « titres disponibles à la vente ». Les actifs sont initialement constatés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement liés à leur acquisition. Toute hausse ou baisse du principal des bons du Trésor des États-Unis protégés contre l'inflation est comptabilisée dans l'état des résultats financiers. Quant aux autres instruments disponibles à la vente, leur juste valeur est utilisée pour les évaluations ultérieures sur la base des cours du marché obtenus auprès de tierces parties informées, jusqu'à ce que l'actif financier soit décomptabilisé, après quoi le montant cumulé du gain ou du déficit, jusque-là constaté dans l'actif net/situation nette, est comptabilisé dans l'état des résultats financiers. L'UNOPS répartit ses placements dans trois portefeuilles, dont les types de titres sont les suivants :

a) Fonds de roulement (se rapporte aux contributions reçues au titre de projets) : bons du Trésor des États-Unis protégés contre l'inflation et obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis;

b) Réserves (se rapporte aux réserves opérationnelles de l'UNOPS) : bons du Trésor des États-Unis protégés contre l'inflation, obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis, obligations de sociétés de première qualité libellées en euros, titres de créances de marchés émergents libellés en dollars des États-Unis, obligations à haut rendement et actions des marchés développés;

c) Assurance maladie après la cessation de service (se rapporte aux avantages postérieurs à l'emploi) : bons du Trésor des États-Unis protégés contre l'inflation et obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis.

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

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

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

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

d) Immobilisations corporelles

16. L'UNOPS comptabilise les immobilisations corporelles à leur coût historique, déduction faite du montant des amortissements et des dépréciations, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). L'UNOPS déprécie ses immobilisations corporelles sur la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. Les immobilisations corporelles font l'objet d'un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle et déceler toute perte de valeur.

17. Les biens durables sont portés en immobilisations lorsque leur valeur d'acquisition initiale atteint ou dépasse un seuil de 2 500 dollars pour les catégories d'actifs, à l'exception des améliorations locatives, pour lesquelles le seuil est de 10 000 dollars.

18. Le tableau ci-dessous indique la durée d'utilité estimée et les seuils d'immobilisation de différentes catégories d'immobilisations corporelles :

Tableau 1
Amortissement des immobilisations corporelles

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

e) Immobilisations incorporelles

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

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

Tableau 2
Amortissement des immobilisations incorporelles

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

21. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un examen annuel pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle et déceler toute perte de valeur.

f) Stocks

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

g) Contrats de location

23. L'UNOPS a examiné ses contrats de location de locaux et de matériel et constaté qu'aucun d'entre eux n'avait pour effet de lui transférer une part importante des risques et avantages inhérents à la propriété des biens loués. En

conséquence, tous ces contrats sont comptabilisés comme des contrats de location simple.

24. Les paiements effectués en exécution d'un contrat de location simple sont comptabilisés dans l'état des résultats 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

25. L'UNOPS comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

a) Les avantages payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'année financière où les services y ouvrant droit ont pris fin;

b) Les avantages postérieurs à l'emploi;

c) Les autres avantages à long terme;

d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme

26. 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'affectation, 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

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

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

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

Autres avantages à long terme

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

Indemnités de fin de contrat de travail

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

i) Provisions et passifs éventuels

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

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

j) Produits

34. 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.

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

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

k) Charges

37. 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

38. 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

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

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

n) Information sectorielle

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

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

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

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

p) Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations et des hypothèses comptables

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

effectivement constatés peuvent s'avérer différents des montants estimatifs comptabilisés dans les états financiers en question.

45. 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

46. La valeur actualisée des engagements au titre des avantages du personnel dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont déterminés par une évaluation actuarielle utilisant diverses hypothèses. Les hypothèses actuarielles sont formulées pour prévoir des événements à venir et servent à calculer la valeur des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. La note 12 présente les hypothèses formulées pour les calculs et une analyse de sensibilité les concernant.

Provisions

47. L'évaluation des engagements actuels découlant d'événements passés, y compris les actions juridictionnelles et les contrats déficitaires, fait particulièrement intervenir des appréciations. Celles-ci reposent sur l'expérience qu'a l'UNOPS de ces questions et constituent l'estimation la plus fiable du montant du passif dont il dispose au moment du calcul. L'administration considère que le montant total des provisions pour contentieux est suffisant compte tenu de l'information actuellement disponible. On trouvera des informations supplémentaires à ce sujet dans les notes 19 et 20.

Dépréciation des créances douteuses

48. L'UNOPS constitue des provisions pour créances douteuses, ainsi qu'indiqué en détail à la note 10. Les estimations correspondantes reposent sur des analyses chronologiques des soldes clients ainsi que sur les conditions de crédit pertinentes, les tendances historiques et l'expérience acquise par l'UNOPS, eu égard également à la conjoncture économique. L'administration considère que les provisions pour dépréciation de ces créances douteuses sont suffisantes compte tenu de l'information disponible actuellement. Comme elles reposent sur les estimations de l'administration, elles sont sujettes à modification lorsque de nouveaux éléments d'information deviennent disponibles.

Comptabilisation des produits

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

Note 4
Gestion du risque financier

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

sect. D) figurant dans la section du présent rapport établie par la Directrice exécutive.

51. L'UNOPS confie aussi bien la gestion de ses placements que la garde de ses avoirs à des entités professionnelles sélectionnées dans le cadre de sa procédure de passation des marchés. Les titres négociables sont enregistrés au nom de l'UNOPS, tandis que les placements dans des fonds de financement commun sont au nom du gestionnaire du fonds. Les uns comme les autres sont détenus par le dépositaire nommé par l'UNOPS.

52. Les principaux objectifs des directives pour la gestion des placements sont :

a) Pour le fonds de roulement : de préserver la valeur réelle des fonds affectés aux projets de l'UNOPS afin d'assurer le financement de ces derniers;

b) Pour les réserves : de garantir la sécurité et la liquidité de l'UNOPS dans des circonstances difficiles et d'assurer le financement de ses opérations à long terme;

c) Pour les soins de santé : de fournir des prestations d'assurance maladie après la cessation de service aux employés de l'UNOPS en appliquant la technique de gestion actif-passif.

53. La répartition des portefeuilles de l'UNOPS entre les diverses catégories d'actifs, monnaies et zones géographiques doit respecter les principes directeurs suivants :

a) La préservation de la valeur réelle du capital est l'objectif primordial;

b) La liquidité est un aspect essentiel de la gestion des portefeuilles de l'UNOPS et une obligation au titre de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, plus précisément des règles 22.02 et 22.06;

c) Le rendement des portefeuilles est moins important que la préservation du capital et les impératifs de liquidité;

d) La diversification des catégories d'actifs, des stratégies, des zones géographiques, des monnaies et des instruments financiers réduit les risques;

e) Un risque ne doit être pris que dans la perspective d'un retour sur investissement. En d'autres termes, tout risque inutile doit être évité;

f) Les placements à revenu fixe sont une catégorie d'actifs essentielle pour l'UNOPS, compte tenu de la mission et des objectifs que ses portefeuilles doivent lui permettre de poursuivre;

g) Les fourchettes de répartition par monnaie doivent cadrer avec les objectifs et les passifs des différents portefeuilles, mais ne protégeront pas ces derniers contre le risque de change.

54. Le Comité des placements de l'UNOPS est un organe indépendant de conseil en matière de placements. Il est chargé d'aider le Conseil d'administration de l'UNOPS à gérer et à contrôler les actifs du Bureau, mais aussi à sélectionner et à évaluer les gestionnaires d'actifs et les dépositaires.

