



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers audités**

**pour l'année terminée le 31 décembre 2019**

**et**

# **Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

**Assemblée générale**

**Documents officiels**

**Soixante-quinzième session**

**Supplément n° 5K**



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

**Rapport financier et états  
financiers audités**

**pour l'année terminée le 31 décembre 2019**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



**Nations Unies • New York, 2020**

*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.

---

[21 juillet 2020]

## Table des matières

| <i>Chapitre</i>                                                                                                                                                          | <i>Page</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Lettres d'envoi. . . . .                                                                                                                                                 | 4           |
| I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .                                                                               | 6           |
| II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .                                                                                                    | 9           |
| Résumé. . . . .                                                                                                                                                          | 9           |
| A. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .                                                                                                                       | 13          |
| B. Suite donnée aux recommandations antérieures . . . . .                                                                                                                | 14          |
| C. Résultats financiers et gestion financière . . . . .                                                                                                                  | 15          |
| D. Gestion des projets . . . . .                                                                                                                                         | 31          |
| E. Centre de services partagés de Bangkok . . . . .                                                                                                                      | 39          |
| F. Informations communiquées par l'administration . . . . .                                                                                                              | 53          |
| G. Remerciements . . . . .                                                                                                                                               | 54          |
| Annexe                                                                                                                                                                   |             |
| État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018 . . . . .                                                                            | 55          |
| III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .                                                                                               | 90          |
| A. Introduction . . . . .                                                                                                                                                | 90          |
| B. Principaux résultats obtenus en 2019 . . . . .                                                                                                                        | 90          |
| C. Des ressources humaines à la pointe de l'excellence . . . . .                                                                                                         | 96          |
| D. Le respect du principe de responsabilité et la transparence, des valeurs fondamentales<br>du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets . . . . . | 97          |
| E. Le système de contrôle interne et son efficacité . . . . .                                                                                                            | 98          |
| F. Perspectives . . . . .                                                                                                                                                | 100         |
| IV. États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2019 . . . . .                                                                                              | 102         |
| I. État de la situation financière au 31 décembre 2019 . . . . .                                                                                                         | 102         |
| II. Résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2019 . . . . .                                                                                          | 103         |
| III. Variation de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2019 . . . . .                                                                                     | 104         |
| IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2019 . . . . .                                                                                   | 105         |
| V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période<br>terminée le 31 décembre 2019 . . . . .                                   | 106         |
| Notes relatives aux états financiers de 2019 . . . . .                                                                                                                   | 107         |

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 31 mars 2020, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice exécutive et la Directrice financière et Directrice de l'administration 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 2019.

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 (normes IPSAS) et englobent des montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration.
- Les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions. Les auditeurs internes de l'UNOPS examinent en permanence les systèmes de comptabilité et de contrôle et ceux-ci sont affinés en fonction des besoins.
- L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes et aux auditeurs internes de l'UNOPS libre accès à toutes les pièces comptables et financières.
- L'administration passe en revue les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et des auditeurs internes de l'UNOPS et revoit ou a revu les procédures de contrôle interne 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**

La Directrice financière et Directrice de l'administration  
(Signé) Marianne Roumain **De La Touche**

---

**Lettre datée du 21 juillet 2020, adressée au Président  
de l'Assemblée générale par le Président du Comité  
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2019.

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

## **Chapitre I**

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

#### **Opinion des commissaires aux comptes**

Nous avons audité les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2019, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du Bureau au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

#### **Base de notre opinion**

Nous avons procédé à l'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 règles. 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 sous la responsabilité de la Directrice exécutive de l'UNOPS et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019 (chapitre III), 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 Directrice exécutive d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation du Bureau, 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 Directrice exécutive est tenue d'évaluer la capacité de l'UNOPS de poursuivre son activité, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité d'activité et de considérer qu'il poursuivra ses activités, à moins que la direction n'ait l'intention de procéder à la liquidation du Bureau ou de mettre fin à ses activités, ou qu'elle 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 concernant l'audit des états financiers**

Notre objectif est d'acquiescer 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 significatives 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 à l'occasion de notre audit des éléments 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, de 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 méthodes 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 d'activité 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 circonstances qui pourraient compromettre la capacité de l'UNOPS de poursuivre son activité. 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 son activité ;

- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent ; nous évaluons également 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 en outre que les opérations comptables de l'UNOPS qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux règles de gestion financière du Bureau et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

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

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

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

Le 21 juillet 2020

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### *Résumé*

1. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année financière terminée le 31 décembre 2019, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale de 1946. Il a passé en revue les opérations et activités financières au siège de l'UNOPS à Copenhague, au centre opérationnel d'Amman et au Centre de services partagés de Bangkok.

#### **Opinion du Comité 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 2019, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée 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 et les excédents comptabilisés contribuent toujours à maintenir la réserve opérationnelle à un niveau appréciable. Par ailleurs, des lacunes ont été constatées dans la gestion des projets et les procédures d'achat pour les partenaires, et les enseignements tirés pourraient permettre au Bureau d'améliorer l'exécution de ses activités.

#### **Principales constatations**

##### *Résultats financiers et gestion financière*

4. L'UNOPS a continué de dégager un excédent global pour ses opérations et fait état d'un excédent de 47,14 millions de dollars en 2019, contre 38,43 millions de dollars en 2018. Cet excédent représentait 3,96 % des dépenses engagées par le Bureau, d'un montant de 1 190,26 millions de dollars.

5. Dans l'ensemble, la situation financière de l'UNOPS est saine. Les passifs courants ont été supérieurs aux actifs courants en 2019, du fait de l'augmentation de la part des placements à long terme dans le total des placements, qui est passée de 20 % en 2018 à 35 % en 2019.

6. La marge brute globale sur les services d'appui aux projets a diminué, passant de 9,4 % à 8,2 %, du fait d'une baisse de la marge sur les projets relatifs aux achats, laquelle a été ramenée de 26,9 % à 21,4 %. L'excédent net n'a toutefois pas diminué proportionnellement, car il a été conforté par les revenus financiers provenant des placements et d'autres actifs financiers.

##### *Des produits nets égaux à zéro*

7. Conformément à l'objectif consistant à obtenir des produits d'un montant net égal à zéro, les réserves prévues au budget (excédent net) de l'UNOPS ont été gelées à la valeur qui était la leur en 2018 et 2019. Les réserves réelles ont toutefois considérablement augmenté en 2018 et 2019, avec un excédent net substantiel pour ces deux années. Le montant des réserves est passé de 192,9 millions de dollars en 2018 à 252 millions de dollars en 2019.

*Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables*

8. L'UNOPS a autorisé des investissements (8,8 millions de dollars en 2018, 30 millions de dollars en 2019 et 20 millions de dollars en février 2020) dans le cadre de l'Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables sans disposer d'aucune structure ou d'aucun cadre de gouvernance. Il a établi et publié les trois documents suivants concernant l'Initiative : un cadre de gestion et d'opérations, une politique de partenariat et des procédures de vérification post-investissements. Des orientations plus précises pourraient être nécessaires pour assurer l'objectivité nécessaire à la mise en œuvre du cadre.

9. À l'issue d'une procédure de sélection directe conduite dans le cadre de l'Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables, l'UNOPS a conclu un protocole d'accord avec un partenaire (entité privée) en vue d'instituer une collaboration aux fins de la conception et du développement de projets dans le domaine du logement social durable, des énergies renouvelables et des soins de santé. Le Bureau a indiqué qu'un appel d'offres n'avait pas été envisagé étant donné qu'il s'agissait d'un partenariat sortant du cadre de la passation de marchés.

*Placements du fonds de prévoyance de l'UNOPS*

10. Les actifs du portefeuille détenu par le fonds de prévoyance de l'UNOPS, créé en 2014, ont eu un rendement inférieur à l'indice de référence, aussi bien en moyenne sur la période 2014-2019 que pour l'année terminée le 31 décembre 2019. La déclaration de principes régissant les placements, sur laquelle l'on doit pouvoir s'appuyer pour poser des questions éclairées sur la bonne gestion des fonds aux gérants du portefeuille, n'a été finalisée qu'en janvier 2020.

*Gestion des projets*

11. L'UNOPS a prévu une clause de garantie de bonne exécution dans 72 % de ses contrats de travaux et seulement 9 % de ses contrats de fourniture de biens ou de prestation de services. Sur les 26 contrats de fourniture de biens et de prestation de services, d'une valeur supérieure à 1 million de dollars, 20 ne comprenaient pas de clause de garantie de bonne exécution. En outre, 81,55 % des contrats de fourniture de biens ou de prestation de services étaient dépourvus de clause de dommages-intérêts. Le règlement financier de l'UNOPS recommande de prévoir dans les contrats des clauses de garantie de bonne exécution et de dommages-intérêts, qui peuvent être un instrument d'atténuation des risques permettant d'assurer la qualité des prestations et l'exécution en temps voulu des contrats.

12. Des retards considérables ont été constatés dans la clôture opérationnelle et financière des projets : 200 projets étaient en attente de clôture opérationnelle, dont 5 en attente depuis 2017 et 49 depuis 2018 ; sur les 500 projets clôturés sur le plan opérationnel, 43 (soit 8,60 %) devaient encore être clôturés sur le plan financier alors même que la période prescrite de 18 mois était déjà écoulée.

*Centre de services partagés de Bangkok*

13. Le Centre a proposé sept nouvelles gammes de services pour 2020 et les périodes suivantes, mais plusieurs d'entre elles sont demeurées aux stades de l'expérimentation, de la planification ou de l'étude. Les partenaires de l'UNOPS ont fait appel au Centre essentiellement pour l'administration des vacataires et l'augmentation du volume des opérations, calculée en pourcentage, a été faible.

14. Le dispositif de gouvernance grâce auquel l'UNOPS détermine quels services pourraient être transférés au Centre et quelles gammes de services pourraient être fournies à ses différents partenaires doit être renforcé. À ce jour, les débats qui se

sont tenus au comité directeur du Centre n'ont pas permis l'élaboration de propositions concernant le transfert de gammes de services au Centre.

15. Les services partagés sont largement tributaires d'applications informatiques fonctionnant bien. Dans le plan stratégique et dans le budget biennal, il a été tenu compte de la nécessité d'un plan d'action relatif aux services partagés intégrés que le Centre doit fournir, de même que du rôle de l'informatique pour ce qui est d'offrir ces services. Le Comité a constaté qu'il était nécessaire de mettre en place une stratégie informatique solidement étayée et conforme au plan d'action pour le développement des services partagés assurés par le Centre.

### **Recommandations**

16. On trouvera les recommandations détaillées du Comité dans les sections suivantes du présent rapport. Pour résumer, il recommande principalement que l'UNOPS :

a) **Réévalue le montant minimal des réserves opérationnelles dont il a besoin et se conforme à la politique de recouvrement intégral des coûts, de sorte que les risques liés à ses opérations soient effectivement couverts et que les excédents ne dépassent pas le montant qui aura été fixé de manière réaliste pour les réserves ;**

b) **Publie des instructions complémentaires précises relatives au cadre, aux directives, aux procédures et à la politique, en vue de renforcer et d'officialiser le traitement des projets financés par la réserve pour la croissance et l'innovation et la documentation y afférente ;**

c) **Examine et enregistre les performances du gérant de portefeuille à intervalles réguliers, comme le prévoit la déclaration de principes relative aux placements de janvier 2020 ;**

d) **Tienne compte des résultats obtenus par le gérant de portefeuille au regard des objectifs fixés dans la déclaration de principes relative aux placements lorsqu'il envisagera une nouvelle prorogation de l'accord conclu avec celui-ci ;**

e) **Évalue l'opportunité d'inclure une disposition relative à la garantie de bonne exécution, en particulier dans les contrats portant sur des biens et des services de grande valeur, complexes ou portant sur des volumes importants, afin de s'assurer du sérieux des fournisseurs et de l'exécution du contrat ;**

f) **Évalue sa méthode d'inclusion de la clause de dommages-intérêts, en particulier pour les contrats de grande valeur, afin d'atténuer le risque de retard dans l'exécution des contrats et les pertes financières qui en découlent pour l'UNOPS et ses partenaires ;**

g) **Veille au respect de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière s'agissant de la clôture opérationnelle des projets et mette en place les contrôles voulus pour que les projets passent rapidement d'un stade à l'autre dès que leurs activités ont cessé ;**

h) **Poursuive le transfert de nouveaux domaines d'activité au Centre de services partagés de Bangkok et lui donne les moyens de moduler les services en fonction de la demande conformément à ce qui était attendu de l'établissement du Centre et aux objectifs du plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 ;**

i) **Rationalise le fonctionnement du comité directeur du Centre de services partagés de Bangkok en veillant à ce que ses recommandations et les mesures d'accompagnement soient systématiquement consignées, de sorte que le**

comité directeur contribue à l'introduction de nouvelles gammes de services, dont le suivi pourrait être assuré par le Centre ou le Groupe du Centre de services partagés ;

j) Détermine les interventions informatiques qui sont essentielles aux activités du Centre de services partagés de Bangkok et les hiérarchise, en concertation avec les parties prenantes concernées, de manière à atteindre l'objectif stratégique consistant à fournir des services de traitement administratif partagés au niveau mondial dans une optique d'économies, de performance, d'efficacité et d'adaptation à la demande.

**Chiffres clés**

|                                     |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 211,77 millions de dollars</b> | Total des produits                                                                                                                                       |
| <b>1 190,26 millions de dollars</b> | Total des charges                                                                                                                                        |
| <b>25,63 millions de dollars</b>    | Montant net des produits financiers                                                                                                                      |
| <b>47,14 millions de dollars</b>    | Excédent pour l'année terminée le 31 décembre 2019                                                                                                       |
| <b>104,91 millions de dollars</b>   | Réserve pour la croissance et l'innovation                                                                                                               |
| <b>147,14 millions de dollars</b>   | Réserves opérationnelles au 31 décembre 2019, le niveau minimum des réserves fixé par le Conseil d'administration s'établissant à 21 millions de dollars |
| <b>2,37 milliards de dollars</b>    | Total de l'actif                                                                                                                                         |
| <b>2,12 milliards de dollars</b>    | 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 quête du développement durable. Il fonctionne à la demande et ne reçoit pas de contributions 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. Il fournit des services à l'appui des activités de consolidation de la paix et de la sécurité et des activités d'aide humanitaire et de développement menées par le système des Nations Unies. Ses produits dépendent entièrement des commissions reçues en échange des services d'appui aux projets – services de conseil, services d'exécution et services de traitement administratif – qu'il offre dans ses cinq grands domaines d'intervention, à savoir les infrastructures, les achats, la gestion de projets, la gestion financière et les ressources humaines.
2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2019, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale datée de 1946. Il a conduit son audit 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'anomalies 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 donnaient une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2019 et des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges constatées avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur de l'UNOPS et 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 contrôles 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 examiné la gestion du Bureau en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU. Dans le cadre de l'audit, il s'est rendu au siège de l'UNOPS à Copenhague, au Centre de services partagés de Bangkok et au centre d'opérations d'Amman en novembre 2019. Il a procédé à son audit final à distance, en avril 2020, en raison de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et des restrictions de voyage qui en ont découlé. Il a pris note des efforts faits par le Groupe de l'audit interne et des investigations du Bureau 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 2018, 48 recommandations formulées par le Comité étaient restées sans suite. L'état d'application de ces recommandations est présenté dans le tableau II.1.

Tableau II.1

### État d'application des recommandations

| État d'application                                              | Rapport du Comité des commissaires aux comptes |               |               |               | Total |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------|
|                                                                 | A/71/5/Add.11                                  | A/72/5/Add.11 | A/73/5/Add.11 | A/74/5/Add.11 |       |
| Recommandations non encore appliquées à la fin de décembre 2018 | 2                                              | 9             | 8             | 29            | 48    |
| État d'application en 2019                                      |                                                |               |               |               |       |
| a) Recommandations intégralement appliquées                     | 2                                              | 4             | 5             | 21            | 32    |
| b) Recommandations en cours d'application                       | —                                              | 4             | 3             | 8             | 15    |
| c) Recommandations non appliquées                               | —                                              | 1             | —             | —             | 1     |
| d) Recommandations devenues caduques                            | —                                              | —             | —             | —             | —     |
| Recommandations non encore appliquées en décembre 2019          | —                                              | 4             | 3             | 8             | 15    |

Source : Analyse réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

8. Le Comité a constaté que le taux d'application des recommandations (67 %) était plus élevé que celui de l'année précédente (61 %) et accueille avec satisfaction les mesures prises par l'UNOPS pour donner suite à un plus grand nombre de recommandations. Il engage l'Administration à veiller à ce que ses recommandations soient appliquées dans les meilleurs délais. L'état d'application de l'ensemble des recommandations formulées antérieurement est présenté de façon détaillée dans l'annexe du chapitre II.