Risque de change

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

exposition au risque de change concerne l'euro du fait des obligations de ses partenaires en matière de communication financière.

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

57. Le tableau ci-après indique, au 31 décembre 2016, les effets qu'aurait sur l'excédent de l'année une appréciation ou dépréciation de 10 % des principales monnaies, cette fourchette de variation représentant l'estimation supérieure des fluctuations possibles des taux de change par rapport au dollar des États-Unis, toutes les autres variables restant constantes.

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

	EUR	*ARS*	*RSD*	*NPR*	*UYU*	*JOD*	*JPY*	*GTQ*	*ETB*	*HTG*
+10 %	10 688	5 790	403	(294)	247	246	211	202	165	159
-10 %	(10 688)	(5 790)	(403)	294	(247)	(246)	(211)	(202)	(165)	(159)

Abréviations : ARS = peso argentin; ETB = birr éthiopien; EUR = euro; GTQ = quetzal guatémaltèque; HTG = gourde haïtienne; JOD = dinar jordanien; JPY = yen japonais; NPR = roupie népalaise; RSD = dinar serbe; UYU = peso uruguayen.

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

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

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

Risque de crédit

61. 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 et d'obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis. La gestion du portefeuille est confiée à un spécialiste externe des placements.

62. Les directives de l'UNOPS 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 pour la gestion des placements prescrivent de suivre en

permanence la notation des émetteurs et contreparties. Seuls sont autorisés les placements dans des instruments à revenu fixe d'entités souveraines, supranationales, gouvernementales ou fédérales et de banques.

63. 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, certaines banques ne peuvent pas être évaluées par des agences de notation.

Risque de taux d'intérêt

64. 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, une analyse de sensibilité aux risques associés à ces placements ne ferait pas apparaître de variations de valeur importantes. Le Comité des placements de l'UNOPS surveille régulièrement le taux de rendement du portefeuille par rapport aux critères de référence établis dans les directives.

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

Risque d'illiquidité

66. 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 partie suffisante de ses positions dans des équivalents de trésorerie et des placements à court terme, de manière à pouvoir couvrir ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles.

Note 5
Immobilisations corporelles

67. Au 31 décembre 2016, la valeur comptable nette des immobilisations corporelles de l'UNOPS s'établissait à 10,3 millions de dollars. En tant que dépositaire au titre d'accords de concession de services, l'UNOPS avait aussi en dépôt des actifs d'une valeur de 56,0 millions de dollars (45,8 millions de dollars en 2015).

68. Le tableau ci-après récapitule les immobilisations corporelles de l'UNOPS au 31 décembre 2016, par catégorie recensée à la note 3.

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

	Budget d'administration	*Projet*	*Total*
Véhicules	1 159	3 375	4 534
Terrains et bâtiments	2 574	92	2 666
Installations et matériel	490	821	1 311
Matériel informatique et matériel de communications	994	218	1 212
Améliorations locatives	260	354	614
Valeur comptable nette au 31 décembre 2016	**5 477**	**4 860**	**10 337**

Tableau 5
Immobilisations corporelles par catégorie (2015)
(En milliers de dollars des États-Unis)

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

69. À la fin de l'année, aux actifs portés en immobilisations susmentionnés s'ajoutaient des biens en transit d'une valeur de 0,298 million de dollars.

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

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

	Véhicules	*Installations et matériel*	*Terrains et immeubles*	*Matériel informatique et matériel de communications*	*Améliorations locatives*	*Total*
Valeur comptable brute au 1er janvier 2016	14 787	4 625	4 950	4 198	805	29 365
Entrées	1 288	94	69	560	21	2 032
Ajustements de charges	1 239	167	22	237	–	1 665
Cessions	(1 356)	(2 074)	(156)	(439)	–	(4 025)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2016	**15 958**	**2 812**	**4 885**	**4 556**	**826**	**29 037**

	Véhicules	*Installations et matériel*	*Terrains et immeubles*	*Matériel informatique et matériel de communications*	*Améliorations locatives*	*Total*
Amortissements cumulés et dépréciation au 1er janvier 2016	(10 237)	(1 693)	(1 874)	(2 802)	(130)	(16 736)
Ajustements des coûts : ajustement des amortissements cumulés	(359)	(57)	(6)	(69)	–	(491)
Amortissements	(1 884)	(344)	(396)	(893)	(82)	(3 599)
Déduction des amortissements sur les actifs cédés	1 056	593	57	420	–	2 126
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2016	**(11 424)**	**(1 501)**	**(2 219)**	**(3 344)**	**(212)**	**(18 700)**
Valeur comptable nette au 31 décembre 2016	**4 534**	**1 311**	**2 666**	**1 212**	**614**	**10 337**

Note 6
Immobilisations incorporelles

Tableau 7
Immobilisations incorporelles
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Logiciels développés en interne	*Autres logiciels*	*Immobilisations incorporelles en cours*	*Total*
Valeur comptable brute au 1er janvier 2016	147	226	2 609	2 982
Entrées	2 609	68	(2 609)	68
Cessions				
Valeur comptable brute au 31 décembre 2016	**2 756**	**294**	**–**	**3 050**
Amortissements cumulés et dépréciation au 1er janvier 2016	(87)	(181)	–	(268)
Amortissements	(459)	(53)	–	(512)
Déduction des amortissements sur les actifs cédés				
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2016	**(546)**	**(234)**	**–**	**(780)**
Valeur comptable nette au 31 décembre 2016	**2 210**	**60**	**–**	**2 270**

Tableau 8
Immobilisations incorporelles (2015)
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Logiciels développés en interne	*Autres logiciels*	*Immobilisations incorporelles en cours*	*Total*
Valeur comptable brute au 1er janvier 2015	147	267	1 823	2 237
Entrées	–	29	1 049	1 078
Cessions	–	(70)	(263)	(333)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2015	**147**	**226**	**2 609**	**2 982**
Amortissements cumulés et dépréciation au 1er janvier 2015	(63)	(156)	–	(219)
Amortissements	(24)	(67)	–	(91)
Déduction des amortissements sur les actifs cédés	–	42	–	42
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2015	**(87)**	**(181)**	**–**	**(268)**
Valeur comptable nette au 31 décembre 2015	**60**	**45**	**2 609**	**2 714**

71. La valeur comptable brute des immobilisations incorporelles s'élevait à 2,270 millions de dollars en fin d'année et englobait les logiciels développés en interne, les logiciels achetés et les immobilisations incorporelles en cours d'élaboration.

72. La rubrique Logiciels élaborés en interne concerne l'espace de gestion mis au point par l'UNOPS pour créer une plateforme unifiée de production de rapports sur tous ses domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance) et le coût de la première phase de mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré, oneUNOPS, lancé le 1er janvier 2016.

Note 7
Stocks

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

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

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Stocks	5 343	2 630

Tableau 10
Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Afghanistan	35	63
Côte d'Ivoire	–	12
Éthiopie	–	156
Groupe thématique paix et sécurité	4 773	1 734
Haïti	11	200
République démocratique du Congo	156	413
Sénégal	11	–
Sierra Leone	343	–
Sri Lanka	14	52
Total	**5 343**	**2 630**

Note 8
Instruments financiers

Tableau 11
Actifs financiers
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016				*31 décembre 2015*			
	Trésorerie et équivalents de trésorerie	*Prêts et créances*	*Titres disponibles à la vente*	*Total*	*Trésorerie et équivalents de trésorerie*	*Prêts et créances*	*Placements détenus jusqu'à leur échéance*	*Total*
Placements (note 9)	–	–	1 135 377	1 135 377	_	_	1 014 115	1 014 115
Créances hors charges comptabilisées d'avance (note 10)	–	48 135	–	48 135	–	21 779	–	21 779
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 11)	399 373	–	–	399 373	362 687	–	–	362 687
Total	**399 373**	**48 135**	**1 135 377**	**1 582 885**	**362 687**	**21 779**	**1 014 115**	**1 398 581**

Tableau 12
Passifs financiers au coût amorti
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Dettes et charges à payer (note 13)	131 950	175 742
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers (note 14)	561 807	512 130
Total	**693 757**	**687 872**

Note 9
Placements

74. La majeure partie du portefeuille de placements, confiée à un spécialiste extérieur, est comptabilisée à la juste valeur. Une faible partie de ce portefeuille, sous forme de titres du marché monétaire et de dépôts à terme, est gérée en interne par la trésorerie de l'UNOPS.

75. Le portefeuille se compose comme suit :

Tableau 13
Portefeuille de placements
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Placements à long terme	1 122 613	347 045
Placements à court terme	12 764	667 070
Titres du marché monétaire et dépôts à terme	195 293	25 000
Total	**1 330 670**	**1 039 115**

Tableau 14
Fiabilité de l'estimation de la juste valeur
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Niveau 1	*Niveau 2*	*Niveau 3*	*Total*
Actifs financiers disponibles à la vente	195 293	1 135 377	–	1 330 670

Détermination : niveau 1 – cours sur des marchés actifs; niveau 2 – éléments d'évaluation non attestés; niveau 3 – nombre important d'éléments non attestés.

76. Les titres du marché monétaire et les dépôts à terme sont classés dans la catégorie des équivalents de trésorerie qui sont gérés par la trésorerie de l'UNOPS à hauteur de 195,0 millions de dollars et par un spécialiste des placements extérieur à hauteur de 0,293 million de dollars.

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

Tableau 15
Évolution de la valeur des placements
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	*2015*
Solde d'ouverture au 1er janvier	**1 014 115**	**953 632**
Ajouts (achat de titres)	1 806 696	911 670
Cessions (produits à l'échéance des valeurs)	(1 692 646)	(846 850)
Comptabilisation au coût amorti	4 063	(4 337)
Ajustement de la juste valeur	3 149	-
Solde de clôture au 31 décembre	**1 135 377**	**1 014 115**
Part courante (placements à court terme)	12 764	667 070

78. Les placements à long terme comme les placements à court terme sont des instruments disponibles à la vente.

79. Un montant de 5,4 millions de dollars (3,5 millions de dollars en 2015) 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 10).

Placements à court terme

80. Les placements à court terme sont ceux dont l'échéance est supérieure à 90 jours sans dépasser 365 jours. Ils comprennent des obligations de société, des unités de compte obligataires et des fonds communs de placement échéant à moins d'un an de la date d'établissement du rapport.

Tableau 16
Placements à court terme
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Instruments du marché monétaire	–	50 000
Obligations	12 764	617 070
Total des placements à court terme	**12 764**	**667 070**

Placements à long terme

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

Tableau 17
Obligations et instruments de capitaux propres
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Obligations et instruments de capitaux propres	1 122 613	347 045

82. Le portefeuille de titres de l'UNOPS se compose d'instruments d'emprunt de première qualité et d'instruments de capitaux propres (unités de compte obligataires, fonds communs de placement, obligations de société et obligations d'État indexées). La ventilation par cote de crédit de l'ensemble du portefeuille est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 18
Ventilation des placements par cote de crédit
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
AAA	758 316	788 703
AA+	11 262	78 611
AA	12 457	–

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
AA-	76 438	5 202
A+	48 542	71 187
A	102 685	50 000
A-	67 100	20 412
BBB+	32 612	_
BBB	3 497	_
BBB-	501	_
Non notés	21 967	_
Total	**1 135 377**	**1 014 115**

Note 10
Créances

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

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

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

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

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

Tableau 19
Créances
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Créances au titre de projets (montant brut)	44 449	22 256
Dépréciation des créances douteuses	(7 281)	(7 149)
Créances au titre de projets (montant net)	**37 168**	**15 107**
Autres créances (montant brut)	11 021	6 762
Dépréciation des créances douteuses	(54)	(90)
Autres créances (montant net)	**10 967**	**6 672**
Total, créances (nettes) hors charges comptabilisées d'avance	**48 135**	**21 779**
Charges comptabilisées d'avance	35 638	8 125
Total, créances (nettes), y compris charges comptabilisées d'avance	**83 773**	**29 904**

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

86. Au 31 décembre 2016, des créances d'un montant de 7,3 millions de dollars (7,1 millions de dollars en 2015) avaient été dépréciées et entièrement provisionnées. Ce montant n'englobe pas les provisions pour les sommes à recevoir du PNUD, qui sont présentées séparément dans le tableau 22.

87. À la même date, des créances d'un montant de 18,2 millions de dollars (7,3 millions de dollars en 2015) étaient impayées mais n'avaient pas été dépréciées, car il n'existait pas d'antécédents récents de défaillance les concernant. Elles étaient échues depuis plus de trois mois.

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

	Passifs courants 0 à 3 mois	*Échus 3 à 6 mois*	*Échus 6 à 12 mois*	*Échus >12 mois*	*Total*
Créances	29 905	11 754	1 787	4 689	48 135

Créances au titre de projets

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

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

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net)	30 915	12 696
Sommes à recevoir du PNUD[a]	5 278	–
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	975	2 411
Total, créances au titre de projets	**37 168**	**15 107**

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

89. Les créances liées à l'exécution de projets se rapportent à des projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires ou sont des créances constatées dans le cadre du système électronique d'aide aux achats UNWebBuy. Elles comprennent également des sommes à recevoir de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, de l'Agence des États-Unis pour le développement international, du Département de l'appui aux missions du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et de l'Union européenne. 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.

90. Sur le solde de 37,2 millions de dollars (15,1 millions en 2015) des créances liées aux projets, 3,1 millions de dollars (2,5 millions en 2015) représentent des

avances que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2016; on en trouvera le détail à la note 16.

91. Les créances d'autres entités des Nations Unies englobent les sommes dues par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et se rapportent principalement aux dépenses que l'UNOPS engage lorsqu'il exécute des projets pour le compte de ces institutions ainsi qu'au détachement de personnel.

92. Les sommes dues par le PNUD sont essentiellement liées à des avances faites pour couvrir des paiements effectués au nom de l'UNOPS. Le solde dû par le PNUD se décompose comme suit :

Tableau 22
Sommes à recevoir du PNUD
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Sommes dues par le PNUD		
Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets	2 078	1 421 412
Dépréciation des créances douteuses	(2 613)	(3 399)
Total, créances au titre de projets	**(535)**	**1 418 013**
Montant cumulé des avances (dettes) faites au titre de paiements effectués pour le compte de l'UNOPS	5 813	(1 533 372)
Sommes dues au PNUD au titre de services	–	(35)
Montant net des sommes dues par le PNUD/au PNUD	**5 278**	**(115 394)**

Créances diverses

93. Les autres créances sont communiquées dans le tableau suivant :

Tableau 23
Créances diverses
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Sommes à recevoir du personnel	1 783	1 559
Intérêts créditeurs	5 424	3 456
Créances accessoires	3 760	1 657
Total, autres créances	**10 967**	**6 672**

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

95. Les intérêts créditeurs correspondent aux intérêts courus sur les placements. Une partie de ce montant a été affectée aux avances de trésorerie reçues au titre de projets et le solde a été comptabilisé dans l'état des résultats financiers à la rubrique Produits financiers (voir note 18 pour plus de précisions).