9. Les recommandations portant sur les questions de durabilité en matière de passation des marchés et de gestion de projet et sur la clôture financière des projets

sont quelques-unes des recommandations importantes qui sont toujours en cours d'application.

## C. Résultats financiers et gestion financière

### Résultats financiers

10. Par application de la décision 48/501 de l'Assemblée générale, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets est devenu une entité distincte et autofinancée, ayant pour but de fournir des services de renforcement des capacités, notamment des services de gestion de projets, d'achat et de gestion des ressources financières. Il couvre ses charges en facturant une commission à ses clients. L'UNOPS a continué de dégager un excédent global pour ses opérations et fait état d'un excédent de 47,14 millions de dollars en 2019, contre 38,43 millions de dollars en 2018. Cet excédent représentait 3,96 % des dépenses, chiffrées à 1 190,26 millions de dollars, que l'UNOPS avait engagées.

11. Le Bureau utilise l'excédent provenant de ses activités de projet pour couvrir les charges liées aux services centraux d'appui. Comme indiqué dans le tableau II.2, depuis 2015 cet excédent s'est maintenu entre 86,70 millions de dollars en 2016 et 99,25 millions de dollars en 2019. L'excédent net dégagé chaque année comprend le montant net des produits financiers.

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)

|                                                                         | 2019          | 2018          | 2017          | 2016          | 2015          |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Excédent provenant des activités de projet<sup>a</sup></b>           | <b>99 247</b> | <b>88 130</b> | <b>89 731</b> | <b>86 701</b> | <b>87 168</b> |
| Produits accessoires et produits d'opérations sans contrepartie directe | 4 461         | 1 838         | 2 374         | 2 127         | 2 841         |
| Charges autres que les charges liées aux projets <sup>b</sup>           | (82 202)      | (71 160)      | (73 956)      | (68 767)      | (78 259)      |
| <b>Excédent provenant du fonctionnement</b>                             | <b>21 506</b> | <b>18 808</b> | <b>18 149</b> | <b>20 061</b> | <b>11 750</b> |
| Montant net des produits financiers                                     | 25 631        | 19 619        | 10 817        | 11 219        | 2 585         |
| <b>Excédent comptabilisé</b>                                            | <b>47 137</b> | <b>38 427</b> | <b>28 966</b> | <b>31 280</b> | <b>14 335</b> |

Source : États financiers de l'UNOPS.

<sup>a</sup> Différence entre le montant des produits directement liés aux projets et le montant des charges directement liées aux projets.

<sup>b</sup> Différence entre le montant total des charges et celui des charges directement liées aux projets.

### Gestion financière

12. Le Comité a analysé la situation financière de l'UNOPS à l'aide de la série d'indicateurs clés qui figurent dans le tableau II.3.

Tableau II.3  
Ratios financiers au 31 décembre

|                                                                               | 2019                               | 2018                               | 2017                               | 2016                              | 2015                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Ratio de liquidité générale <sup>a</sup>                                      |                                    |                                    |                                    |                                   |                                   |
| Actifs courants/passifs courants                                              | 0,85                               | 0,96                               | 1,02                               | 0,35                              | 0,85                              |
| Total de l'actif/total du passif <sup>b</sup>                                 |                                    |                                    |                                    |                                   |                                   |
| Actif/passif                                                                  | 1,12                               | 1,09                               | 1,09                               | 1,09                              | 1,07                              |
| Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup>                                     |                                    |                                    |                                    |                                   |                                   |
| Disponibilités + placements à court terme/passifs courants                    | 0,81                               | 0,91                               | 0,95                               | 0,29                              | 0,82                              |
| Ratio de liquidité relative <sup>d</sup>                                      |                                    |                                    |                                    |                                   |                                   |
| Disponibilités + placements à court terme + créances/passifs courants         | 0,84                               | 0,95                               | 1,01                               | 0,35                              | 0,84                              |
| Excédent provenant des activités de projet <sup>e</sup> (marge <sup>f</sup> ) |                                    |                                    |                                    |                                   |                                   |
| Produits directement liés aux projets – charges directement liées aux projets | 99,2 millions de dollars (8,2 %)   | 88,1 millions de dollars (9,4 %)   | 89,7 millions de dollars (10,8 %)  | 86,7 millions de dollars (11 %)   | 87,2 millions de dollars (12,8 %) |
| Excédent net (marge <sup>f</sup> )                                            | 47,14 millions de dollars (3,89 %) | 38,43 millions de dollars (4,08 %) | 28,97 millions de dollars (3,47 %) | 31,3 millions de dollars (3,96 %) | 14,3 millions de dollars (2,1 %)  |

Source : États financiers de l'UNOPS.

<sup>a</sup> Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure de régler ses passifs courants.

<sup>b</sup> Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

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

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

<sup>e</sup> Les produits et charges directement liés aux projets sont présentés à la note 17 relative aux états financiers.

<sup>f</sup> La marge correspond au rapport entre les produits liés aux projets et le total des produits.

13. Le Comité a constaté qu'en 2019, les passifs courants étaient supérieurs aux actifs courants. Il y a eu une légère augmentation des produits comptabilisés d'avance, qui correspondent à l'excédent des fonds reçus par rapport au montant total des produits constatés au titre des projets, mais la principale raison du tassement des ratios tient à l'augmentation des placements à long terme. Ceux-ci représentent 35 % du total des placements en 2019, contre 20 % en 2018.

14. La marge brute globale sur les services d'appui aux projets a diminué et a été ramenée de 9,4 % à 8,2 %, du fait d'une baisse de la marge sur les projets relatifs aux achats, celle-ci ayant été ramenée de 26,9 % à 21,4 %. L'excédent net n'a toutefois pas diminué proportionnellement, car il a été soutenu par les revenus financiers nets provenant des placements et d'autres actifs financiers. La situation financière globale de l'UNOPS est restée saine, le ratio de solvabilité étant supérieur à un.

### Impact de la COVID-19 sur le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

15. Le paragraphe 5 de la norme IPSAS 14 (Événements postérieurs à la date de clôture) définit les événements postérieurs à la date de clôture comme des événements, tant favorables que défavorables, qui se produisent entre la date de clôture et la date à laquelle la publication des états financiers est autorisée. Toujours selon le paragraphe 5, on peut distinguer deux types d'événements : a) ceux qui contribuent à confirmer des situations qui existaient à la date de clôture (événements postérieurs à la date de clôture donnant lieu à des ajustements) ; b) ceux qui indiquent

des situations apparues postérieurement à la date de clôture (événements postérieurs à la date de clôture ne donnant pas lieu à des ajustements).

16. La COVID-19 a été considérée comme une pandémie le 11 mars 2020, c'est-à-dire après la date de clôture et avant la date à laquelle la publication des états financiers a été autorisée. L'UNOPS a informé le Comité qu'il considérait que la COVID-19 faisait partie des événements postérieurs à la date de clôture ne donnant pas lieu à des ajustements mais pour lesquels il devait fournir des informations sur la nature de l'événement et une estimation de l'effet financier, comme demandé au paragraphe 30 de la norme IPSAS 14.

17. L'UNOPS a déclaré que la pandémie de COVID-19 n'avait pas nui à ses résultats au premier trimestre de 2020 et n'avait pas non plus suscité un surcroît d'activités. Si les projets, pris individuellement, ont pu se heurter à de multiples difficultés, globalement les résultats de l'UNOPS ont été conformes à ceux du passé et le Bureau devrait atteindre ses objectifs annuels.

### **Des produits nets égaux à zéro**

18. Conformément à l'article 9.01 de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, l'UNOPS, en tant qu'entité autofinancée, fonctionne sur la base du recouvrement intégral des coûts et fixe ses commissions de gestion en conséquence. Il doit tirer des activités ordinaires de chaque exercice un excédent net suffisant pour maintenir ses réserves opérationnelles au niveau spécifié par le Conseil d'administration. 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 (voir [DP/2014/2](#)). Au 31 décembre 2019, ce montant était de 21 millions de dollars.

19. Le Comité a noté que, dans ses prévisions budgétaires pour les exercices biennaux 2018-2019 et 2020-2021, l'UNOPS s'était fixé comme objectif d'obtenir des produits d'un montant net égal à zéro, conformément à l'article du Règlement financier qui impose le recouvrement intégral des coûts. Il a également noté que, conformément à cet objectif, les réserves prévues au budget (excédent net) ont été gelées à la valeur qui était la leur en 2018 et 2019. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a approuvé les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021, mais a également demandé à l'UNOPS de continuer à s'en tenir à l'objectif consistant à avoir des produits d'un montant net égal à zéro.

20. Le Comité a toutefois constaté que les réserves réelles avaient considérablement augmenté en 2018 et 2019, avec un excédent net substantiel pour les deux années (les réserves sont passées de 131,6 millions de dollars en 2016 à 192,9 millions de dollars en 2018 et 252 millions de dollars en 2019). En fait, les réserves sont à la hausse depuis leur création. L'UNOPS n'a donc pas atteint l'objectif consistant à avoir des produits d'un montant net égal à zéro comme le lui avait demandé le Comité consultatif.

21. En mai 2020, l'UNOPS a informé le Comité que son objectif n'était pas d'avoir des produits nets égaux à zéro, mais a admis que dans les projets de budget biennaux les plus récents approuvés par le Comité consultatif et le Conseil d'administration, la pratique récente consistant à s'en tenir à des produits nets égaux à zéro avait été approuvée par les organes de gouvernance. Il a ajouté que sa réserve opérationnelle minimale avait vocation à couvrir les dépassements de coûts liés aux dépenses de gestion et que la réserve existante ne suffisait pas à faire face aux risques résiduels auxquels il était exposé du fait de l'ampleur du portefeuille de projets qu'il gérait actuellement et qui était évalué à 2,3 milliards de dollars en 2019.

22. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNOPS. Il a également noté que le Bureau s'était régulièrement fixé comme objectif dans les prévisions budgétaires de ne pas avoir de produits dont le montant net serait supérieur à zéro, ce qui cadrerait avec l'article 9.01 de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, ces prévisions ayant été approuvées par les organes directeurs. Il convient d'examiner l'argument de l'UNOPS selon laquelle la réserve opérationnelle minimale existante était insuffisante à la lumière de la recommandation formulée par le Comité dans l'un de ses rapports antérieurs (A/71/5/Add.11), et qu'il a depuis réaffirmée, selon laquelle le Bureau devrait réévaluer le montant minimal de ses réserves opérationnelles, recommandation qui n'a pas encore été appliquée.

**23. Le Comité recommande que l'UNOPS réévalue le montant minimal des réserves opérationnelles dont il a besoin et se conforme à la politique de recouvrement intégral des coûts, de sorte que les risques liés à ses opérations soient effectivement couverts et que les excédents ne dépassent pas le montant qui aura été fixé de manière réaliste pour les réserves.**

24. L'UNOPS est convenu qu'il devait évaluer le niveau minimal de ses réserves opérationnelles et a indiqué que le Conseil d'administration lui avait demandé de procéder à une étude détaillée de ses réserves et de la formule de calcul du niveau minimum requis pour les réserves. Pour donner suite à l'examen du Comité consultatif, il devait faire le point oralement devant le Conseil d'administration à la session annuelle de 2021 et lui soumettre les résultats de l'évaluation dans les meilleurs délais et au plus tard à la première session ordinaire de 2022, en se donnant l'ambition de les présenter à la deuxième session ordinaire de 2021.

#### **Commission de gestion et majoration de la commission**

25. La commission de gestion de l'UNOPS, ou produits tirés des missions, est définie comme la somme que percevra le Bureau en sus du recouvrement des coûts directs engagés dans le cadre d'une mission<sup>1</sup>. Elle est destinée à couvrir les coûts indirects de l'UNOPS, y compris ceux liés à l'élaboration, à la négociation et à la conclusion de l'accord de mission<sup>2</sup>. Le recouvrement de la commission de gestion se fait dans les conditions définies dans l'accord de mission. Un nouveau modèle de tarification, conçu pour que les coûts indirects soient répartis et recouverts plus équitablement entre les projets, est entré en vigueur en juillet 2013 et a été mis à jour en 2018. Les coûts indirects sont fonction de la complexité et de l'ampleur des projets faisant l'objet d'un accord de mission (les gros volumes donnent lieu à des économies d'échelle et donc à une réduction des coûts indirects) et des risques liés aux projets.

26. On trouvera dans le tableau II.4 des informations sur les commissions de gestion perçues par l'UNOPS au cours des trois dernières années et sur leur proportion par rapport au montant total des accords de mission.

<sup>1</sup> Les coûts directs liés à une mission sont les coûts engagés au profit d'un projet ou d'un client donné. Ces coûts sont identifiables, ont un rapport direct avec l'obtention des résultats convenus avec le partenaire et consignés dans l'accord et peuvent être clairement décrits et suivis. Il s'agit des coûts enregistrés pour une mission donnée qui soutiennent directement l'exécution de la mission, ainsi que des coûts engagés pour la mission dans le cadre d'activités connexes, telles que les services d'appui partagés au niveau local, régional ou central.

<sup>2</sup> Les coûts indirects sont ceux qui sont engagés par la direction et l'administration de l'organisation à l'appui des activités et des politiques de l'UNOPS et qui sont imputés aux projets sous forme de commissions de gestion prévues dans les accords de projet. Ils sont présentés dans le budget de gestion de l'UNOPS et sont indépendants de l'exécution d'une mission.

Tableau II.4

**Commissions de gestion perçues par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

(En millions de dollars des États-Unis)

| <i>Année</i> | <i>Montant total<br/>des accords de mission</i> | <i>Commission de gestion</i> | <i>Rapport entre la commission<br/>de gestion et le montant<br/>des accords de mission<br/>hors commission de gestion<br/>(pourcentage)</i> |
|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017         | 2 313,60                                        | 125,14                       | 5,72                                                                                                                                        |
| 2018         | 2 227,28                                        | 102,39                       | 4,82                                                                                                                                        |
| 2019         | 2 079,47                                        | 98,42                        | 4,97                                                                                                                                        |

Source : Données émanant de l'UNOPS.

27. Le Comité a noté que globalement le pourcentage appliqué pour les commissions de gestion avaient diminué, mais pour 43 des 298 accords de mission signés en 2019 (14 %) la commission dépassait les 10 %. La commission dépassait les 20 % pour 29 de ces 43 accords.

28. Le Comité prend note de la décision 2013/9 du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population, qui est également le Conseil d'administration de l'UNOPS, ainsi que des décisions 2013/5 du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et 2013/2 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), qui porte sur l'adoption d'une méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts indirects et qui fixe le taux de recouvrement des coûts indirects à 8 %. Il est conscient que ce taux de référence ne peut pas s'appliquer à l'UNOPS, qui est une organisation autofinancée, mais il note que dans 64 des 298 accords de mission (21 %) conclus en 2019 le taux appliqué était supérieur au taux de référence de 8 %.

29. Des orientations datées du 5 janvier 2016 décrivent la méthode de calcul utilisée pour majorer les coûts indirects sur la base des paramètres de risque. Selon ces orientations, il est possible de majorer la commission de gestion dans une proportion comprise entre 0 et 100 %, selon les critères suivants :

- a) pays d'intervention (0 à 20 %) ;
- b) antécédents du partenaire participant à la mission (0 à 20 %) ;
- c) savoir-faire à mobiliser aux fins de l'exécution de la mission (0 à 20 %) ;
- d) complexité (0 à 40 %).