Charges comptabilisées d'avance

Tableau 24
Charges comptabilisées d'avance
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Charges comptabilisées d'avance	35 638	8 125

96. Les charges comptabilisées d'avance se rapportent aux sommes versées à un fournisseur avant la réception des biens ou services.

Dépréciation des créances douteuses

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

Tableau 25
Évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	*2015*
Solde d'ouverture au 1er janvier		
Créances liées aux projets	7 149	6 918
Créances diverses	90	106
Solde d'ouverture	**7 239**	**7 024**
Augmentation (diminution) nette de la provision pour dépréciation de créances		
Augmentation	164	1 359
Créances comptabilisées en pertes au cours de l'année après avoir été constatées comme irrécouvrables	(60)	(224)
Montants inutilisés repris	(8)	(920)
Augmentation (diminution) nette	**96**	**215**
Solde de clôture au 31 décembre		
Créances liées aux projets	7 281	7 149
Créances diverses	54	90
Solde de clôture	**7 335**	**7 239**

98. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture des comptes 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 2,6 millions de dollars relative aux soldes interfonds avec le PNUD qui apparaissent séparément dans le tableau 22.

Note 11
Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Tableau 26
Trésorerie et équivalents de trésorerie
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Fonds en banque ou en caisse	204 172	337 779
Soldes de trésorerie dépréciés	(92)	(92)
Titres du marché monétaire et dépôts à terme	195 293	25 000
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie	**399 373**	**362 687**

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

101. Les fonds en caisse désignent les fonds détenus dans les bureaux extérieurs pour régler les dépenses locales. Le solde de trésorerie déprécié s'élevant à 0,92 million de dollars fait partie du montant des fonds en caisse dans les tableaux ci-après.

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

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

Tableau 27
Fonds en banque
(En milliers de dollars des États-Unis)

Monnaie	*31 décembre 2016*	*31 décembre 2015*
Dollar des États-Unis	62 037	286 576
Peso argentin	57 441	688
Euro	47 698	25 041
Dinar jordanien	3 052	1 927
Peso uruguayen	2 376	2 235
Franc CFA	2 241	1 266
Gourde haïtienne	2 006	1 251
Livre sterling	1 122	
Yen	1 062	1 425

Monnaie	*31 décembre 2016*	*31 décembre 2015*
Autres monnaies	24 874	17 276
Total partiel des fonds en banque	**203 909**	**337 685**
Fonds en caisse	**263**	**94**
Total	**204 172**	**337 779**

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

Tableau 28
Répartition des fonds en banque par notation financière
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
AA-	586	–
A+	71 939	214 848
A	19 660	77 485
A-	998	246
BBB+	65 926	–
BBB	3 044	7 150
BBB-	317	2 721
BB+	–	701
BB	287	1 011
BB-	5 264	1 301
B+	22	2 199
B	5 379	–
Non notés	30 487	30 023
Total partiel des fonds en banque	**203 909**	**337 685**
Fonds en caisse	**263**	**94**
Total	**204 172**	**337 779**

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, certaines banques ne peuvent pas être évaluées par des agences de notation.

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

Tableau 29
Répartition des titres du marché monétaire et des dépôts à terme par notation financière
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
AAA	80 293	–
A+	50 000	25 000
A	48 000	–
BBB+	17 000	–
Total	**195 293**	**25 000**

Note 12
Avantages du personnel

107. Les passifs liés aux avantages du personnel comprennent :

a) Les avantages à court terme : congés annuels accumulés et part courante des prestations liées au congé dans les foyers;

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

c) Les avantages postérieurs à l'emploi : toutes les prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service et au rapatriement;

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

Tableau 30
Passifs liés aux avantages du personnel
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Avantages à court terme du personnel	20 158	17 806
Avantages du personnel à long terme	332	334
Avantages postérieurs à l'emploi	77 098	70 853
Indemnités de fin de contrat de travail	132	75
Total	**97 720**	**89 068**
Part courante	20 290	17 881
Part non courante	77 430	71 187

Avantages à court terme du personnel

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

Tableau 31
Engagements au titre des avantages à court terme
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Congés annuels	18 012	15 171
Congé dans les foyers (part courante)	2 146	2 635
Total	**20 158**	**17 806**

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 du personnel à long terme

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

Avantages postérieurs à l'emploi

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

Tableau 32
Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Assurance maladie après la cessation de service	59 839	54 432
Primes de rapatriement	17 259	16 421
Total	**77 098**	**70 853**

112. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et les pensions. L'assurance maladie après la cessation de service est un plan qui permet aux retraités et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises de s'affilier à un régime d'assurance maladie complet. Les prestations liées au rapatriement sont payables aux administrateurs à la cessation de service et comprennent le versement d'une prime ainsi que le remboursement des frais de voyage et de déménagement. L'évaluation actuarielle des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service et à la prime de rapatriement a été réalisée par un cabinet d'actuaires indépendants. À la fin de l'année 2016, le montant total des passifs liés aux avantages du personnel s'élevait à 77,1 millions de dollars (contre 70,9 millions de dollars en 2015). Il a été calculé compte tenu des avantages auxquels peuvent prétendre les administrateurs et les agents des services généraux conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

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

Assurance maladie après la cessation de service

114. Le montant en fin d'année des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service découle de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2016.

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

116. Pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au 31 décembre 2016, l'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,05 %; taux d'inflation de 2,25 %; hausse des coûts des soins de santé, laquelle varie en fonction du plan d'assurance maladie auquel le fonctionnaire est affilié; morbidité liée à l'âge; hypothèses relatives aux départs à la retraite et aux taux de mortalité conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour sa propre évaluation actuarielle.

117. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2016 à 59,8 millions de dollars (contre 54,4 millions de dollars en 2015), déduction faite des primes à la charge des participants.

118. Selon les hypothèses énoncées plus haut, on estime que la valeur actualisée nette des engagements augmenterait de 19 % ou diminuerait de 15 %, respectivement, si les frais médicaux augmentaient ou diminuaient de 1 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Tableau 33
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)

	Engagements au titre des prestations définies	*Coût des services rendus et coût financier*
Hausse de 1 point de pourcentage	11 547	1 128
Baisse de 1 point de pourcentage	(9 112)	(861)

Prime de rapatriement

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

120. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 3,66 %; progression annuelle des traitements reposant sur le barème des traitements, selon la classe et l'échelon des fonctionnaires; augmentation des frais de voyage de 2,25 % par an. De plus, les hypothèses relatives aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et aux taux de mortalité sont conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

121. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 17,3 millions de dollars la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2016 (contre 16,4 millions de dollars en 2015).