30. Le Comité a été informé que l'évaluation des risques de la mission incombait au bureau chargé de l'exécution et que les orientations mentionnées plus haut constituaient des orientations générales et non des prescriptions absolues. Il a noté que la décision concernant la majoration (jusqu'à 40 %) à appliquer en fonction de la complexité du projet était prise au niveau régional.

31. Le Comité a noté qu'à la faveur du projet de budget pour 2018-2019 l'UNOPS avait confirmé au Conseil d'administration que le mécanisme de recouvrement des coûts était conforme aux prescriptions formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et faisait appel aux meilleures pratiques recommandées dans l'évaluation externe indépendante de la cohérence et de la conformité du recouvrement des coûts avec la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale. Les

entités des Nations Unies étaient largement d'accord avec les orientations générales de cette évaluation et ont fait observer que l'UNOPS prenait déjà en compte les coûts liés à la sécurité dans les coûts directs des projets menés dans des zones à haut risque. Il a été procédé à une évaluation externe indépendante de la cohérence et de la conformité du recouvrement des coûts avec la résolution, dans laquelle il a été indiqué que les coûts liés à la sécurité devraient être limités aux risques propres aux programmes et non servir de source de financement pour des fonctions plus larges d'atténuation des risques. Il a également été souligné que les donateurs pourraient être disposés à autoriser l'ajout de coûts directs aux programmes qu'ils financent s'ils avaient une meilleure idée de ce que recouvraient les coûts.

32. Le Comité a également noté que, dans son rapport de 2018, le Corps commun d'inspection avait souligné qu'il fallait que la détermination des composantes des coûts soit plus transparente et recommandé que l'UNOPS explique mieux à ses partenaires le fonctionnement et les composantes du modèle de recouvrement des coûts, en particulier le mode de calcul et de traitement des coûts. L'UNOPS a également soulevé la question en interne dans son rapport d'activité portant sur le quatrième trimestre de 2019, dans lequel il a noté que s'il ne parvenait pas à expliquer de manière transparente sa politique tarifaire il risquait d'être vu comme un organisme coûteux et non transparent par les parties prenantes.

33. Le Comité a constaté que les sous-traitants supportaient certains des risques liés aux projets lorsque l'UNOPS leur transférait le coût du matériel et les risques afférents au matériel. Les risques auxquels l'UNOPS était exposé dans le cadre d'une mission, tels que reflétés dans la commission de gestion, n'étaient pas toujours liés de manière transparente à l'étendue des responsabilités qu'il assumait. Le Comité considère que la transparence des éléments de coût et de la structure des commissions de gestion de l'UNOPS revêt de l'importance pour les opérations du Bureau et pour ses clients.

34. L'UNOPS a confirmé que la commission de gestion qu'il facturait pour certaines de ses missions était supérieure à 8 %, mais a souligné que sa politique tarifaire était fondée sur le recouvrement intégral des coûts et prévoyait donc les cas dans lesquels les coûts indirects étaient supérieurs à 8 %, ce qui tenait fréquemment à la complexité de la mission. Il a également souligné qu'en moyenne la commission qu'il prélevait s'établissait à 4,4 % et que de façon générale le coût de ses prestations était donc nettement inférieur à celui facturé par d'autres entités des Nations Unies.

35. L'UNOPS a déclaré que le déploiement de personnel dans une zone à haut risque pouvait entraîner des coûts autres que ceux liés au maintien de la sécurité, et qu'il ne pouvait pas être entièrement certain que des collègues ne seraient pas blessés ou enlevés ou du matériel détruit ou volé, malgré toutes les mesures de sécurité. En outre, la majoration pour risque fonctionnait techniquement comme un régime d'assurance, dans lequel la contribution de chaque projet était fondée sur le risque qu'il faisait peser sur l'UNOPS ; celui-ci disposait ainsi de fonds suffisants pour couvrir tout risque qui se matérialisait, tel que des passations par pertes ou des erreurs commises par son personnel. L'UNOPS a également expliqué que la majoration dont faisaient l'objet certaines commissions lui servait à faire face à des situations dans lesquelles il risquait de perdre de l'argent parce qu'un client refusait de prendre les dépassements de coûts à sa charge. Il travaillait dans chacun de ses bureaux avec les partenaires locaux pour veiller à instaurer toute la transparence dont ceux-ci avaient besoin.

36. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNOPS. Il a également noté que l'UNOPS, dans son rapport d'activité portant sur le quatrième trimestre de 2019, avait signalé que s'il n'était pas capable d'appliquer de manière cohérente sa politique tarifaire, il risquait d'être considéré comme cher et non transparent par ses principaux

donateurs ; cela pourrait avoir une incidence sur le plan financier et sur sa réputation, éléments qui constituaient l'un des risques les plus élevés pour ses activités. Le risque a été considéré comme s'intensifiant sur une certaine période dans le rapport d'activité portant sur le quatrième trimestre de 2019 et a été classé comme ayant une forte probabilité et un impact élevé.

**37. Le Comité recommande que l'UNOPS fasse part à ses partenaires et clients des éléments entrant dans la composition de ses commissions et des majorations qu'il facture pour les projets et se dote d'une méthode de communication plus transparente à cet égard.**

38. L'UNOPS a souscrit à la recommandation et déclaré qu'à la suite de l'enquête menée auprès des partenaires en 2019 et des observations recueillies à l'occasion de la réunion du conseil des clients avec les partenaires tenue en 2020, il avait établi un plan d'action qui répondrait aux préoccupations des partenaires concernant la tarification.

### **Réserve pour la croissance et l'innovation**

39. Dans ses précédents rapports d'audit ([A/73/5/Add.11](#), chap. II, par. 20, et [A/74/5/Add.11](#), chap. II, par. 25), le Comité a fait observer que l'UNOPS n'avait pas constitué la réserve pour la croissance et l'innovation prévue par le Règlement financier, alors qu'il disposait d'un large excédent de sa réserve opérationnelle. Le Comité a également noté dans son rapport précédent ([A/74/5/Add.11](#), chap. II, par. 29) que le fait de financer des projets d'investissement à impact social par prélèvement direct sur la réserve opérationnelle, sans délimiter les ressources par la création d'une réserve spécifique pour la croissance et l'innovation, n'était pas conforme au Règlement financier de l'UNOPS, et a recommandé que le Bureau constitue une telle réserve et définisse une procédure détaillée pour l'utilisation de ces fonds ainsi que pour leur comptabilisation et leur gestion.

40. Le Comité a noté que l'UNOPS a créé la réserve pour la croissance et l'innovation en novembre 2019. Avant la création de cette réserve, l'UNOPS avait investi 38,8 millions de dollars dans des projets d'investissement à impact social dans les infrastructures durables<sup>3</sup>, par prélèvement direct sur la réserve opérationnelle (8,8 millions de dollars dans un projet d'énergie éolienne en août 2018, 15 millions de dollars dans des projets d'énergie renouvelable en mars 2019 et 15 millions de dollars dans la construction de logements abordables en avril 2019). Par la suite, 20 millions de dollars supplémentaires ont été investis en février 2020, par prélèvement sur la réserve pour la croissance et l'innovation, dans un projet de logements abordables.

41. Conformément à l'article 22.01 du Règlement financier et des règles de gestion financière, le Directeur exécutif ou la Directrice exécutive, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le Secrétaire général en tant que gardien(n)e de tous les actifs financiers de l'UNOPS, est responsable et comptable de la gestion efficace et efficiente de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dont l'UNOPS a la garde. Le Comité a examiné le processus par lequel ces investissements ont été réalisés ainsi

<sup>3</sup> Il s'agit d'une initiative visant à promouvoir les objectifs de développement durable dans les pays en développement, axée sur le développement de grands projets d'infrastructure dans trois secteurs : les énergies renouvelables, le logement social et la santé, dans le cadre de laquelle l'UNOPS agit en tant que promoteur de projets, en veillant à ce que les projets se prêtent à l'investissement et en attirant des financements d'investisseurs privés. En entreprenant cette initiative, l'UNOPS cherche à être un investisseur responsable, visant non seulement à rentabiliser les projets, mais aussi à générer un impact social.

que les structures de contrôle et de réglementation mises en place pour leur gestion, et a pris note des questions examinées ci-dessous.

*Cadre pour les projets d'investissement à impact social dans des infrastructures durables*

42. Le Comité a noté que les investissements mentionnés au paragraphe 40 (8,8 millions de dollars en 2018, 30 millions de dollars en 2019 et 20 millions de dollars en février 2020) avaient été autorisés par la Directrice exécutive de l'UNOPS et que cette autorisation ne reposait sur aucune structure ou aucun cadre de gouvernance officiels. L'UNOPS a établi et publié trois documents pour l'Initiative d'investissement à impact social dans les infrastructures durables, consacrés respectivement au cadre de gestion et d'opérations, à la politique de partenariat entre bureaux et aux procédures de vérification préalable, qui ont été signés par la Directrice exécutive le 26 février 2020, puis un autre, exposant les principes régissant la réserve pour la croissance et l'innovation de l'UNOPS (réserve constituée pour les investissements à impact social dans les infrastructures durables).

43. L'UNOPS a déclaré qu'il n'aurait guère été utile, d'un point de vue pratique, d'élaborer un ensemble de directives détaillées avant d'avoir acquis une expérience de première main et que les trois politiques promulguées, qui constituaient le cadre réglementaire applicable, reflétaient ce que le Bureau mettait en œuvre pour ces projets. L'UNOPS fonctionnait comme une activité pilote, sur la base de la documentation de base établie par Deloitte pour son compte en 2016 et 2017. En outre, l'équipe de direction de l'UNOPS, par la voie du Comité d'acceptation des missions, a fait office de comité des placements pour les décisions relatives à ces projets, que le Comité a examinées de manière approfondie selon la même approche décisionnelle fondée sur l'évaluation des risques que celle qu'il suit pour les autres projets.

44. Ayant examiné le fonctionnement du Comité d'acceptation des missions, le Comité a constaté des chevauchements dans les rôles relatifs à la sélection, à la vérification préalable et à l'approbation des projets. Il a noté que l'équipe chargée des investissements à impact social dans les infrastructures durables aidait le Directeur exécutif adjoint à effectuer la vérification préalable de l'impact social des partenaires ou des projets. Le Directeur exécutif adjoint était chargé de proposer les partenaires ou les projets et était également membre du Comité d'acceptation des missions, qui recommandait les décisions à prendre quant à la sélection des partenaires ou des projets. Le Comité a noté que l'UNOPS escomptait que, grâce à la création d'un bureau pleinement opérationnel chargé des investissements à impact social dans les infrastructures durables et d'un comité consultatif ou comité des placements à son appui, conformément à la politique-cadre, la question des conflits d'intérêts potentiels serait pleinement réglée. Le nouveau cadre devrait être établi d'ici la fin de l'année 2020. Le Comité a également pris note de la réponse de l'UNOPS selon laquelle les vérifications d'usage de diligence raisonnable en matière juridique, financière et réputationnelle étaient effectuées par les départements correspondants du Bureau. Les vérifications préalables techniques et les vérifications de la constructibilité des actifs, ainsi que la modélisation financière, ont été effectuées par des tiers extérieurs aux opérations concernées. L'UNOPS a également déclaré avoir pour politique de faire examiner toutes les recommandations de cette nature par l'ensemble du Comité d'acceptation des missions et de l'équipe de direction, la décision finale étant prise par la Directrice exécutive. L'UNOPS estimait que cette façon de procéder permettait d'atténuer toute apparence de conflit d'intérêts.

45. Le Comité a également examiné le nouveau cadre et les nouvelles lignes directrices en matière de politique et de procédure et a noté que des indications plus

précises pourraient être nécessaires pour apporter l'objectivité nécessaire à leur application. Par exemple, le cadre de gestion et d'opérations des investissements à impact social dans les infrastructures durables prévoit que, pour l'examen initial, le projet doit être évalué sur la base des perspectives de rentabilité financière et d'impact social, et que les risques qu'il comporte doivent être identifiés et signalés. Le Comité est d'avis que des précisions doivent être apportées sur ce qui constitue une fourchette de rendement financier acceptable, sur la méthodologie à adopter pour établir cette fourchette et sur les documents qui seraient nécessaires pour déterminer si le projet satisfait au critère de rendement acceptable. En l'absence de ces précisions, l'évaluation effectuée risque de ne pas répondre au critère d'objectivité.

**46. Le Comité recommande que l'UNOPS publie des instructions complémentaires précises relatives au cadre, aux directives, aux procédures et à la politique, en vue de renforcer et d'officialiser le traitement des projets financés par la réserve pour la croissance et l'innovation et la documentation y afférente.**

47. L'UNOPS a accepté la recommandation et a indiqué qu'il s'était employé et continuait de s'employer activement à achever d'établir tous les documents essentiels. Il avait également chargé un consultant d'examiner les politiques actuelles et d'élaborer des politiques supplémentaires qui permettraient de créer un ensemble complet de lignes directrices en 2020.

*Sélection des partenaires et projets d'investissement à impact social dans des infrastructures durables*

48. L'UNOPS a sélectionné un premier projet d'énergie éolienne en 2018 sans engager une procédure formelle d'appel à la concurrence. Une certaine entité a été choisie comme partenaire du projet sur recommandation des promoteurs locaux et du conseiller pour le projet de parc éolien de 22 MW. Cette entité était un promoteur qui mettait l'UNOPS en relation avec la banque qui apportait des conseils sur la vente, ainsi qu'avec d'autres parties intéressées. L'UNOPS avait signé avec cette banque un protocole d'accord et une lettre d'intention détaillée concernant des projets d'énergie renouvelable. Il a déclaré que de telles opérations d'investissement n'avaient jamais été menées par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt ou d'un instrument d'appel d'offres similaire.

49. Le Comité a été informé que l'UNOPS considérait ce projet comme idéal, étant donné qu'il était déjà opérationnel et qu'aucun signal d'alerte ne s'était manifesté lors de la vérification préalable. La Commission a également noté que l'UNOPS avait indiqué qu'il obtenait de l'aide pour le projet « échoué ». Le procès-verbal du Comité d'acceptation des missions indique que le fournisseur initial de capitaux pour le projet, un fonds à capital fixe basé aux États-Unis d'Amérique, devait vendre, au terme de son mandat. Le Comité a noté que des questions ont été soulevées au Comité d'acceptation des missions au sujet des pertes et des bénéfices passés au titre de projets, calculés avant intérêts, impôts et amortissements, en comparaison des résultats observés sur le marché avant intérêts, impôts et amortissements. En l'absence d'explications détaillées sur ces questions, le Comité a conclu qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves dans le dossier pour être certain que le Comité avait systématiquement examiné tous les risques et mis en place des mesures d'atténuation des risques avant de conclure l'accord. L'UNOPS estimait toutefois avoir pris une décision d'investissement judicieuse après avoir procédé à une vérification préalable approfondie, avec le soutien important de tiers, comme le montrait également la performance de l'actif au cours des deux dernières années.

50. Par la suite, en mars 2019, l'UNOPS a conclu un protocole d'accord avec un partenaire (entité privée) pour formaliser la collaboration sur la conception et le développement de projets dans le domaine du logement social durable, des énergies

renouvelables et des soins de santé. Selon le protocole d'accord, le partenaire devait soumettre à l'examen de l'UNOPS les projets de son portefeuille mondial de projets en attente, et lui fournir la technologie et le financement appropriés pour ces projets. Le partenaire et l'UNOPS ont décidé de mettre en œuvre conjointement des propositions convenues d'un commun accord, étant entendu que le partenaire peut prendre la direction rémunérée de l'exploitation de ces propositions, notamment se charger de fournir la technologie et le savoir-faire nécessaires, et que l'UNOPS peut assumer un rôle opérationnel rémunéré, notamment la gestion et la supervision du projet.

51. Le Comité a noté que la proposition faite au Comité d'acceptation des missions visait à formaliser la collaboration entre l'UNOPS et un seul partenaire identifié. Il était ainsi proposé de confier en priorité les investissements de la plateforme à une seule entreprise partenaire responsable devant les investisseurs et de réaliser ainsi d'importantes économies d'échelle. La technologie mondialement reconnue du partenaire identifié, ses opérations en cours dans les pays où les projets devaient être mis en œuvre, ainsi que les gains d'efficacité et autres avantages à tirer d'un investissement précoce ont été signalés au Comité d'acceptation des missions. En mars 2019, celui-ci a recommandé d'engager les cinq projets envisagés avec ce partenaire et d'y investir 30 millions de dollars, à répartir à parts égales entre des projets de logements abordables et des projets d'énergie renouvelable. Il a ensuite recommandé, en octobre 2019, d'engager un sixième projet, relatif à une structure de titrisation intégrée par la même entité partenaire aux projets de logement abordable, pour un montant supplémentaire de 20 millions de dollars.

52. En réponse à une question précise du Comité concernant la sélection de l'entité partenaire, l'UNOPS a indiqué que celle-ci offrait notamment la possibilité d'utiliser gratuitement ses techniques de construction, qu'elle partageait les valeurs des Nations Unies et de l'UNOPS, qu'elle avait l'intérêt et la capacité de travailler sur les marchés émergents, qu'elle acceptait toutes les clauses juridiques des Nations Unies, qu'elle avait une excellente connaissance des marchés cibles et des relations d'affaires dans ces marchés et qu'elle gérait très efficacement les structures de titrisation. L'UNOPS a également déclaré qu'un appel d'offres n'était pas envisagé étant donné qu'il s'agissait d'un partenariat sortant du cadre de la passation de marchés.

53. Le Comité a examiné le processus de sélection du partenaire et a été informé qu'une vérification préalable avait été effectuée par l'équipe chargée des investissements à impact social dans les infrastructures durables, à l'exception de la vérification réputationnelle et juridique, effectuée par le Bureau du conseiller juridique avec le soutien du Bureau du directeur financier et du Groupe des communications. Le Comité a observé que, dans le rapport de vérification préalable du 23 janvier 2019 concernant le partenaire considéré pour les projets de logement abordable, établi par le service du droit commercial et institutionnel du Groupe des services juridiques, des préoccupations avaient été soulevées quant à la justification de la sélection du partenaire, ainsi que de son partenaire technologique, en l'absence d'appel d'offres ou invitation à soumissionner, d'information sur l'efficacité de la technologie proposée et de retour d'information sur l'achèvement effectif des projets. Le rapport de vérification préalable contenait des demandes spécifiques concernant plusieurs mesures d'atténuation qui devaient être prises avant de déterminer que la technologie en question était la seule à satisfaire aux exigences techniques du projet et que le partenaire envisagé était le seul fournisseur de cette technologie sur le marché concurrentiel. Il y était également souligné que la documentation du projet devait comporter une justification du recours à un fournisseur unique couvrant ces aspects.

54. Le Comité estime que les démarches entreprises sur les aspects susmentionnés ne permettent pas d'obtenir l'assurance que les mesures d'atténuation suggérées dans le rapport de vérification préalable ont bien été mises en œuvre avant que l'UNOPS ne conclue un accord avec le partenaire en mars 2019. L'UNOPS a déclaré que le partenaire offrait une solution unique qui correspondait exactement à ce que les gouvernements partenaires recherchaient. Il a ajouté que, dans le domaine des investissements, tous les principaux partenaires étaient sélectionnés par des négociations directes et non par des méthodes formelles d'appel d'offres, que l'UNOPS avait suivi cette pratique optimale et que, jusqu'à présent, la direction n'avait aucun motif de regretter cette décision.

55. Ayant également examiné les états financiers du partenaire, le Comité a constaté qu'il s'agissait d'une entreprise déficitaire, qui avait subi des pertes de 20,20 millions de dollars en 2017 et de 14,93 millions de dollars en 2018.

56. L'UNOPS estimait que l'entreprise était déficitaire « en apparence » mais uniquement parce qu'elle était utilisée exclusivement pour le développement de technologies, ce qui se traduisait par un investissement de plus de 40 millions d'euros sur huit ans financé par des prêts consécutifs d'une société apparentée. L'entreprise qui développait la technologie en question n'était pas une entreprise commerciale mais plutôt une entreprise pleinement impliquée dans le développement et la mise au point de techniques de construction de pointe. L'UNOPS a déclaré que la valeur du partenaire pour lui-même et les gouvernements participants ne résidait pas dans sa capacité à financer le prédéveloppement ou à construire des centaines de milliers de maisons, mais dans sa technologie de pointe, qui permettait de construire rapidement des maisons de haute qualité et résistantes aux tremblements de terre et aux ouragans. Cette technologie de pointe a été fournie à la structure de titrisation sans frais initiaux ni frais de licence ultérieurs. Cette question a été longuement débattue par le Comité d'acceptation des missions et l'équipe de direction et a été consignée à la demande du Conseiller juridique. Le Comité estime que l'UNOPS n'a pas suivi une méthode rationnelle et transparente pour sélectionner un partenaire pour ses projets d'investissements à impact social dans les infrastructures durables.

57. L'UNOPS a déclaré qu'il avait suivi les règles de sélection conformément à la politique de partenariat et s'attendait à ce que les observations du Comité contiennent soit des informations factuelles indiquant que la politique n'avait pas été suivie, soit une critique de cette politique. Le Comité a rappelé qu'aucune politique de partenariat n'existait au moment de la sélection des partenaires, étant donné qu'une telle politique a été signée par la Directrice exécutive en février 2020.

58. Ayant analysé les dispositions des accords conclus avec les partenaires et l'état d'avancement physique des projets, le Comité a fait les observations suivantes.

*Parc éolien de 22 MW (accord de 2018)*

59. L'UNOPS a investi dans le projet par la voie d'un prêt, dont le remboursement dépendait de la disponibilité des flux de trésorerie de l'entreprise. L'accord ne précisait pas le calendrier de remboursement, y compris les intérêts et le principal. Il convient de faire observer ici que l'état financier du partenaire indiquait un flux de trésorerie négatif en 2017. L'UNOPS a déclaré qu'il avait reçu la totalité des intérêts dus indépendamment des flux de trésorerie négatifs, que la situation de trésorerie s'était améliorée en 2019 par rapport à 2018 et que le projet était sur la voie de la rentabilité, escomptée d'ici 2021. Il a également déclaré qu'il était pour ce projet un investisseur assimilable à un actionnaire, mais que pour atténuer son exposition, l'opération était structurée comme un prêt accordé à un taux sensiblement supérieur à celui du marché.

60. Conformément à la clause 4.1 de l'accord, le partenaire doit fournir des comptes de gestion à l'UNOPS sur une base trimestrielle, dans les 20 jours ouvrables suivant la fin de chaque trimestre, et des comptes annuels statutairement vérifiés dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice financier. L'UNOPS a produit une mise à jour des comptes annuels (rapport d'activité descriptif) et un compte de gestion ainsi que des documents similaires pour le premier trimestre de 2020. Le Comité n'a reçu communication d'aucun rapport trimestriel pour 2019. L'UNOPS a déclaré que le parc éolien fonctionnait déjà depuis six ans, que la délimitation des responsabilités était très claire dans la pratique et que l'installation avait très bien fonctionné au cours des 18 mois précédents. En l'absence de documentation disponible, le Comité n'a pas pu examiner plus avant les progrès réalisés.

#### *Projets de logement abordable et d'énergie renouvelable*

61. La clause 12.1 de l'accord stipule que les structures de titrisation doivent fournir à l'UNOPS des documents et des informations tels que les comptes audités, les comptes de gestion mensuels contenant des informations présentées notamment sous forme de tableaux, de descriptifs détaillés des projets et de comparaisons des progrès effectifs et prévus et des flux de trésorerie effectifs et prévus, ainsi que toute autre élément d'information demandé par le Bureau. L'UNOPS a déclaré qu'il était en possession de rapports d'activité descriptifs et de comptes de gestion pour la période allant d'avril au 31 décembre 2019. Les exemples de rapports d'activité descriptifs transmis au Comité ne contenaient aucun des éléments systématiques prévus par l'accord, tels que les comparaisons des progrès et des flux de trésorerie effectifs et prévus. L'UNOPS a indiqué que les audits pour 2019 étaient en cours et que, conformément aux accords signés, ils seraient mis à sa disposition avant le 30 juin 2020.

62. Le Comité a également été informé que des activités préparatoires, y compris des discussions pour l'attribution de terrains, étaient en cours pour les projets de logement abordable. L'UNOPS avait versé 15 millions de dollars à ce partenaire en mars 2019 au titre de son portefeuille mondial d'investissements dans le domaine de l'énergie ; la mise en œuvre de ces projets n'avait pas encore commencé, même si, selon l'UNOPS, huit contrats étaient sur le point d'être finalisés.

**63. Le Comité recommande que l'UNOPS examine l'état d'avancement des projets, mette en place un mécanisme plus structuré de suivi des progrès accomplis, réévalue les risques auxquels sont exposés ses investissements en fonction des progrès effectivement accomplis au regard des indicateurs de référence et prenne des mesures appropriées d'atténuation des risques.**

64. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

#### **Investissements de l'UNOPS**

65. L'UNOPS a repris les fonctions de gestion des placements du PNUD à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 et a nommé le 18 décembre 2015 un spécialiste des placements chargé de cette gestion. L'annexe 1 de l'accord conclu avec le spécialiste des placements précise notamment les objectifs d'investissement dans trois portefeuilles désignés, les restrictions en matière d'investissement dans chacun d'entre eux et les taux de rendement que ce gestionnaire devra atteindre. L'UNOPS a également désigné un dépositaire principal de ses liquidités et de ses titres et a conclu un accord à long terme à cet effet (accord-cadre de garde). En février 2019, l'UNOPS a officiellement rejoint le Programme de services de conseil et de gestion des réserves de la Banque mondiale, partenariat dans le cadre duquel il a confié 200 millions de dollars de liquidités de son fonds de roulement à la Trésorerie de la Banque.

66. Pour gérer et contrôler son fonds, l'UNOPS a formulé une déclaration de principes d'investissement en juin 2017 et a constitué un comité des placements, composé d'un(e) président(e) et de six membres au maximum (dont le Directeur financier et le Conseiller général de l'UNOPS) nommés par la Directrice exécutive, chargé de guider et de contrôler les activités d'investissement. La déclaration indique comment les fonds de l'UNOPS seront gérés, et expose les principes et politiques régissant les décisions d'investissement prises par la Directrice exécutive sur les conseils du Comité des placements.

67. Le portefeuille d'investissement de l'UNOPS comprend les trois catégories ci-après, assorties de caractéristiques, d'objectifs et de contraintes qui leur sont propres :

a) Fonds de roulement : le principal objectif assigné à cette catégorie est de préserver le capital en valeur nominale sur une période mobile d'un an, en vue d'investir les fonds de manière prudente et en limitant les risques, l'

appétence pour le risque étant fixée à des niveaux stricts ;

b) Réserves : cette catégorie offre une sécurité et des liquidités en cas de circonstances défavorables et permet de soutenir le financement des opérations à long terme de l'UNOPS ;

c) Soins de santé : cette catégorie a pour but 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.

68. Les investissements de portefeuille effectués par l'UNOPS au 31 décembre 2019 (à l'exclusion de 204,4 millions de dollars au titre du fonds de roulement confiés au Programme de services de conseil et de gestion des réserves) sont présentés dans le tableau II.5.

Tableau II.5

**Investissements de portefeuille de l'UNOPS**

| <i>Placements</i>                       | <i>Total du portefeuille<br/>(millions de dollars<br/>É.-U.)</i> | <i>Rendement de l'indice<br/>de référence<br/>(pourcentage)</i> | <i>Rendement au cours<br/>de l'exercice<br/>(pourcentage)</i> |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Fonds de roulement de l'UNOPS           | 1 401,8                                                          | 2,57                                                            | 2,81                                                          |
| Fonds de réserve de l'UNOPS             | 163,8                                                            | 4,29                                                            | 6,32                                                          |
| Trésorerie gérée en interne             | 435,7                                                            | 2,25                                                            | 2,80                                                          |
| Engagement en matière de soins de santé | 90,2                                                             | 5,07                                                            | 6,39                                                          |
| <b>Total</b>                            | <b>2 091,4</b>                                                   |                                                                 |                                                               |

Source : Rapports Northern Trust sur le portefeuille de l'UNOPS, 2019.

*Investissement dans les propres fonds du gérant de portefeuille*

69. Le Comité a observé que la plus grande participation dans le portefeuille du fonds de roulement de l'UNOPS, représentant 7,7 % de la valeur du portefeuille en 2019, se trouvait dans le fonds de liquidité du gestionnaire des investissements. Cet investissement a enregistré un rendement de 2,41 % en 2019, soit une performance inférieure à celle de l'indice de référence (2,81 %). Le Comité a noté que, aux termes du contrat conclu avec le gérant de portefeuille [clause 10.3 (h)], un conflit d'intérêts est réputé s'être produit lorsqu'« une transaction est effectuée sur des parts ou des actions de fonds internes, de fonds d'investissement liés ou de toute société ou

association constituée en société dont le gérant ou un associé est le gestionnaire, l'opérateur, le banquier, le conseiller ou le fiduciaire ». Le Conseil a également relevé que la question du conflit d'intérêts du gérant de portefeuille avait été soulevée par les membres du Comité des placements lors de la réunion tenue le 11 décembre 2019.

70. L'UNOPS a répondu que l'investissement dans des fonds du marché monétaire réglementés (soit au nom du gérant de portefeuille lui-même dans le cas présent, soit au nom d'un fonds géré par un tiers) était une allocation autorisée par les directives d'investissement pour tous les portefeuilles. En outre, l'investissement dans le fonds du marché monétaire du gérant ne constituait pas un conflit d'intérêts car la plupart des gérants n'investissaient que dans leurs propres instruments de placement, et c'était le service qu'ils offraient à l'UNOPS dans le cadre de l'accord de gestion des investissements.

71. Le Comité n'a reçu communication d'aucun document indiquant que le Bureau avait envisagé la possibilité d'un conflit d'intérêts et y avait donné suite. La Commission a également constaté qu'aucun seuil n'avait été défini quant à la part du portefeuille de l'UNOPS pouvant être investie dans les propres fonds du gérant. Les risques liés aux investissements de ce type n'ont donc pas été atténués.

*Faible taux de référence pour le compte de réserve interne*

72. Les fonds de réserve ont été scindés en deux comptes à partir de juillet 2019, à savoir le compte de capital de réserve administré par le gérant de portefeuille (valeur de marché de 94,9 millions de dollars) et le compte de réserve interne de l'UNOPS géré par la trésorerie du Bureau (valeur de marché de 69,3 millions de dollars). Le Comité a noté que l'UNOPS avait adopté un indice de référence inférieur pour le compte de réserve interne géré par sa trésorerie. Étant donné que le portefeuille du fonds de réserve a pour objectif de fournir une sécurité et des liquidités dans des circonstances défavorables et de soutenir les opérations à long terme de l'UNOPS, le taux de référence retenu pour ce portefeuille était l'indice des prix à la consommation aux États-Unis augmenté de 2 points de pourcentage, ce qui permettrait de faire face à l'inflation, conformément à cet objectif. Le taux de référence retenu pour le compte de réserve interne géré par la trésorerie de l'UNOPS, qui représentait plus de 40 % du portefeuille du fonds de réserve, était quant à lui rattaché au taux interbancaire à un mois demandé à Londres, qui sert de référence pour les actifs liquides ou à très court terme.

73. L'UNOPS a déclaré que, comme cela avait été indiqué à la réunion du Comité des placements tenue en septembre 2019, il avait été conseillé de conserver le portefeuille en espèces ou en quasi-espèces pendant un certain temps (six à neuf mois à l'époque), afin de permettre au Bureau de chercher un nouveau gérant et de travailler également à un examen de l'allocation stratégique des actifs pour le portefeuille des réserves. L'UNOPS a également déclaré que, en ce qui concerne l'indice de référence appliqué à la partie des réserves gérée en interne, les « actifs à risque » avaient été cédés en juillet 2019 et leur produit conservé sous forme de liquidités. Il était donc prudent, pour les placements en trésorerie ou équivalents de trésorerie, de choisir un indice de référence adapté à cette forme d'actif. L'UNOPS a également déclaré que l'indice de référence global du portefeuille était toujours l'indice des prix à la consommation des États-Unis, majoré de 2 points de pourcentage.