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

Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi

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

Tableau 34
Évolution du montant des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Rapatriement	*Assurance maladie après la cessation de service*	*Total 2016*	*Total 2015*	*Total 2014*	*Total 2013*
Engagements au 1er janvier	16 421	54 432	70 853	69 510	50 427	39 192
Coût des services rendus au cours de la période	1 789	2 098	3 887	3 855	3 806	4 642
Coût financier	589	2 285	2 874	2 545	2 563	1 867
Prestations versées	(1 656)	(894)	(2 550)	(3 232)	(1 446)	(1 069)
Pertes/(gains) actuariels	116	1 918	2 034	(1 825)	14 160	(5 102)
Autres engagements	–	–	–	–	–	10 897
Engagements au 31 décembre	**17 259**	**59 839**	**77 098**	**70 853**	**69 510**	**50 427**

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

Tableau 35
Effets des avantages postérieurs à l'emploi sur les résultats financiers
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Rapatriement	*Assurance maladie après la cessation de service*	*Total 2016*	*Total 2015*
Coût des services rendus au cours de la période	1 789	2 098	3 887	3 855
Coût financier	589	2 284	2 873	2 545
Charges au 31 décembre	**2 378**	**4 382**	**6 760**	**6 400**

125. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique Traitements et avantages du personnel dans l'état des résultats financiers. Les pertes actuarielles, d'un montant de 2,0 millions de dollars (contre un gain de 1,8 million de dollars en 2015), ont été comptabilisées à la rubrique Réserves dans l'état de la situation financière.

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

Tableau 36
Principales hypothèses actuarielles

	Rapatriement	*Assurance médicale après la cessation de service*
Taux d'actualisation	3,66 %	4,5 %
Progression des traitements (hors inflation)	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies
Taux d'inflation	2,25 %	2,25 %
Taux de mortalité	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU
Taux de renouvellement des effectifs	Tables de l'UNOPS	Tables de l'UNOPS

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

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

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

129. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2015 a fait apparaître un excédent actuariel de 0,16 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension (0,72 % dans l'évaluation de 2013), ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel au 31 décembre 2015 aurait dû être de 23,54 %, alors que le taux effectif était de 23,7 %. La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2017.

130. Au 31 décembre 2015, le taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, était de 141,1 % (127,5 % dans l'évaluation arrêtée en 2013). Le taux de couverture, calculé compte tenu des effets du système actuel d'ajustement des pensions, était de 100,9 % (91,2 % selon l'évaluation arrêtée en 2013).

131. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2015, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur du marché des actifs dépassait aussi la valeur actuarielle de toutes les obligations à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

132. Les cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse en 2016 se sont élevées à 16,5 millions de dollars (contre 16,2 millions de dollars en 2015). Exception faite des effets de l'inflation, rien n'indique que le montant des cotisations attendues pour 2017 changera considérablement.

133. Le Comité des commissaires aux comptes vérifie chaque année les comptes de la Caisse des pensions et en rend compte au Comité mixte de la Caisse. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Indemnités de fin de contrat de travail

134. Le montant en fin d'année des engagements de l'UNOPS au titre des indemnités de fin de contrat de travail s'établissait à 0,132 million de dollars (contre 0,075 million de dollars en 2015).

Note 13
Dettes et autres charges à payer

Tableau 37
Dettes et autres charges à payer
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Dettes	56 931	120 931
Charges	75 019	54 811
Total	**131 950**	**175 742**

Dettes

135. Le tableau ci-après indique le solde des dettes au 31 décembre 2016.

Tableau 38
Dettes
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Sommes dues à d'autres organismes des Nations Unies[a]	562	115 534
Dettes diverses	56 369	5 397
Total	**56 931**	**120 931**

[a] En 2016, le solde net de l'interfonds avec le PNUD comprenait des sommes à recevoir (voir note 10).

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

Charges

137. Les charges constatées d'avance, d'un montant de 75,0 millions de dollars (contre 54,8 millions de dollars en 2015) sont des passifs financiers liés à des biens ou services qui ont été reçus par l'UNOPS ou lui ont été fournis au cours de l'année considérée mais n'ont pas encore été facturés.

Note 14
Avances de trésorerie reçues au titre des projets

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

Tableau 39
Avances de trésorerie reçues au titre des projets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Produits constatés d'avance	709 812	537 334
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers	561 807	512 130
Total	**1 271 619**	**1 049 464**

139. Sur le solde des produits comptabilisés d'avance pour la période terminée le 31 décembre 2016, qui s'établit à 709,8 millions de dollars (contre 537,3 millions de dollars en 2015), un montant de 424 millions de dollars (contre 223 millions de dollars en 2015) correspond à des avances de trésorerie sur des contrats de construction.

Note 15
Réserves opérationnelles

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

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

	2016	*2015*
Solde d'ouverture au 1er janvier	99 191	66 178
Ajustement afférent aux immobilisations corporelles	–	4 512
Solde d'ouverture ajusté au 1er janvier	99 191	70 690
Excédent pour la période	31 280	14 335
Solde des réserves	**130 471**	**85 025**
Gains/(pertes) actuariel(le)s	(2 034)	14 166
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur	3 149	
Solde de clôture des réserves opérationnelles au 31 décembre	**131 586**	**99 191**

141. Selon la formule actuelle, approuvée par le Conseil d'administration, les réserves opérationnelles devraient être d'un montant équivalent à quatre mois de dépenses d'administration, calculé à partir de la moyenne des trois années précédentes, ce qui aurait dû correspondre au minimum, au 31 décembre 2016, à 20,7 millions de dollars.

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

Note 16
Produits et charges

Produits sans contrepartie directe

143. Aucun produit sans contrepartie directe n'a été comptabilisé durant l'année terminée le 31 décembre 2016.

Produits avec contrepartie directe

144. Les produits d'opérations avec contrepartie directe comprennent les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 787,8 millions de dollars (contre 680,4 millions de dollars en 2015) et les produits accessoires, d'un montant de 2,1 millions de dollars (contre 2,4 millions de dollars en 2015). Le tableau ci-après présente les produits et les charges résultant de l'exécution de projets.

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

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Contrats de construction (infrastructures)	192 308	170 384
Approvisionnement	51 633	27 989
Gestion des fonds	86 773	88 775
Administration des ressources humaines	39 514	31 916

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Gestion de projets divers	417 579	361 371
Total des produits provenant de l'exécution de projets	**787 807**	**680 435**
***À déduire* : Charges résultant de l'exécution de projets**		
Contrats de construction	178 886	159 042
Approvisionnement	41 860	17 526
Gestion des fonds	68 436	64 906
Ressources humaines	24 559	21 362
Gestion de projets divers	387 365	330 431
Total	**701 106**	**593 267**
Montant net des produits provenant de l'exécution de projets	**86 701**	**87 168**

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

Contrats de construction

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

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

	Montant cumulé	*Montant constaté pour les années précédentes*	*Montant constaté pour l'année en cours*
Produits	(995 394)	(803 086)	(192 308)
Charges	930 119	751 233	178 886
Excédent	**(65 275)**	**(51 853)**	**(13 422)**

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

Tableau 43
Contrats de construction : sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Solde net des produits comptabilisés d'avance	*Solde net des créances au titre des projets*	*Total*
Avances de trésorerie reçues, dont intérêts courus[a]	(1 165 008)	(102 829)	(1 267 837)

	Solde net des produits comptabilisés d'avance	*Solde net des créances au titre des projets*	*Total*
Produits constatés sur la durée du contrat[b]	740 535	105 948	846 483
Sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux relevant respectivement des produits comptabilisés d'avance et des créances au titre des projets	**(424 473)**	**3 119**	**(421 354)**
Retenues			6 145

[a] Au 31 décembre 2016.
[b] Pour l'année terminée le 31 décembre 2016.

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

Frais de fonctionnement

149. Les frais de fonctionnement, d'un montant de 70,1 millions de dollars (contre 60,3 millions de dollars en 2015), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer, entre autres :

- La location de bureaux et de véhicules;
- L'entretien des locaux et du matériel;
- Les services collectifs de distribution.