74. Le Comité a estimé que cette distinction n'était pas prudente, étant donné que les deux catégories de placements dans le portefeuille du fonds de réserve avaient le même objectif, et que l'indice de référence correspondant à l'indice des prix à la consommation des États-Unis augmenté de 2 points de pourcentage aurait dû s'appliquer également pour évaluer la performance du compte de réserve interne. La différence entre les deux taux est importante : 0,92 % pour le compte de réserve

interne contre 4,29 % pour l'ensemble du portefeuille calculés sur la base de l'indice des prix à la consommation aux États-Unis augmenté de 2 points de pourcentage. Pour avoir maintenu des investissements en trésorerie et équivalents de trésorerie pendant environ 10 mois à un taux de rendement plus faible, l'UNOPS s'est exposé à une perte de rendement potentiel de ses placements.

*Invitation à soumissionner pour un second gérant de portefeuille*

75. Le Comité des placements avait décidé à sa réunion tenue en avril 2018 que l'UNOPS préparerait une invitation à soumissionner pour le portefeuille des réserves et de l'assurance maladie après la cessation de service, dès qu'il aurait confirmé une allocation d'actifs appropriée pour ce portefeuille, assortie d'une définition précise des risques et des rendements requis. Le Comité a constaté que l'UNOPS avait mis environ deux ans à finaliser la demande de proposition concernant le deuxième gérant de portefeuille et qu'il n'avait présélectionné un candidat qu'en mars 2020. En mai 2020, le contrat n'était pas encore établi. Entre-temps, en mars 2019, une étude de la gestion actif-passif a été entreprise sur les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et le portefeuille d'investissement correspondant.

76. L'UNOPS a indiqué qu'il avait établi une nouvelle allocation pour le portefeuille de réserves, qui serait présentée à la réunion du Comité des placements en juin 2020. Cela impliquerait l'embauche d'un nouveau gérant de portefeuille et la « refonte » des deux portefeuilles. L'UNOPS a déclaré que l'étude de la gestion actif-passif était en cours de réalisation et qu'il établissait une invitation à soumissionner en vue de sélectionner un nouveau gérant de portefeuille avec la répartition des actifs souhaitée, qui devrait être finalisée d'ici juin 2020.

77. Le Comité se félicite de la décision de nommer un nouveau gérant pour le portefeuille de l'assurance maladie après la cessation de service et des autres réserves, car cela créera une meilleure situation de concurrence avec le gérant actuel.

**78. Le Comité recommande que l'UNOPS examine les risques liés à la situation dans laquelle un gérant de portefeuille investit les actifs de l'UNOPS dans ses propres fonds et prenne des mesures d'atténuation appropriées.**

79. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

**80. Le Comité recommande que l'UNOPS prenne immédiatement des mesures pour mettre en œuvre les recommandations du rapport sur l'étude de la gestion actif-passif et restructurer son portefeuille « soins de santé » de manière à ce que les rendements soient suffisants pour faire face aux engagements futurs.**

81. L'UNOPS a accepté la recommandation et a indiqué qu'une nouvelle allocation d'actifs, modifiée sur la base de l'étude de la gestion actif-passif après consultation des conseillers du Programme de services de conseil et de gestion des réserves de la Banque mondiale, avait été proposée à la réunion tenue le 18 juin 2020, recommandée par les membres du Comité des placements et approuvée par la Directrice exécutive pour mise en œuvre.

**Fonds de prévoyance de l'UNOPS**

82. L'UNOPS a mis en place un fonds de prévoyance pour ses vacataires locaux à partir d'octobre 2014. Il s'agit d'un régime à cotisations définies. La cotisation de l'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 couvrir les frais d'administration y relatifs.

83. La valeur marchande du fonds au 31 décembre 2019 s'élevait à 66,85 millions de dollars, et le régime comptait 3 273 affiliés. Le Comité a examiné le rapport sur la performance des placements établi par le conseiller en placements de l'UNOPS pour la période de six mois qui s'est achevée le 31 décembre 2019. La répartition des actifs du fonds au 31 décembre 2019 selon leur type et leur performance (en 2019 et par rapport à l'indice de référence fixé à la création du fonds) est présentée dans le tableau II.6.

Tableau II.6

**Rendement des placements du fonds de prévoyance de l'UNOPS  
au 31 décembre 2019**

| Type d'actif               | Valeur<br>des actifs<br>(milliers<br>de dollars<br>É.-U.) | Répartition<br>(pourcentage) | Rendement depuis la création<br>(pourcentage) |            |                   | Rendement en 2019<br>(pourcentage) |            |           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|------------|-------------------|------------------------------------|------------|-----------|
|                            |                                                           |                              | Indice de référence                           |            |                   | Indice de référence                |            |           |
|                            |                                                           |                              | Principal                                     | Secondaire | Rendement         | Principal                          | Secondaire | Rendement |
| Sans risque                | 64 784                                                    | 96,9                         | 4,5                                           | 3,6        | 3,3               | 12,1                               | 6,8        | 8,7       |
| À rendement modéré         | 336                                                       | 0,5                          | 8,5                                           | 6,2        | 5,5               | 23,3                               | 12,7       | 16,3      |
| À haut rendement           | 470                                                       | 0,7                          | 10,0                                          | 7,8        | 6,8               | 28,5                               | 17,9       | 21,3      |
| Indice islamique (actions) | 1 259                                                     | 1,9                          | 17,1 <sup>a</sup>                             | –          | 16,2 <sup>a</sup> | 33,5                               | –          | 33,1      |
| <b>Total</b>               | <b>66 851</b>                                             | <b>100</b>                   |                                               |            |                   |                                    |            |           |

Source : Rapport sur le rendement des placements au 31 décembre 2019.

<sup>a</sup> Les données relatives aux actions de l'indice islamique portent sur trois ans et ne remontent pas à la création du fonds.

84. Le Comité a observé que tous les actifs du portefeuille détenu par le fonds de prévoyance de l'UNOPS avaient eu un rendement inférieur à l'indice de référence, tant en 2019 qu'en moyenne, depuis la création du fonds. La performance sur trois ans des actifs sans risque, qui représentent près de 97 % du portefeuille, n'a jamais atteint ou dépassé l'indice de référence fixé pour cette catégorie au cours des trois dernières années.

85. En septembre 2014, l'UNOPS a nommé un administrateur et un conseiller/gérant de portefeuille pour une période de cinq ans, qui a été prolongée de trois ans en septembre 2019. Leur mandat pourrait être prolongé de deux années supplémentaires, conformément à l'accord initial.

86. Le Comité a noté qu'aux termes de l'accord conclu avec le conseiller, ce dernier avait pour mission de rédiger la déclaration de principes régissant les placements de l'UNOPS et d'en assurer la révision annuelle et la mise à jour. Ces principes n'ont toutefois pas été définis au cours de la période 2014-2019, qui correspond au mandat initial du gérant de portefeuille. Par conséquent, il n'existait alors aucun critère sur lequel s'appuyer pour poser des questions éclairées sur la bonne gestion des fonds aux personnes qui étaient chargées de cette mission. Le fait que ces principes n'aient pas été définis est d'autant plus gênant que le fonds de prévoyance a enregistré des rendements inférieurs aux indices de référence. Le Comité a noté que la déclaration de principes n'a été finalisée qu'en janvier 2020.

87. Le Comité a noté que le conseiller avait soumis des rapports semestriels sur la performance du fonds depuis sa création en 2014. Il n'a pas trouvé d'éléments

indiquant que l'UNOPS avait examiné les performances du fonds ou tenu des réunions officielles régulières avec le conseiller/gérant de portefeuille pour évaluer ces performances, faire évoluer le portefeuille ou restructurer celui-ci. Il a noté que ce n'est qu'en juin 2018, lorsque le point de contact pour le fonds de prévoyance a été transféré du Groupe des ressources humaines et du changement au Groupe des finances, que l'UNOPS a entamé des discussions avec le conseiller sur les performances du fonds par rapport aux indices de référence. Il a également noté que les réunions avec le conseiller n'ont commencé qu'en octobre 2019, soit près de cinq ans après sa nomination, pour discuter du rapport semestriel sur les performances du fonds, des principes de placement et de l'ajustement du portefeuille.

88. L'UNOPS a fait savoir qu'il avait examiné les performances du fonds de prévoyance tous les six mois et que la fréquence de cet examen avait été inscrite dans la déclaration de principes relative aux placements, qui a été finalisée en janvier 2020. Il n'a cependant fourni aucun document attestant qu'il avait effectivement examiné les rapports semestriels du conseiller avant octobre 2019. L'UNOPS a également fait savoir que des réunions sur les performances du fonds s'étaient tenues régulièrement avant octobre 2019 mais que les procès-verbaux de ces réunions n'étaient enregistrés que depuis cette date.

89. Le Comité a également noté que, malgré les rendements inférieurs à l'indice de référence obtenus par le gérant de portefeuille entre 2014 et 2019, l'UNOPS avait prolongé le mandat de celui-ci pour trois années supplémentaires à compter de septembre 2019, dans le cadre d'une attribution existante. L'UNOPS a fait savoir qu'il était satisfait des performances du gérant au cours des 5 premières années de l'adjudication, ce qui a conduit à la mise en place d'un avenant au contrat, dans le cadre de l'adjudication initiale qui s'étendait sur 10 ans. Malgré les demandes du Comité, l'UNOPS n'a fourni aucun document concernant l'évaluation des prestations du conseiller/gérant de portefeuille qui justifie la prolongation du contrat accordé à ce dernier. Le Comité a fait observer que la procédure d'achat de l'UNOPS exigeait que les prestations des fournisseurs soient formellement évaluées à l'issue de la période d'adjudication, soit 2024 dans le cas du fonds de prévoyance. L'UNOPS a en outre fait savoir que la déclaration de principes relative aux placements devait faire l'objet d'un examen formel d'ici à janvier 2023.

**90. Le Comité recommande que l'UNOPS examine et enregistre les performances du gérant de portefeuille à intervalles réguliers, comme le prévoit la déclaration de principes relative aux placements de janvier 2020.**

91. L'UNOPS a pris note de la recommandation et a indiqué que la fréquence d'examen prévue dans la déclaration de principes serait suivie, mais que les performances du gérant de portefeuille étaient évaluées en fonction des obligations contractuelles, conformément aux politiques d'achat en vigueur à l'UNOPS.

**92. Le Comité recommande également que l'UNOPS tienne compte des résultats obtenus par le gérant de portefeuille au regard des objectifs fixés dans la déclaration de principes relative aux placements lorsqu'il envisagera une nouvelle prorogation de l'accord conclu avec celui-ci.**

## **D. Gestion des projets**

93. L'UNOPS, en tant qu'entité d'exécution de projets, organise la gestion des missions et des projets y relatifs en cinq étapes : présentation des offres préliminaires, activités précédant le début de la mission, lancement, gestion et clôture. Obligatoires, ces cinq étapes constituent dans leur ensemble le cycle de vie d'un projet. L'UNOPS dépend de fournisseurs pour l'exécution des projets et conclut des accords

contractuels avec eux pour leur mise en œuvre. Le Comité a examiné les dispositions relatives à la réduction des risques dans les contrats que l'UNOPS conclut avec les fournisseurs, ainsi que leur efficacité.

### Garanties de bonne exécution des contrats

94. Conformément aux dispositions de la section 11.1.5 du Manuel des achats, des garanties de bonne exécution peuvent être exigées par l'UNOPS au fournisseur sélectionné, afin de réduire le risque de défaut d'exécution et de non-respect des obligations contractuelles, telles que la livraison de tout l'équipement, la prestation des services et l'exécution des travaux conformément au contrat. La valeur de la garantie de bonne exécution peut varier en fonction de la nature, du risque et de l'ampleur des travaux, services ou biens à fournir en vertu du contrat. Il est toutefois recommandé que la garantie de bonne exécution s'élève à au moins 5 % du montant total du contrat.

95. Le Comité a constaté que l'UNOPS avait conclu 1 038 contrats avec des fournisseurs, dont la valeur totale s'élevait à 216,65 millions de dollars en 2019<sup>4</sup>. Il a examiné les informations à ces contrats et a pris note de l'état d'avancement de l'inclusion d'une clause de garantie de bonne exécution (voir tableau II.7).

Tableau II.7

### Inclusion d'une clause de garantie de bonne exécution

| Catégorie de contrat | Avec clause de garantie de bonne exécution |              | Sans clause de garantie de bonne exécution |               | Total        |               |
|----------------------|--------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|
|                      | Nombre                                     | Montant      | Nombre                                     | Montant       | Nombre       | Montant       |
| Travaux              | 215                                        | 68,41        | 86                                         | 14,47         | 301          | 82,88         |
| Biens et services    | 63                                         | 31,18        | 674                                        | 119,04        | 737          | 150,22        |
| <b>Total</b>         | <b>278</b>                                 | <b>99,59</b> | <b>760</b>                                 | <b>133,51</b> | <b>1 038</b> | <b>233,10</b> |

Source : Données oneUNOPS.

96. Le Comité a constaté que seuls 27 % des contrats comprenaient une clause de garantie de bonne exécution. Il a également noté que 72 % des contrats portant sur la réalisation de travaux comportaient une telle clause, contre seulement 9 % des contrats concernant la fourniture de biens et la prestation de services. Sur les 26 contrats portant sur la fourniture de biens et la prestation de services conclus par l'UNOPS pour une valeur supérieure à 1 million de dollars, 20 ne comprennent pas de clause de garantie de bonne exécution. Sur les 48 contrats de travaux conclus par l'UNOPS pour une valeur supérieure à 0,5 million de dollars, 9 ne comprennent pas de clause de garantie de bonne exécution.

97. Le Comité a examiné deux cas dans lesquels une garantie de bonne exécution n'a pas été exigée et les conséquences pour l'Organisation.

#### *Achat de tôles de zinc par le Bureau du Myanmar*

98. L'UNOPS a été chargé de la passation de marchés pour un projet de la Banque mondiale dans le cadre de son mécanisme de financement des interventions rapides, pour un gouvernement national en situation d'urgence (valeur du projet : 43,14 millions de dollars). Parmi les articles à acquérir figuraient 500 000 tôles ondulées de zinc galvanisé pour la construction de toits. En décembre 2017, l'UNOPS

<sup>4</sup> Base de données du rapport 2019 sur la gestion des contrats (oneUNOPS).

a attribué le contrat pour les tôles de zinc à un fournisseur étranger pour un montant de 2,92 millions de dollars. En janvier 2018, après la signature du contrat, le vendeur a fait savoir qu'il se trouvait dans l'incapacité de fournir les articles en question et le contrat a dû être annulé. Le Comité a noté que le fournisseur n'avait fourni aucune garantie de bonne exécution et qu'aucune action ne pouvait donc être engagée en vue d'un recouvrement.

99. À la suite de l'annulation du contrat, le Comité des marchés et des biens du Siège a décidé d'attribuer le contrat sur la base d'une nomination en invoquant des motifs exceptionnels. En février 2018, des ordres d'achat ont été passés auprès de deux soumissionnaires étrangers de niveau 2 qui avaient participé à la précédente procédure d'appel d'offres. Un vendeur devait fournir 300 000 tôles de zinc pour 1,59 million de dollars et un autre devait en fournir 200 000 pour 1,01 million de dollars. Le Comité a noté que le premier n'avait pu fournir aucune tôle et que la commande avait dû être annulée. Il a également noté que le Bureau du Myanmar n'avait pas veillé au renouvellement de la garantie de bonne exécution du fournisseur défaillant pour la période correspondant à la prolongation de l'accord. Le Bureau du Myanmar a ainsi recouvré 79 800 dollars auprès du fournisseur au titre de la garantie de bonne exécution, mais sur des paiements concernant d'autres fournitures. Le vendeur qui devait fournir 200 000 tôles a également livré moins que prévu, mais le Comité n'a pas pu déterminer si des mesures avaient été prises à l'encontre de ce vendeur à partir des documents produits.

100. Le Comité a constaté que l'un des enseignements tirés par le Bureau du Myanmar était la nécessité d'inclure une garantie de soumission et une garantie de bonne exécution dans les appels d'offres pour dissuader les fournisseurs peu sérieux.