Services contractuels

150. Le coût des services contractuels, soit 268,7 millions de dollars (contre 229,7 millions de dollars en 2015), correspond aux dépenses engagées pour diverses activités, et comprend notamment des paiements à :

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

Note 17
Charges relatives aux avantages du personnel

Tableau 44
Charges relatives aux avantages du personnel
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Traitements	80 416	77 256
Assurance maladie après la cessation de service	4 384	4 027
Congé annuel	1 383	466

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Congé dans les foyers	171	1 124
Régime à cotisations définies	16 406	15 844
Prime de rapatriement	2 445	411
Autres charges relatives aux avantages du personnel payables à court terme	26 112	38 079
Charges relatives au personnel	**131 317**	**137 207**
Autres frais de personnel	188 008	156 113
Total	**319 325**	**293 320**

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

152. En octobre 2014, l'UNOPS a mis en place une caisse de prévoyance pour tous ses vacataires recrutés sur le plan local. Il s'agit d'un régime à cotisations définies. La cotisation employeur, qui représente 15 % de la rémunération prévue dans le contrat de vacataire, est fixe et comptabilisée en charges. Le vacataire cotise à hauteur de 7,5 % de sa rémunération mensuelle. Il incombe à l'UNOPS de prendre les dispositions nécessaires pour fournir un mécanisme de financement de la caisse, en assurer la gestion et de couvrir les frais d'administration y relatifs. Au 31 décembre 2016, le solde des fonds détenus par la caisse de prévoyance au profit des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local s'établissait à 21,9 millions de dollars, contre 13,7 million de dollars en 2015. Ce montant a été inscrit à la rubrique Autres frais de personnel en 2016.

153. En vertu du contrat passé avec l'UNOPS, Zurich International détient et administre la caisse de prévoyance pour le compte des vacataires recrutés sur le plan local. Zurich International a transmis à l'UNOPS les états financiers de la caisse pour l'année terminée le 31 décembre 2016, qui ont été audités par PricewaterhouseCoopers AG, cabinet comptable certifié, qui a émis une opinion sans réserve.

Note 18
Produits financiers et charges financières

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

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Produits financiers		
Montant total des produits financiers provenant des placements	20 494	10 879
Montant au titre de la comptabilisation au coût amorti (note 9)	4 063	(4 337)
Montant total	**24 557**	**6 542**
Produits financiers ou charges financières affectés aux projets	(11 472)	(3 638)
Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS	**13 085**	**2 904**

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS	24	73
Montant total	**13 109**	**2 977**

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

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Gains/(pertes) de change nets	(1 890)	(392)

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

Note 19
Provisions à court terme

Tableau 47
Provisions à court terme afférentes aux autres éléments de passif et aux charges
(En milliers de dollars des États-Unis)

	1er janvier 2016	*Provisions supplémentaires*	*Montants inutilisés reversés ou passés en charges*	*31 décembre 2016*
Provisions pour réclamations	6 021	–	(6 021)	–
Provisions pour remise en état des locaux loués	50	–	–	50
Provisions pour contrats déficitaires	5 143	1 530	(2 827)	3 846
Total	**11 214**	**1 530**	**(8 848)**	**3 896**

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

Note 20
Provision pour imprévus

Passifs éventuels

156. Aucun dossier relatif à des réclamations de clients ou de prestataires relatives à des projets n'était ouvert à la fin de l'année. Les dossiers concernant des réclamations de fonctionnaires ou du personnel qui étaient encore ouverts à la fin de l'année figurent dans le tableau ci-après. Les réclamations pour lesquelles une provision a été constituée sont mentionnées dans la note 19.

Tableau 48
Passifs éventuels
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Réclamations de clients liées à des projets	–	–
Réclamations du personnel	401	–
Total	**401**	**–**

Actifs éventuels

157. Il n'y avait aucun actif éventuel à la fin de l'année.

Note 21
Engagements

Obligations locatives

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

159. Les charges de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 11,3 millions de dollars (contre 6,3 millions de dollars en 2015), comptabilisés comme charges courues au titre des contrats de location simple pendant l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Frais de fonctionnement.

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

Tableau 49
Obligations locatives
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Baux expirant dans un an au plus tard	1 836	2 013
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	3 499	3 528
Baux expirant dans plus de cinq ans	2 387	3 085
Total	**7 722**	**8 626**

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

162. Au 31 décembre 2016, le montant total des paiements minimaux au titre de la location que l'UNOPS devait percevoir dans le cadre des contrats de sous-location non résiliables n'était que de 0,057 million de dollars (contre 0,081 million de dollar en 2015), 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 2016.

163. En 2015, l'UNOPS a perçu un montant de 2,1 million de dollars au titre des sous-locations (contre 1,9 million de dollars en 2015) qui a été constaté comme produit provenant des contrats de location simple perçu au cours de l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Produits accessoires.

Engagements en cours

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

Tableau 50
Engagements en cours
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	*31 décembre 2015*
Engagements relatifs à l'administration	1 588	1 522
Engagements relatifs aux projets	143 805	156 391
Total	145 393	157 913

Note 22
Rapprochement de l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

Tableau 51
État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs calculés sur une base comparable	*Différence liée à la méthode de calcul (à l'exception des immobilisations incorporelles et corporelles)*	*Différence liée aux entités (y compris les projets)*	*Reclassement*	*Montants figurant dans les états financiers établis selon les normes IPSAS*	*Rubrique des états des résultats financiers*
Produits	83 203	–	706 731	–	789 934	Produits
Postes	11 750	–	119 567	–	131 317	Traitements et prestations – fonctionnaires
Dépenses communes de personnel	8 463	–	(8 463)	–	–	Traitements et prestations – fonctionnaires
Voyages	4 124	–	25 554	–	29 678	Voyages
Consultants	29 641	–	427 033	–	456 674	Services contractuels
Frais de fonctionnement	5 770	–	64 352	–	70 122	Frais de fonctionnement
Mobilier et matériel	1 316	2 439	75 098	–	78 853	Fournitures et consommables

	Montants effectifs calculés sur une base comparable	*Différence liée à la méthode de calcul (à l'exception des immobilisations incorporelles et corporelles)*	*Différence liée aux entités (y compris les projets)*	*Reclassement*	*Montants figurant dans les états financiers établis selon les normes IPSAS*	*Rubrique des états des résultats financiers*
Remboursements et paiements divers	1 398	–	2 713	–	4 111	Charges diverses et amortissement d'immobilisations incorporelles et corporelles
Provisions	(149)	–	(733)	–	(882)	Charges diverses
Total des charges pour la période	62 313	2 439	705 121	–	769 873	
Produits/(charges) financiers nets	10 427		792	–	11 219	
Excédent/(déficit) pour la période	31 317	(2 439)	2 402		31 280	

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

166. Le budget et les comptes de l'UNOPS sont établis suivant la même méthode, sauf pour ce qui est de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles et des produits d'opérations sans contrepartie directe. L'état de la situation financière, l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net et l'état des flux de trésorerie sont établis suivant la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, les charges étant classées selon leur nature dans l'état des résultats financiers, tandis que l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs est établi suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, sauf pour ce qui est de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles. Le budget approuvé couvre l'exercice biennal 2016-2017. Le budget de l'année 2016 figure dans l'état V.

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

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

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

des différences entre les modes de présentation et les conventions de classement retenus pour l'établissement des états financiers et du budget.

169. D'après l'état V, le montant effectif des produits de 2016 était supérieur de 10 % à celui de 75,5 millions de dollars inscrit au budget définitif. Les charges totales de gestion étaient inférieures d'environ 2 % au montant de 63,6 millions de dollars inscrit au budget. Les écarts à chaque rubrique sont dus à l'effet combiné des dépenses décidées par les gestionnaires de plusieurs budgets de l'UNOPS en 2016. Les économies faites dans telle ou telle catégorie peuvent aussi être utilisées pour couvrir des charges supplémentaires non prévues dans d'autres catégories.

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

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

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

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

174. Le tableau ci-après présente un rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2016.

Tableau 52
Rapprochement de l'état des flux de trésorerie
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonctionnement	*Placements*	*Total*
Montant effectif calculé sur une base comparable tel que figurant dans le budget et montant effectif figurant dans l'état des flux de trésorerie	31 317	–	31 317
Différence liée à la méthode de calcul (immobilisation des actifs incorporels)	610	2 439	3 049
Différence liée aux entités (produit provenant de l'exécution de projets)	3 464	–	3 464
Variations du fonds de roulement	121 081	–	121 082
Évolution des placements et intérêts perçus	(11 195)	(109 140)	(120 336)
Total partiel	145 277	(106 701)	(38 576)
Gains de change nets	–	–	(1 890)
Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	145 277	(106 701)	36 686

Note 23
Information sectorielle

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

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

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

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

Tableau 53
Information sectorielle
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Région Afrique	*Région Asie*	*Région Europe et Asie centrale*	*Siège*	*Jérusalem*	*Région Amérique latine et Caraïbes*	*Région Moyen-Orient*	*Groupe thématique paix et sécurité*	*Total*
Produit									
Produits provenant de l'exécution de projets	159 810	95 941	140 229	34 095	9 698	86 878	32 790	228 366	787 807
Produits divers	29	1 703	–	352	–	42	1	–	2 127
Produits sans contrepartie directe	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des produits	**159 839**	**97 644**	**140 229**	**34 447**	**9 698**	**86 920**	**32 791**	**228 366**	**789 934**
Charges									
Services contractuels	66 329	28 718	13 772	4 238	915	28 424	7 984	118 286	268 666
Autres frais de personnel	42 999	32 671	30 805	24 262	3 955	25 718	5 954	21 644	188 008
Traitements et prestations – fonctionnaires	4 979	6 971	62 591	17 956	1 424	3 314	4 435	29 647	131 317
Dépenses opérationnelles	15 660	7 461	7 733	14 693	765	14 645	5 540	3 625	70 122
Fournitures et consommables	14 365	6 435	5 068	5 743	356	3 924	3 519	39 443	78 853
Voyages	5 205	3 852	6 277	4 138	123	2 507	1 244	6 332	29 678
Charges diverses	(327)	(48)	(101)	(146)	–	(260)	–	–	(882)
Amortissement d'immobilisations corporelles	1 285	939	145	510	234	386	100	_	3 599
Amortissement d'immobilisations incorporelles	2	9	1	495	–	5	–	_	512
Total des charges	**150 497**	**87 008**	**126 291**	**71 889**	**7 772**	**78 663**	**28 776**	**218 977**	**769 873**
Produits financiers	–	–	–	13 109	–	–	–	–	13 109
Gains/(pertes) de change nets	–	–	–	(1 890)	–	–	–	–	(1 890)
Montant net des produits financiers	**–**	**–**		**11 219**	**–**	**–**	**–**	**–**	**11 219**
Excédent pour la période	**9 342**	**10 636**	**13 938**	**(26 223)**	**1 926**	**8 257**	**4 015**	**9 389**	**31 280**

Note 24
Parties liées

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

180. L'UNOPS entretient des relations de travail avec le Conseil d'administration et rembourse une partie des frais de voyage et indemnités de subsistance de ses membres et des dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions officielles, ainsi qu'une partie du coût du secrétariat, soit au total un montant de l'ordre de 0,1 million de dollars pour 2016 (contre 0,01 million en 2015). Les membres du Conseil sont élus chaque année par le Conseil économique et social conformément aux dispositions de son règlement intérieur relatives à la composition du Conseil d'administration. Ils ne sont pas considérés comme faisant partie des principaux dirigeants de l'UNOPS au sens des normes IPSAS.

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

Principaux dirigeants

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

Tableau 54
Principaux dirigeants
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	*2015*
Nombre de postes à temps plein	2	2
Rémunération globale		
Rémunération de base et indemnité de poste	426	422
Autres prestations	49	38
Avantages postérieurs à l'emploi	139	135
Montant total de la rémunération	614	595
Avances non remboursées sur les prestations	2	3
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement et du paiement des congés	308	226

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

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

185. Dans les présents états financiers, la rémunération des principaux dirigeants et les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi qui leur sont directement attribuables sont précisés.

186. En 2016, on n'a relevé aucun cas de conflit d'intérêts impliquant un des principaux dirigeants qui aurait pu influencer la prise de décisions et aurait été lié soit au cours normal des activités de l'UNOPS, soit à des relations d'affaires avec des proches, d'autres personnes liées ou des fournisseurs.

Note 25
Contributions en nature sous forme de services

187. Pour la période considérée, le montant des contributions en nature sous forme de services s'est établi à 4,3 millions de dollars (contre 4,3 millions de dollars en 2015), dont 4,1 millions de dollars correspondant à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

Note 26
Événements postérieurs à la date de clôture

188. Il a été décidé de publier les états financiers à la date de la signature de l'opinion des commissaires aux comptes par le Comité des commissaires aux comptes. Seul l'UNOPS est habilité à les modifier.

189. Le 31 janvier 2017, une révision, à compter du 1er juillet 2016, du barème des traitements des fonctionnaires des services généraux en poste à Danemark a été annoncée par l'Organisation des Nations Unies. L'UNOPS a tenu compte de cette révision dans les états de paie de février 2017. Le montant des traitements concernés par la révision rétroactive n'étant que d'environ 0,04 million de dollars, aucun ajustement n'a été nécessaire dans les états financiers de 2016.

190. Les accusations d'utilisation abusive et de détournement de fonds de l'Organisation des Nations Unies portées par l'UNOPS contre l'ancien responsable du bureau de l'UNOPS en Afghanistan entre 2002 et 2006, et celles de non-paiement des indemnités de licenciement émanant de ce dernier ont fait l'objet d'une analyse juridique approfondie, menée avec l'aide d'une société multinationale de services professionnels. Toutes les accusations ayant été levées, les parties considèrent désormais cette affaire comme résolue.

191. À la date de signature des états financiers de l'UNOPS et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2016, il ne s'était produit, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, aucun événement important, favorable ou défavorable, susceptible de modifier ces états.