#### *Achat de vêtements de pluie par le centre opérationnel d'Amman*

101. En mai 2019, le centre opérationnel d'Amman a passé une commande de 3,02 millions de dollars à une société étrangère pour la fourniture de 7 500 vêtements de pluie pour les Forces armées libanaises. L'appel d'offres avait été réalisé par le Comité des marchés et des biens du Siège, par l'intermédiaire du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Le fournisseur était tenu de livrer les marchandises dans un délai de six mois, en quatre expéditions, qui devaient avoir lieu entre le 27 septembre 2019 et le 29 novembre 2019. L'UNOPS n'avait pas demandé de garantie de bonne exécution visant à décourager tout défaut de la part du fournisseur.

102. À la mi-septembre 2019, le fournisseur a demandé la révision du calendrier des livraisons en raison d'un blocage des communications là où il se trouvait, de sorte que les quatre expéditions aient lieu entre le 11 octobre 2019 et le 24 janvier 2020. Il n'a toutefois pas non plus respecté le calendrier révisé. Le 13 novembre 2019, un mois après la date d'échéance révisée du premier envoi, l'UNOPS a émis un préavis d'un mois et a résilié le contrat le 12 décembre 2019 pour cause de non-exécution. Par la suite, en février 2020, les marchandises ont été achetées auprès du fabricant lui-même dans le cadre de la procédure d'exception, conformément à la norme FFR 118.5 a) x).

103. L'UNOPS a déclaré que, pour la grande majorité des contrats, les fournisseurs n'étaient payés qu'à la livraison des biens et services, de sorte que si les fournitures n'étaient pas livrées, aucun paiement n'était effectué. L'UNOPS a indiqué qu'il avait demandé des garanties de bonne exécution dans le cadre des contrats de plus grande valeur ou présentant un plus grand risque, et que dans le cadre des adjudications réalisées en 2019 par l'intermédiaire de la plateforme eSourcing, qui suivaient les méthodes conventionnelles d'appel d'offres, une garantie de bonne exécution avait été exigée dans 23 % des cas. L'UNOPS a également déclaré que la décision d'inclure une clause de garantie de bonne exécution dans un contrat revêtait un caractère

discrétionnaire et qu'elle devait être prise en fonction de la complexité et du risque de chaque cas. Il a également indiqué que tous ses contrats de travaux intégraient une clause de retenue de garantie, qui avait le même effet qu'une garantie de bonne exécution et atténuait le risque de la même manière.

104. Le Comité a fait observer que, dans les deux cas présentés plus haut, les montants des contrats étaient considérables et que l'inclusion d'une clause de garantie de bonne exécution aurait été un outil approprié en vue d'atténuer les risques. Il a également noté qu'aux termes de la section 6.5.2 du Manuel des achats de l'UNOPS, il était recommandé (mais pas obligatoire) de déterminer une proportion de 5 à 10 % de la valeur du contrat pour la rétention et de 5 à 10 % pour la garantie de bonne exécution (selon le projet, le risque, les fournisseurs, etc.), sans que le tout ne dépasse 10 % de la valeur du contrat<sup>5</sup>.

105. Conformément aux dispositions de la section 6.5.2 p) du Manuel des achats, dans le cas des contrats de travaux de l'UNOPS, sauf indication contraire spécifiée dans le contrat, le contractant doit remettre la garantie de bonne exécution à l'employeur dans les 14 jours suivant la date du contrat (ou la date de début des travaux).

106. Le Comité a noté que oneUNOPS contenait des informations concernant l'inclusion de la garantie de bonne exécution dans les contrats ou les bons de commande. Toutefois, les informations enregistrées dans le système ne permettaient pas de savoir si la garantie de bonne exécution avait été déposée dans le délai prévu de 14 jours.

107. En réponse aux préoccupations exprimées à cet égard, l'UNOPS a donné l'assurance qu'il réévaluerait son approche en matière d'inclusion de garanties de bonne exécution, en particulier dans les contrats portant sur des biens et des services de grande valeur (sachant que l'évaluation en question pourrait confirmer l'opportunité de l'approche actuelle) et qu'il envisagerait des options visant à améliorer son système et ses mécanismes de suivi de l'inclusion des garanties de bonne exécution dans les contrats.

108. Le Comité apprécie la décision de l'UNOPS de procéder à un examen et estime que la décision de ne pas inclure une clause de garantie de bonne exécution devrait être étayée avec précision dans le cas des contrats complexes, de grande valeur ou portant sur des volumes importants. Le mécanisme de contrôle de l'inclusion de garanties de bonne exécution dans les contrats peut également être renforcé afin de garantir que celles-ci soient déposées par le contractant dans le délai prévu et qu'elles restent valables pendant toute la durée du contrat.

**109. Le Comité recommande que l'UNOPS évalue l'opportunité d'inclure une disposition relative à la garantie de bonne exécution, en particulier dans les contrats portant sur des biens et des services de grande valeur, complexes ou portant sur des volumes importants, afin de s'assurer du sérieux des fournisseurs et de l'exécution du contrat.**

**110. Le Comité recommande que l'UNOPS améliore le suivi afin de s'assurer que les garanties de bonne exécution sont présentées en temps voulu et restent valables pendant toute la durée du contrat.**

111. L'UNOPS a accepté les recommandations du Comité et a fait savoir qu'il réévaluerait son approche en matière d'inclusion de garanties de bonne exécution, en particulier dans les contrats portant sur des biens et des services de grande valeur (sachant que l'évaluation en question pourrait confirmer l'opportunité de l'approche

<sup>5</sup> Une somme d'argent (exprimée en pourcentage dans le contrat, normalement 5 à 10 %) retenue sur chaque paiement effectué au contractant qui donne à l'employeur (UNOPS) un moyen de pression pour s'assurer que le contractant exécute les travaux de manière satisfaisante.

actuelle en fonction de considérations opérationnelles) et qu'il envisagerait des options visant à améliorer son système et ses mécanismes de suivi de l'inclusion des garanties de bonne exécution dans les contrats.

### **Dommages et intérêts pour les biens et services**

112. Conformément à la section 13.3.1 du Manuel des achats, si des dommages et intérêts ont été prévus dans le dossier d'appel d'offres et inclus dans le contrat comme condition spéciale, ils doivent être appliqués si le retard est dû à toute raison liée au fournisseur et a entraîné une perte pour l'UNOPS. En outre, l'UNOPS peut préciser dans le dossier d'appel d'offres qu'il déduira du prix du contrat, au titre de dommages et intérêts (pour les biens et services) ou d'indemnités de retard (pour les travaux), une somme équivalente à un pourcentage de la valeur totale du contrat (normalement 0,1 % à 0,3 %) pour chaque jour de retard jusqu'à la livraison ou l'exécution, jusqu'à atteindre un certain plafond (normalement 10 %).

113. Le Comité a constaté que 601 (81,55 %) des 737 contrats portant sur la fourniture de biens ou de services (d'une valeur totale de 64,62 millions de dollars) ne prévoyaient pas de dommages-intérêts, alors que ceux-ci étaient prévus dans 136 contrats d'une valeur totale de 75,78 millions de dollars. La plupart des petits contrats de services ne prévoyaient pas de dommages-intérêts. Le Comité a également constaté qu'aucune clause de dommages-intérêts n'était incluse dans 16 des 26 contrats portant sur la fourniture de biens ou de services, dont la valeur était supérieure à 1 million de dollars.

114. L'UNOPS a déclaré qu'en général, il n'incluait pas de clause de dommages-intérêts dans ses contrats, sauf s'il s'agissait d'une pratique courante dans le secteur (comme pour les contrats de travaux). Il a également fait savoir qu'à la mi-2017, lorsqu'il a adopté ses nouvelles conditions générales pour les contrats de biens et de services, il avait suivi l'approche recommandée par le Bureau des affaires juridiques, reproduisant les conditions générales du Secrétariat, étant donné que l'ONU éprouvait des difficultés pour faire appliquer une telle clause, qui était considérée comme une pénalité. Il a précisé que l'activation d'une clause de dommages-intérêts ou de pénalités de retard était complexe et devait se faire au cas par cas, en consultation avec un conseiller juridique, avant d'être ajoutée comme condition spéciale du contrat dans le document d'appel d'offres.

115. Le Comité estime que les dommages-intérêts peuvent permettre de protéger les intérêts des partenaires contre les fournisseurs défaillants et qu'il pourrait être utile d'inclure une clause de dommages-intérêts dans les contrats de biens et de fournitures de grande valeur.

### **Non-perception de dommages-intérêts dans le cadre d'achats d'urgence**

116. La section 15.4 du Manuel des achats de l'UNOPS (procédures d'achats d'urgence) prévoit le recours à des procédures simplifiées pour faciliter une réponse rapide lors d'une situation d'urgence, sous réserve de l'autorisation préalable du chef exécutif des services d'achats. L'application de cette disposition ne doit pas compromettre le respect des principes d'achats de l'UNOPS dans les situations d'urgence, y compris les impératifs stratégiques, urgents ou d'atténuation des risques dans les contextes du développement, de la consolidation de la paix ou humanitaire.

117. Aux termes de la section 15.4.3 du Manuel des achats, la planification des urgences est un élément important de la planification habituelle des achats de l'UNOPS. Les activités suivantes sont des exemples de mesures proactives qui peuvent faciliter les procédures d'achats d'urgence :

a) L'identification et l'enregistrement anticipés de fournisseurs appropriés de produits fréquemment requis dans les opérations d'urgence, y compris la confirmation par les fournisseurs de leur volonté de répondre aux sollicitations à court terme ;

b) La préqualification des fournisseurs de produits fréquemment requis dans les opérations d'urgence ;

c) L'élaboration de spécifications de termes de référence ou d'un cahier des charges standard pour les biens, les services ou les travaux fréquemment requis dans les opérations d'urgence.

118. Le Comité a noté que 227 (39 %) des 579 contrats passés par le centre opérationnel d'Amman en 2019, qui représentaient 60 % du total des marchés en termes financiers (97,70 millions de dollars sur 163,17 millions), l'avaient été dans le cadre de procédures d'urgence. Tous les marchés ont fait l'objet d'une invitation à soumissionner, sauf un, qui a fait l'objet d'un avis d'adjudication. Tous les marchés ont été passés pour des contrats mis en œuvre au Yémen, dont la plupart concernaient deux grands projets.

119. Le Comité a également noté que, dans le cadre de l'exécution de 114 des 227 contrats (soit 20 % du nombre total de contrats), lesquels représentaient 28 % du total des achats en termes financiers (46,28 millions de dollars sur 163,17 millions), les livraisons avaient été effectuées avec 103 jours de retard en moyenne (ces retards dépassant 100 jours dans 50 cas). Le Comité a examiné tous les cas de retard et a constaté qu'aucune prolongation n'avait été autorisée. Il a également noté que la clause de dommages-intérêts n'avait été activée dans aucun des cas.

120. L'examen d'un échantillon de 10 contrats de grande valeur (15,27 millions de dollars en tout) dans le cadre desquels des retards de livraison ou d'exécution ont été constatés a révélé que malgré la présence de dispositions relatives aux garanties de bonne exécution et aux dommages-intérêts liquidés dans les documents d'appel d'offres, les clauses en question elles n'ont pas été activées, pas même pour des retards allant de 50 à 278 jours. Ces retards entraînent des retards dans l'achèvement des projets et nuisent à l'efficacité de l'action de l'organisation et à la réalisation de l'objectif de gestion qui consiste à mettre l'accent sur la valeur des partenaires.

121. L'UNOPS a indiqué que les procédures d'achats d'urgence s'appliquaient, entre autres, au processus d'attribution de marchés (en permettant le recours aux invitations à soumissionner), à l'examen accéléré des contrats par le Comité des marchés et des biens du siège, mais pas à la gestion des contrats. Par conséquent, les retards dans l'exécution des contrats ne peuvent être imputés à la procédure. En outre, la plupart de ces retards étaient dus à l'état de guerre dans le pays concerné. En ce qui concerne l'activation de la clause de dommages-intérêts, l'UNOPS a estimé qu'une telle mesure devait répondre à des critères précis et nécessitait l'approbation du service juridique, et qu'elle ne pouvaient donc pas être appliquée par défaut.

122. Le Comité a noté que, dans le cadre de la procédure d'achats d'urgence, les activités d'attribution et de gestion des contrats n'étaient pas totalement distinctes. La procédure permet d'assouplir le processus d'achats uniquement pour faciliter une réaction rapide dans les situations d'urgence. Des dispositions telles que l'inclusion d'une clause de dommages-intérêts dans le contrat visent à atténuer le risque de retard d'exécution. Une mauvaise gestion des contrats peut avoir des conséquences directes sur l'achèvement des projets et, de fait, sur la valeur du partenaire.

**123. Le Comité recommande que l'UNOPS évalue sa méthode d'inclusion de la clause de dommages-intérêts, en particulier pour les contrats de grande valeur, afin d'atténuer le risque de retard dans l'exécution des contrats et les pertes financières qui en découlent pour l'UNOPS et ses partenaires.**

124. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité et a indiqué qu'il réévaluerait son approche concernant l'inclusion d'une clause de dommages-intérêts, en particulier dans les contrats de grande valeur, sachant que l'évaluation en question pourrait confirmer l'opportunité de l'approche actuelle en fonction de considérations juridiques et autres.

### **Évaluation de la performance des fournisseurs**

125. Aux termes de la clause 13.2.7 du Manuel des achats, l'évaluation de la performance des fournisseurs est obligatoire pour tous les achats d'un montant égal ou supérieur à 250 000 dollars. Elle est également recommandée pour les contrats de valeur inférieure et doit être réalisée en utilisant la fonctionnalité prévue à cet effet dans oneUNOPS. Il s'agit d'une étape obligatoire du processus d'achats, qui doit être menée dans les meilleurs délais et au maximum un mois (à partir d'avril 2019) après l'achèvement du contrat. Aux fins de l'évaluation de la performance du fournisseur, on entend par « achèvement du contrat » la date à laquelle l'UNOPS a reçu les derniers biens/services/travaux dans le cadre du contrat (ou la date de résiliation du contrat, le cas échéant) et cela ne comprend ni la période de notification des défauts des travaux ni la période de garantie des biens. L'évaluation porte notamment sur les critères suivants : respect des délais de livraison, qualité, efficacité de la communication, engagement en faveur de la durabilité et le respect général des conditions contractuelles.

126. Le Comité a noté qu'en 2019, 37 projets de l'UNOPS avaient donné lieu à la signature d'un ou de plusieurs bons de commande d'un montant supérieur à 250 000 dollars. Au total, 65 bons de commande étaient censés donner lieu à une évaluation de la performance des fournisseurs, qui n'a été faite que dans la moitié des cas environ (32 cas). Même lorsqu'une telle évaluation a été menée à bien, elle n'a le plus souvent pas été réalisée dans les délais prévus (retard constaté dans 23 cas sur 32). Dans 16 autres cas, l'UNOPS n'a pas pu indiquer de manière satisfaisante si les contrats avaient été pleinement exécutés. Dans les 17 autres cas, l'UNOPS a déclaré qu'il était tenu d'assurer un suivi auprès des bureaux respectifs dans le cadre du suivi trimestriel effectué par le Groupe des achats.

127. Lors de son audit de la plateforme opérationnelle d'Amman, le Comité a également constaté que, de 2017 à 2019, l'évaluation de la performance des fournisseurs n'avait pas été réalisée dans 12 cas, alors que des contrats d'une valeur supérieure à 250 000 dollars avaient été conclus avec les partenaires concernés. Bien que le siège de l'UNOPS ait indiqué avoir effectué des évaluations non obligatoires dans environ 25 % des cas, le centre opérationnel n'a pas réalisé d'évaluations supplémentaires ou non obligatoires pour les fournisseurs ayant signé des contrats d'un montant inférieur à 250 000 dollars.

128. Le Comité note que l'évaluation de la performance des fournisseurs est une mesure d'atténuation des risques et qu'il est important que l'UNOPS mène à bien ces évaluations afin d'éclairer ses choix futurs dans le domaine des achats. Il estime également celles-ci devraient être réalisées dans les délais prévus.