Glossaire des termes techniques

Actif éventuel	Actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle de l'UNOPS. Les actifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Amortissement	Charge qui traduit la consommation d'un actif incorporel sur sa durée de vie utile
Assurance maladie après la cessation de service	Coût que l'UNOPS s'attend à payer à l'avenir pour s'acquitter de son devoir d'aider les membres de son personnel qui remplissent les conditions requises à financer leurs soins de santé après qu'ils ont quitté son service
Avantages du personnel	Tous les coûts associés à l'emploi d'un membre du personnel. Leur nature exacte est définie dans le contrat de travail.
Billet de trésorerie	Billet à ordre non garanti à échéance fixe ne dépassant habituellement pas 270 jours
Bon du Trésor	Titres de créance à court terme garantis par un État souverain
Budget de gestion	Le Conseil d'administration approuve un budget biennal tenant compte des montants attendus des produits provenant des commissions de gestion et des charges y afférentes. L'information relative à l'exécution du budget qui, en application des Normes comptables du système des Nations Unies, apparaissait auparavant dans l'état des recettes et des dépenses, figure désormais dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.
Certificats de dépôts	Certificat d'épargne ouvrant droit pour le porteur à la perception d'un intérêt
Charges afférentes aux activités de gestion	Charges supportées au titre du budget de gestion
Comptabilité d'exercice	Méthode qui consiste à constater les effets des opérations et autres événements au moment où ils se produisent, plutôt que lorsqu'ils font l'objet d'une entrée ou sortie de fonds ou d'équivalents de trésorerie. Les opérations et autres faits économiques sont donc portés dans les livres et constatés dans les états financiers de la période à laquelle ils se rapportent.
Continuité de l'activité	Les états financiers sont établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entité en activité et qu'il poursuivra son activité et s'acquittera de ses obligations statutaires dans un avenir prévisible. Pour vérifier le bien-fondé de cette hypothèse, les responsables de l'établissement des états financiers prennent en considération toutes les informations disponibles sur l'avenir de l'entité, qui doit être une période d'au moins 12 mois à compter de la date d'approbation desdits états.
Conventions comptables	En 2012, l'UNOPS a adopté les normes IPSAS, qui offrent aux organismes du secteur public un cadre général pour l'établissement et la présentation des comptes devant être adapté à la situation particulière de chaque entité. Les modalités d'application de ces normes sont récapitulées dans la note 3 relative aux états financiers.

Dépréciation	Réduction des avantages économiques futurs ou du potentiel de service d'un actif s'ajoutant à celle qui est comptabilisée comme amortissement
Dispositions transitoires	Lors de la première mise en pratique des normes IPSAS, possibilité de ne pas appliquer immédiatement certaines des dispositions pour autant que divers critères soient respectés. Il s'agit d'une possibilité non négligeable, l'application de certaines des normes étant complexe et un délai assez long pouvant être nécessaire pour rassembler toutes les informations requises. L'UNOPS applique toutes les normes IPSAS depuis le 1er janvier 2012 et s'est prévalu pour les états financiers de 2013 d'une disposition transitoire importante, au titre de laquelle il bénéficie d'un délai de cinq ans maximum pour la comptabilisation des immobilisations corporelles.
Employé	L'UNOPS est partie aux contrats de travail applicables aux fonctionnaires permanents en vertu du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU et aux vacataires dont les conditions et modalités d'emploi sont adaptées aux besoins d'un projet donné réalisé avec leur concours.
Fonds d'affectation spéciale	Fonds en numéraire administrés par l'UNOPS pour le compte d'un donateur au profit de bénéficiaires. Ces fonds sont habituellement comptabilisés comme opérations pour compte de tiers.
Gains et pertes actuariels	Dans les états financiers de l'UNOPS, seuls les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service font apparaître des gains et pertes actuariels. Ils sont calculés par des actuaires-conseils sur la base d'un jeu d'hypothèses (longévité des participants au régime, coût futur des soins de santé et taux d'actualisation, notamment) et d'un ensemble de données, dont le nombre des fonctionnaires, leur âge et les coûts des soins de santé enregistrés dans le passé. La variation de l'un ou l'autre de ces facteurs peut entraîner une augmentation ou une diminution du montant des engagements. La différence entre les hypothèses retenues et la réalité, ainsi que l'effet des modifications d'hypothèses, représentent un gain (ou une perte) actuariel qui est comptabilisé comme variation directe des réserves. Les variations découlant d'autres facteurs (augmentation du nombre d'employés de l'UNOPS par exemple) constituent des charges et sont constatées dans l'état des résultats financiers.
Immobilisations corporelles	Actifs corporels (y compris les biens afférents aux projets) qui sont sous le contrôle de l'UNOPS et : • Qui lui servent à générer un produit; • Qui sont censés pouvoir être utilisés pendant plus d'une période financière.
Immobilisations incorporelles	Actifs non monétaires qui n'ont pas de substance physique, tels que les logiciels mis au point en interne par l'UNOPS et les progiciels sous licence
Instruments du marché monétaire	Titres de créance et autres titres à court terme extrêmement liquides

Instruments financiers	Actifs et passifs lorsqu'il existe un droit contractuel de recevoir des liquidités d'une autre entité ou de lui en verser. Il s'agit de la trésorerie et des placements équivalents et de la plupart des créances et dettes.
Juste valeur	Montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Pour l'UNOPS, la juste valeur représente habituellement la somme d'argent liquide nécessaire pour régler une opération.
Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)	Ensemble intégré de normes comptables élaborées par la Fédération internationale des experts-comptables conçues pour répondre aux besoins des administrations et des entités du secteur public en matière de comptabilité et d'information financière. L'Assemblée générale a adopté les normes IPSAS pour faire en sorte que les comptes soient systématiquement établis suivant des règles cohérentes et sur une base comparable.
Opérations pour compte propre ou pour compte de tiers	Distinction, prévue dans les normes IPSAS, entre les opérations qu'une entité effectue pour son propre compte et celles qu'elle accomplit pour le compte de tiers. Il s'agit de savoir si les avantages économiques du contrat reviennent à l'UNOPS, abstraction faite de la possibilité pour lui de prélever une commission de gestion pour la fourniture d'un service.
Passif éventuel	Engagement potentiel de l'UNOPS résultant d'événements passés et comportant une forte part d'incertitude quant à la probabilité d'un paiement, ou à la valeur de l'obligation. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Personnel	Terme générique recouvrant les fonctionnaires permanents et les vacataires. Voir aussi Employé
Placements	Dépôts dans des institutions financières dont l'échéance initiale est au moins égale à trois mois
Produits d'opérations avec contrepartie directe	Produits découlant d'opérations dans lesquelles l'UNOPS reçoit d'une autre entité des actifs ou des services ou voit s'éteindre des obligations envers elle et lui remet directement une contrepartie d'une valeur approximativement égale (généralement sous la forme d'espèces, de biens, de services ou de droits d'usage d'actifs). La plupart des contrats de l'UNOPS sont de cette nature.
Provisions	Passif dont l'échéance ou le montant est incertain
Réserve opérationnelle	Excédents cumulés au fil des années et gains et pertes actuariels afférents aux avantages du personnel postérieurs à l'emploi
Secteur	Dans le cas de l'UNOPS, ses trois bureaux régionaux et son siège
Stocks	Actifs détenus sous forme de matériel ou de fournitures que l'UNOPS utilisera pour dispenser des services. Conformément aux normes IPSAS, les articles (tels que les vaccins) détenus pour le compte d'un partenaire en vertu d'un mandat ne sont pas considérés comme faisant partie des stocks de l'UNOPS.

Trésorerie et équivalents de trésorerie	Fonds en caisse, fonds en banque et dépôts auprès d'institutions financières dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois
Vacataires	Personnes travaillant pour l'UNOPS dont les conditions et modalités d'emploi sont définies en fonction des besoins du projet sur lequel elles travaillent. Voir aussi Employé

Annexe

État récapitulatif du fonds de prévoyance des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local pour l'année terminée le 31 décembre 2016

(en milliers de dollars des États-Unis)

	2016	*2015*
Solde d'ouverture au 1er janvier	13 735	1 942
Cotisations/primes	14 775	14 080
Paiements	(5 317)	(1 353)
Fonds non préaffectés au fonds	(2 100)	(780)
Gains/pertes	842	(154)
Solde de clôture	21 935	13 735

17-10826 (F) 090817 150817