### **129. Le Comité recommande que l'UNOPS suive les lignes directrices relatives à l'évaluation de la performance des fournisseurs et effectue ces évaluations dans les délais prescrits.**

130. L'UNOPS a accepté cette recommandation et a fait savoir qu'il comprenait l'importance de l'évaluation de la performance des fournisseurs pour l'organisation en termes de contrôle des achats et de gestion des risques. Il a également convenu que ses évaluations pouvaient être améliorées. Il a indiqué qu'il avait lancé un projet sur l'amélioration des procédures et pratiques d'évaluation de la performance des

fournisseurs. Il a également déclaré qu'il mettrait en place des mécanismes adéquats pour assurer le respect des délais d'évaluation de la performance de ses fournisseurs.

### **Clôture des projets**

131. La clôture est la dernière étape du cycle de vie d'un projet, au cours de laquelle il est mis fin aux activités opérationnelles et financières conformément au plan de clôture et après la communication de l'ensemble des résultats aux partenaires conformément à l'accord juridique. 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. En outre, la règle 116.07 c) 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. Le Comité avait précédemment recommandé à l'UNOPS d'entamer la clôture financière des projets aussitôt après la clôture opérationnelle, afin de l'achever dans les délais prescrits (voir [A/73/5/Add.11](#)).

132. Le Comité a noté qu'il y avait 3 158 projets, qui se trouvaient à différents stades de leur cycle de vie en 2019. Les retards considérables suivants ont été constatés dans la clôture opérationnelle et financière des projets :

a) Au total, 41 projets étaient encore « en cours » même après la date de fin des activités. Sur les 200 projets en attente de clôture opérationnelle, 5 l'étaient depuis 2017 et 49 depuis 2018 ;

b) En tout, 500 projets étaient clôturés sur le plan opérationnel, en attente de clôture financière. Parmi ces projets, 43 (8,60 %) avaient été clôturés sur le plan opérationnel avant juillet 2018 et devaient encore être clôturés sur le plan financier alors même que la période prescrite de 18 mois était déjà écoulée ;

c) En tout, 654 projets ont été clôturés sur le plan financier en 2019, et pour 23 d'entre eux (4,43 %), il a fallu plus de 18 mois à compter de la date de leur clôture opérationnelle.

133. Le Comité a examiné les processus de clôture du centre opérationnel d'Amman et a fait les observations suivantes :

a) Deux projets ont été clôturés sur le plan opérationnel après un délai de 200 jours et 780 jours, respectivement, à compter de la date de fin des activités. Quatre autres projets n'ont pas été clôturés sur le plan opérationnel au 31 mars 2020, malgré des retards allant de 182 à 267 jours à compter de la date de fin des activités. Le centre opérationnel d'Amman a estimé que la période de retard devait être calculée à partir de la date à laquelle les projets passaient au statut « en attente de clôture opérationnelle ». Toutefois, conformément au manuel de gestion des projets de l'UNOPS (volume I), les projets doivent être clôturés sur le plan opérationnel dans les six mois suivant la date de fin des activités (date de fin d'exécution). Par conséquent, les projets devraient passer au statut « en attente de clôture opérationnelle » immédiatement après la date de fin d'exécution du projet ;

b) Le retard pris dans le changement de statut des projets, de « en cours » à « en attente de clôture opérationnelle », entraîne une surfacturation automatique des coûts directs centralisés au-delà de la date convenue, ce qui a été constaté pour deux projets<sup>6</sup> au centre opérationnel d'Amman ; celui-ci a admis le problème et précisé que

<sup>6</sup> Projets 21302-001 et 21718-001.

la surfacturation avait été annulée en 2019 pour un des deux projets et que des dispositions seraient prises pour qu'elle le soit aussi pour l'autre.

134. Pour expliquer pourquoi des projets demeuraient en attente de clôture opérationnelle, l'UNOPS a invoqué les raisons suivantes : considérations fiscales, attente de certificats de non objection de la part d'entités associées, clôture des subventions à des organisations non gouvernementales et comptabilisations en pertes liées aux frais d'administration. Les retards pris dans la clôture financière des projets étaient dus à des procédures en souffrance : rapprochement des comptes avec ceux des entités, concertation avec le donateur qui doit donner son accord, confirmer le solde restant et accepter le remboursement, et transfert interne des responsabilités au sein de l'UNOPS.

135. L'UNOPS a répondu en avril 2020 qu'il s'efforçait de clôturer tous les projets de ses clients dans les délais. Pour améliorer la clôture opérationnelle des projets, il réalisait désormais au niveau institutionnel une analyse systémique des clôtures de projets, qui portait sur la mise en évidence des lacunes, le recensement des projets dont la clôture opérationnelle dépassait la période de six mois à compter de la date de fin d'exécution et la communication avec les régions. Il a également indiqué qu'en 2019, grâce à un tableau de bord de la gestion de la clôture financière, il avait réussi à clôturer sur le plan financier 547 projets, ce qui lui avait également permis de réduire son arriéré des projets dont la date de clôture était échue, qui est passé de 262 au début de 2019 à 101 au début du mois d'avril 2020.

**136. Le Comité recommande que l'UNOPS veille au respect de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière s'agissant de la clôture opérationnelle des projets et mette en place les contrôles voulus pour que les projets passent rapidement d'un statut à l'autre dès que leurs activités ont cessé.**

137. L'UNOPS a accepté cette recommandation et fait savoir que des instructions générales relatives à la clôture de projets avaient été élaborées par le centre opérationnel d'Amman en consultation avec les départements de l'UNOPS et diffusée par le Directeur du centre à tous les responsables de projet le 4 juin 2020. Ces instructions générales seraient révisées et mises à jour lors de la publication des directives actualisées de l'UNOPS sur la clôture de projets, qui seraient déployées au niveau institutionnel avant la fin de 2020.

138. L'UNOPS a également indiqué que plusieurs initiatives avaient été prises à cet égard, notamment le projet de publier les directives révisées sur la clôture de projets en septembre 2020, l'amélioration des notifications dans oneUNOPS Projects à partir du troisième trimestre de 2020, une analyse systémique de la clôture des projets au niveau de l'organisation et l'élaboration d'indicateurs de résultats applicables à la gestion des projets afin de régler certains problèmes constatés qui entraînent des retards de clôture opérationnelle.

## **E. Centre de services partagés de Bangkok**

139. L'UNOPS a mis en service le Centre de services partagés de Bangkok en janvier 2014 et y a transféré en mars 2015 les services administratifs jusqu'alors assurés par le PNUD. Le Centre est chargé des activités de traitement administratif, qui lui ont été transférées progressivement. La conception et le lancement du progiciel de gestion intégré de l'UNOPS (oneUNOPS) en 2016 a favorisé le développement des services offerts par le Centre. Celui-ci a été créé à l'origine sous l'égide du Groupe des services d'appui, qui a été remplacé par le Groupe du Centre de services partagés en novembre 2017. Le Centre assure des services dans les domaines des ressources humaines, des finances et de la comptabilité.

140. Les objectifs du Centre étaient de réduire le coût total des services liés au versement des traitements et des prestations, de gagner en productivité afin de pouvoir moduler les services en fonction de la demande, d'assurer une prestation de services efficace (utile), de développer une culture du service à l'échelle de l'organisation, d'améliorer le respect des règles et de développer de nouvelles gammes de services. Le Centre a dépensé 3,06 millions de dollars en 2018 et 3,29 millions de dollars en 2019 pour ses activités et a fourni des services relatifs à la gestion des contrats et aux états de paie à 10 791 personnes en décembre 2015, chiffre qui est passé à 14 163 en décembre 2019.

### Concrétisation des avantages de l'établissement du Centre de services partagés de Bangkok

#### Réduction des coûts

141. L'UNOPS a versé 2 509 821 dollars au PNUD en 2015 quand certains services (administration des états de paie, des prestations et des ressources humaines et services consultatifs) ont été transférés du PNUD au Centre de services partagés de Bangkok<sup>7</sup>. En 2015, le Centre a assuré l'administration du personnel et des états de paie pour près de 2 500 vacataires et des opérations administratives liées aux procédures d'approbation des fournisseurs ainsi qu'aux finances et aux voyages. Le tableau II.8 ci-après présente le budget et le profil des dépenses des fonctions assurées par le Centre de 2015 à 2019 en ce qui concerne l'administration du personnel (ressources humaines<sup>8</sup>), les états de paie<sup>9</sup>, les opérations administratives liées à l'approbation des fournisseurs<sup>10</sup> et celles liées aux finances et aux voyages<sup>11</sup> :

Tableau II.8

### Budget et profil des dépenses des fonctions assurées par le Centre de services partagés de Bangkok

(En millions de dollars des États-Unis)

| Fonction                                                                                               | PNUD              |                  | UNOPS       |             |             |             |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
|                                                                                                        | 2015 <sup>a</sup> | 2015<br>(budget) | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020<br>(budget) |
| Ressources humaines                                                                                    | 1,79              | 0,28             | 1,68        | 1,65        | 1,28        | 1,25        | 1,42             |
| États de paie                                                                                          | 0,72              | 0,46             | 0,84        | 0,90        | 1,45        | 1,27        | 1,11             |
| Opérations administratives liées à l'approbation des fournisseurs ainsi qu'aux finances et aux voyages | 0                 | 0,36             | 0,24        | 0,27        | 0,33        | 0,58        | 0,69             |
| Finances et comptabilité                                                                               | 0                 | 0                | 0           | 0           | 0           | 0,19        | 0,18             |
| <b>Total</b>                                                                                           | <b>2,51</b>       | <b>1,10</b>      | <b>2,76</b> | <b>2,82</b> | <b>3,06</b> | <b>3,29</b> | <b>3,40</b>      |

Source : Centre de services partagés de Bangkok.

<sup>a</sup> Selon le rapport de 2017 du Groupe de l'audit interne et des investigations.

<sup>7</sup> Le Centre de services partagés de Bangkok a d'abord été un centre des ressources humaines, puis un groupe des ressources humaines, avant de prendre le nom de Centre mondial de services partagés, en 2015.

<sup>8</sup> Comprend l'administration du recrutement des fonctionnaires et des contrats de vacataires.

<sup>9</sup> Comprend le paiement des traitements du personnel, des honoraires des vacataires et des indemnités de stage, ainsi que l'exécution et la gestion des paiements liés au personnel.

<sup>10</sup> Comprend l'examen et l'approbation des demandes d'agrément soumises par des fournisseurs.

<sup>11</sup> Comprend le traitement des opérations courantes liées aux finances, aux voyages et aux achats.

142. Le Comité a noté que le budget alloué actuellement au Centre pour les activités assurées par le PNUD pour l'UNOPS en 2015, ainsi que par le Centre mondial de services partagés, étaient inférieures aux dépenses constatées en 2015. Ainsi, la création du Centre a permis d'économiser plus de 2 millions de dollars pour la période 2016-2019. Les économies seraient plus importantes s'il était envisagé de transférer au Centre d'autres gammes de services.

*Volume des opérations et gammes de services*

143. Le nombre de bénéficiaires de services relatifs à la gestion des contrats et aux états de paie est passé de 10 791 en 2015 à 14 163 en 2019. Les domaines d'activité de 13 services<sup>12</sup> assurés par le Centre ont évolué entre le quatrième trimestre de 2017 et 2019. De nouveaux domaines d'activité sont apparus dans les domaines des services de traitement administratif et des finances et de la comptabilité, comme le montre le tableau II.9.

Tableau II.9

**État comparatif des opérations traitées par le Centre de services partagés de Bangkok**

| Service                                                                          | Date de début du service | 2016          | 2017          | 2018           | 2019           |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Nombre de dépôts traités                                                         | Août 2017                | –             | 34 430        | 96 761         | 90 236         |
| Nombre de rejets de paiement traités                                             | Août 2017                | –             | 159           | 717            | 1 013          |
| Nombre d'annulations de paiement traitées                                        | Septembre 2017           | –             | 497           | 1 780          | 1 510          |
| Nombre de demandes de renseignements sur les états de paie traitées              | Août 2017                | –             | 814           | 4 689          | 3 856          |
| Nombre de demandes de renseignements sur le paiement des fournisseurs traitées   | Août 2017                | –             | 2 141         | 9 981          | 9 618          |
| Nombre de créances traitées                                                      | Novembre 2017            | –             | 131           | 5 257          | 6 295          |
| Nombre de demandes d'accréditation des fournisseurs traitées                     | 2013                     | 36 629        | 29 851        | 34 484         | 31 302         |
| Nombre de demande de paiement traitées                                           | Octobre 2015             | 6 628         | 5 264         | 5 337          | 5 065          |
| Nombre de demandes de calcul des indemnités journalières de subsistance traitées | Septembre 2015           | 808           | 1 116         | 1 134          | 1 186          |
| <b>Total</b>                                                                     |                          | <b>44 065</b> | <b>74 403</b> | <b>160 140</b> | <b>150 081</b> |

Source : Centre de services partagés de Bangkok.

144. Le Comité prend note de l'augmentation de la productivité, le Centre traitant un plus grand nombre de gammes de services et d'opérations par rapport à 2015, et ce, à

<sup>12</sup> Gestion des dépôts dans le cas des nouveaux comptes en banque intégrés, nettoyage des données de la base de données fournisseurs pour les projets d'hôte à hôte, traitement par lots des données fournisseurs, projet pilote relatif aux indemnités journalières de subsistance, règlement des factures des Nations Unies, sommes à percevoir, collecte trimestrielle des données relatives aux congés annuels du personnel des partenaires, procédure ClearCheck de vérification des antécédents du personnel de l'UNOPS en matière d'exploitation et d'atteintes sexuelles, actualisation du barème d'honoraires pour les vacataires locaux (maintenance de l'outil ProForma), appui au système de primes au mérite, élaboration d'une plateforme d'administration des ressources humaines et des états de paie (Google BigQuery), appui aux autres unités administratives en matière de communication d'informations et rapprochement des comptes liés aux états de paie.

un coût réduit. En outre, au cours de cette période, le nombre de membres du personnel déployés au Centre a légèrement augmenté, passant de 57 en 2016 à 64 en 2019.

145. Le Comité a noté que le Centre avait proposé sept nouvelles gammes de services pour 2020 et les périodes suivantes, mais que plusieurs d'entre elles étaient demeurées aux stades de l'expérimentation, de la planification ou de l'étude. Le Comité estime que davantage d'efforts doivent être faits pour que des domaines d'activité soient ajoutés conformément aux objectifs du plan stratégique pour la période 2018-2021. Le Comité a également noté que l'utilisation du Centre par les partenaires de l'UNOPS s'était limitée en grande partie à l'administration des vacataires et que l'augmentation du volume des opérations, calculée en pourcentage, était faible.

146. L'UNOPS a déclaré que le Centre assurait les services de soutien et qu'il aidait ses unités administratives à mettre en œuvre des projets pour les partenaires en exécutant des tâches et des services qui allaient bien au-delà de l'administration des vacataires pour le compte des partenaires. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNOPS mais estime que, pour que le Centre puisse s'adapter à la demande, le volume des opérations devrait augmenter fortement, sinon exponentiellement, ce qui n'a pas encore été constaté. Ainsi, une attention particulière doit être accordée à la capacité d'adaptation du volume des opérations traitées, ainsi qu'à l'élargissement des domaines d'activité.

**147. Le Comité recommande que l'UNOPS poursuive le transfert de nouveaux domaines d'activité au Centre de services partagés de Bangkok et lui donne les moyens de moduler les services en fonction de la demande conformément à ce qui était attendu de l'établissement du Centre et aux objectifs du plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021.**

148. L'UNOPS a accepté la recommandation et indiqué qu'il avait commencé à prendre des mesures à cet égard. Il a convenu que le transfert de nouveaux services au Centre n'était pas seulement un objectif du Groupe du centre de services partagés et du Centre de services partagés de Bangkok et qu'il s'agissait d'un objectif de l'UNOPS dans son ensemble. Plusieurs services étaient envisagés, et il était prévu d'en transférer d'autres dans un avenir immédiat. Le transfert de nouveaux services au Centre était un objectif auquel l'UNOPS travaillait de façon continue et volontariste.

### **Dispositif de gouvernance**

#### *Transfert de services supplémentaires au Centre de services partagés de Bangkok*

149. En 2013, le Conseil d'administration a mis en exergue les avantages compétitifs de l'UNOPS dans ses domaines de compétence, à savoir la gestion des achats, des infrastructures et des projets, y compris la fourniture de services de traitement administratif, et a demandé aux autres entités du système des Nations Unies de rechercher des gains d'efficacité par une collaboration accrue avec l'UNOPS (décision 2013/23). Dans son plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS a également envisagé de soutenir les Nations Unies et les autres partenaires au moyen de capacités supplémentaires reposant sur un partage des services. La nécessité d'un service de traitement administratif intégré a été réaffirmée dans le plan stratégique pour la période 2018-2021.

150. Le Groupe du Centre de services partagés, en tant que partenaire d'activités à valeur ajoutée axées sur le service aux clients, s'est doté d'un plan d'activités pour la période 2018-2021 conforme aux objectifs stratégiques de l'UNOPS, visant à assurer des services de traitement administratif de la plus haute qualité dans le monde entier, dans les domaines des ressources humaines, des finances, de l'administration et des achats, permettant à l'UNOPS de générer des économies, d'être plus performant, de

mieux respecter les normes opérationnelles et de renforcer ses moyens opérationnels et de réduire le risque institutionnel. Les autres éléments mis en exergue pour le Centre dans le plan d'activités, pendant la période couverte par celui-ci, sont l'excellence (dans les services de traitement), l'efficacité (notamment dans les paiements, les coûts et les opérations), la croissance (satisfaction des partenaires et des clients) et les risques (respect du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de conformité de l'UNOPS).

151. Le Comité a noté que le Centre ou le Groupe du Centre de services partagés avait sélectionné 19 services à mettre en œuvre au cours de la période 2018-2020, dont 13 avaient été mis en œuvre en 2018-2019 tandis que 6 étaient en phase de planification ou d'étude et devaient être mis en œuvre en 2020. Il n'a toutefois pas trouvé de dispositif de gouvernance permettant à l'UNOPS de déterminer quels services pourraient être transférés de l'UNOPS au Centre et quelles gammes de services pourraient être fournies par le Centre aux partenaires de l'UNOPS. L'examen trimestriel des opérations, par lequel la haute direction examine les résultats opérationnels de l'organisation de manière régulière et récurrente, visait davantage à mesurer les résultats de l'organisation et des unités administratives à l'aune des objectifs fixés et à faire le point sur les progrès accomplis par rapport aux priorités fixées au niveau opérationnel. Le Comité n'a pas trouvé d'éléments indiquant que les performances du Centre avaient été mesurées à l'aune des objectifs stratégiques de l'organisation.

152. Le Comité estime que, aux fins de la réalisation des objectifs stratégiques, les nouvelles gammes de services devraient être déterminées à partir d'études de faisabilité pour chaque service ; il faudrait notamment évaluer l'appui informatique nécessaire, faire une analyse coûts-avantages et recenser les modifications à apporter en matière de gouvernance, comme l'élaboration de politiques pour chaque service à transférer. Faute de structure de gouvernance, il n'a pas été possible de suivre les progrès du Centre en ce qui concerne l'introduction de nouvelles gammes de services, la fourniture de services partagés au niveau mondial aux partenaires de l'UNOPS, l'élaboration d'un modèle permettant de moduler les services en fonction de la demande, et l'efficacité et l'excellence des opérations.

153. Le Comité estime que davantage d'efforts doivent être faits pour réaliser le transfert des services de traitement administratif depuis le siège, les bureaux extérieurs et les partenaires de l'UNOPS, ce qui passe notamment par la détermination des gammes de services concernées, une évaluation coûts-avantages, une évaluation des risques, l'atténuation des risques et la détermination des changements nécessaires dans la structure de gouvernance et des procédures d'application des règles. Le Comité a noté qu'aucun dispositif de gouvernance correspondant au rôle défini pour le Centre n'était prévu dans le plan stratégique de l'UNOPS ni dans le plan d'activités du Groupe du Centre de services partagés, ce qui risquait d'entraver la réalisation des objectifs fixés pour le Centre.

154. L'UNOPS a fait savoir qu'il avait établi pour le Centre un comité directeur qui lui servait de structure de gouvernance, pour évaluer les nouvelles gammes de services et appuyer l'élaboration de plans d'activités solides pour chaque nouveau service. Le Comité a toutefois noté que le comité directeur ne parvenait pas à formuler des recommandations unanimes, comme indiqué dans la section qui suit.

**155. Le Comité recommande que l'UNOPS mette en place des structures de gouvernance solides pour déterminer et évaluer les gammes de services dont le transfert au Centre de services partagés de Bangkok pourrait être envisagé et qu'il élabore des plans d'activité pour chacune de ces gammes.**

156. L'UNOPS a indiqué que la structure de gouvernance du Centre comprenait le (la) Directeur(trice) du Groupe du Centre de services partagés, ainsi que le (la) Directeur(trice) de l'administration et des finances, qui est membre de l'équipe de direction de l'UNOPS. L'UNOPS a estimé que la décision de transférer de nouveaux services au Centre et d'élaborer des plans d'activités pour ces services devrait continuer à relever des deux directeurs.

157. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNOPS. Il estime qu'un dispositif de gouvernance ciblé est souhaitable, en particulier au cours des premières années d'existence du Centre, lorsqu'il est essentiel de prendre des décisions stratégiques et transversales.

*Comité directeur du Centre de services partagés de Bangkok*

158. L'UNOPS a établi un comité directeur au Centre en 2019 pour fournir des conseils aux responsables du Groupe du Centre de services partagés sur le développement des gammes de services du Centre, garantir le respect de la stratégie institutionnelle et anticiper les besoins des parties prenantes de l'UNOPS, à savoir ses bureaux, ses unités administratives et ses partenaires. La création du comité directeur s'est appuyée sur le plan d'activités du Groupe pour la période 2018-2021. À l'issue de cette période, la performance et les résultats globaux du comité directeur seront évalués par les responsables du Groupe, qui indiqueront au Conseil d'administration s'il convient de renouveler le comité directeur pour la période d'activité suivante et d'adapter ses attributions et objectifs.

159. Comme son mandat l'indique, le comité directeur a été établi pour donner des conseils sur la réalisation des objectifs du Groupe du Centre de services partagés, au moyen d'activités telles que l'examen des propositions de nouvelles gammes de services à transférer au Centre, leur hiérarchisation et leur expansion et la mise en commun des meilleures pratiques pour que les mesures prises profitent aux parties prenantes aux niveaux du siège et des bureaux extérieurs. Le comité directeur est constitué de membres issus de l'UNOPS, à savoir un(e) représentant(e) d'un bureau extérieur de l'UNOPS, un(e) représentant(e) d'une unité administrative choisi(e) en fonction de l'étude de faisabilité concernée, un(e) représentant(e) du Groupe et le (la) Directeur(trice) du Centre de services partagés de Bangkok, qui fait office de secrétaire. En outre, une partie intéressée de l'UNOPS, ou tout autre représentant(e) approuvé par le groupe compte tenu de son domaine d'activité, peut participer en tant qu'observateur.

160. Le Comité a constaté que le comité directeur s'était réuni deux fois en 2019. Il est ressorti des procès-verbaux de deux des réunions du comité directeur qu'aucune recommandation définitive et unanime n'avait été formulée (le procès-verbal de la troisième réunion, tenue en octobre 2019, devait encore être établi dans sa version définitive au moment de l'audit, en février 2020). Les délibérations du comité directeur n'avaient pas encore abouti à l'élaboration de propositions concernant le transfert de gammes de services au Centre. Des discussions ont eu lieu sur des services importants tels que l'indemnité journalière de subsistance et le système de gestion de la trésorerie au sein du comité directeur, mais dans les deux cas, la composante informatique était désignée comme une exigence clé pour le transfert des services au Centre. Seul le système de gestion de la trésorerie était inclus dans le plan d'action informatique pour 2020. Le Comité a constaté que certains éléments tels que le système de gestion de la trésorerie étaient pris en charge par les responsables des politiques concernées et non le comité directeur. En outre, étant donné le rôle consultatif du comité directeur, celui-ci ne répondait pas des résultats du Centre.

**161. Le Comité recommande que l'UNOPS rationalise le fonctionnement du comité directeur du Centre de services partagés de Bangkok en veillant à ce que**

**ses recommandations et les mesures d'accompagnement soient systématiquement consignées, de sorte que le comité directeur contribue à l'introduction de nouvelles gammes de services, dont le suivi pourrait être assuré par le Centre ou le Groupe du Centre de services partagés.**

162. L'UNOPS a accepté la recommandation et indiqué que le comité directeur avait été créé pour faire valoir les points de vue et les besoins de ses bureaux, c'est-à-dire les principaux clients du Centre. En outre, il examinera l'opportunité de renforcer le rôle consultatif du comité directeur en termes d'influence et de mise en œuvre du transfert des services au Centre.

### **Rôle de l'informatique et des communications dans les activités de traitement administratif partagées au sein du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

163. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021, le budget de l'exercice biennal 2018-2019 et l'étude de faisabilité de la création du Centre ont mis en évidence un besoin en applications informatiques pour les fonctions de traitement administratif partagées à l'échelle mondiale. À l'UNOPS, les décisions relatives à l'informatique et aux communications étaient prises par le Comité consultatif pour la stratégie informatique et le Groupe de la gouvernance opérationnelle informatique, qui a été remplacé par l'Équipe de direction en octobre 2019. Le Centre a soumis à ces organes de gouvernance des propositions de développement informatique pour des services particuliers.

164. Le Comité a noté que le Comité consultatif pour la stratégie informatique, lors de sa réunion de janvier 2019, avait reporté des projets d'activités de traitement administratif dans oneUNOPS au motif, notamment, que les parties prenantes n'avaient pas été consultées comme il se devait. Il est apparu dans les procès-verbaux des réunions du Comité consultatif pour la stratégie informatique<sup>13</sup> que les projets présentés par le Centre mondial de services partagés au Comité consultatif pour la stratégie informatique n'avaient pas fait l'objet des consultations voulues avec les responsables des politiques concernés et que les analyses et les perspectives d'activités et de processus étaient incomplètes. L'Équipe de direction, après avoir repris le rôle de gouvernance informatique, avait examiné le plan d'action informatique pour 2020 lors de l'examen trimestriel du quatrième trimestre de 2019. Elle s'était dite très favorable à ce que l'accent soit mis sur l'amélioration de l'efficacité des processus plutôt que sur la simple automatisation des processus existants. Elle avait également convenu que l'examen des processus-métier devait être codirigé par le groupe chargé de l'informatique au sein du Groupe des finances et les référents processus ou les utilisateurs des processus.

165. Le Comité a noté que 10 demandes informatiques avaient été présentées à l'Équipe de direction par l'intermédiaire du Groupe du Centre de services partagés pour 2020, intéressant les fonctions du Centre de services partagés de Bangkok, y compris l'outil de gestion des comptes débiteurs présenté par le Groupe des finances au siège de l'UNOPS. Le Comité a constaté que les critères de hiérarchisation des demandes, tels que les dépenses de personnel, n'avaient pas été appliqués de manière cohérente à toutes les demandes. Les liens entre les demandes n'avaient pas non plus systématiquement été pris en compte, un exemple d'incohérence étant la faible priorité accordée à la demande relative à un outil d'exportation en masse de paiements (destiné à créer des demandes groupées de paiement et de validation), qui était considéré comme essentiel pour l'outil de calcul et de paiement des indemnités journalières de subsistance, qui, lui, avait reçu la priorité la plus élevée.

<sup>13</sup> Réunions tenues les 10 et 31 janvier, 29 mai, 28 juin et 31 août 2019.

166. Le Comité a observé que l'Équipe de direction s'était concentrée sur le thème de la numérisation des contrôles et de la sécurité. Les demandes conformes à ce thème étaient retenues dans le cadre du plan d'action pour 2020. Ainsi, deux demandes du Centre qui ne figuraient pas aux premiers rangs de ses priorités, à savoir l'outil de validation des états de paie pour les vacataires de l'UNOPS et l'outil de validation des états de paie pour les membres du personnel (priorités 5 et 7), avaient été retenues. L'Équipe avait mis en attente les demandes prioritaires du Centre parce qu'elles ne correspondaient pas au thème de son plan d'action. Elle avait également estimé que la plupart des demandes n'avaient pas de thème ou d'objectif cohérent, et qu'elles avaient été présentées sans vue d'ensemble ni objectifs de haut niveau. Elle n'avait cependant pas désigné ni communiqué la nature des insuffisances concernant les demandes relatives au fonctionnement du Centre. Le Comité a également noté que la numérisation de la gestion du personnel, comme les améliorations administratives pour les membres du personnel et les vacataires, avait été différée en attendant l'adoption de l'outil de validation des états de paie. Toutefois, les états de paie ne constituaient pas une fonction autonome mais une composante étendue du processus de numérisation de la gestion du personnel, sans lequel la fonction états de paie ne pouvait pas être modulée en fonction de la demande.

167. Le Comité note que l'instauration d'activités de traitement administratif partagées aux fins d'économies, de performance, d'efficacité, d'adaptation à la demande et de développement ou d'expansion des domaines d'activité dépend en grande partie de la disponibilité d'applications informatiques efficaces. De fait, l'informatique fait partie intégrante des fonctions liées aux services partagés. Dans le plan stratégique et dans le budget biennal, il a été tenu compte de la nécessité d'un plan d'action relatif aux services partagés intégrés que le Centre doit fournir, de même que du rôle de l'informatique en relation avec l'offre de ces services. Compte tenu de ce qui précède, il est nécessaire de mettre en place une stratégie informatique solidement étayée et conforme au plan d'action pour le développement des services partagés assurés par le Centre.

**168. Le Comité recommande que l'UNOPS détermine les interventions informatiques qui sont essentielles aux activités du Centre de services partagés de Bangkok et les hiérarchise, en concertation avec les parties prenantes concernées, de manière à atteindre l'objectif stratégique consistant à fournir des services de traitement administratif partagés au niveau mondial dans une optique d'économies, de performance, d'efficacité et d'adaptation à la demande.**

169. L'UNOPS a accepté la recommandation, précisant qu'elle était déjà en cours d'application dans le cadre de la méthode actuelle d'évaluation et d'exécution des projets informatiques. Au cours de l'audit, l'UNOPS a également indiqué que le Centre continuerait sans aucun doute à collaborer activement avec le groupe chargé de l'informatique au sein du Groupe des finances et à aider l'Équipe de direction à évaluer la situation et à choisir les évolutions et solutions voulues en matière de renforcement des moyens informatiques, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité, l'automatisation et la conformité.

**170. Le Comité recommande également que l'UNOPS réalise des études de faisabilité présentant le détail des activités, notamment l'évolution des moyens informatiques, ainsi que les étapes, les besoins en ressources, les délais et les économies pouvant être faites, selon une approche intégrée, de manière à éclairer les décisions relatives aux demandes relatives aux besoins informatiques.**

171. L'UNOPS a accepté la recommandation et indiqué déjà y donner suite dans le cadre de la méthode actuelle consistant à demander un plan des activités, de la conception et des solutions, s'agissant du développement des moyens informatiques.

## Contrôles opérationnels et respect des procédures

172. Le Comité a examiné le fonctionnement du Centre dans ses divers domaines d'activité, notamment la gestion des ressources humaines et l'administration des états de paie pour le personnel et les vacataires, le calcul et le paiement des indemnités journalières de subsistance, l'approbation des fournisseurs, l'administration des dettes, les annulations de paiement et l'administration des créances. Il a formulé à cet égard plusieurs observations, présentées ci-après.

### *Annulations de paiement*

173. Le Comité a constaté, en examinant un certain nombre de cas, que les procédures avaient été suivies dans le traitement des demandes d'annulation de paiement<sup>14</sup>. Il a également constaté que le nombre d'annulations de paiement avaient diminué entre 2018 et 2019 (passant de 1 780 à 1 510), alors même que le nombre de rejets de paiement avait augmenté (1 013 en 2019 contre 717 en 2018). La majorité des demandes d'annulation étaient dues à des erreurs dans les montants inscrits ou la devise utilisée, à des erreurs dans l'émission du chèque ou à une mauvaise information bancaire (numéros de compte incorrects ou comptes gelés, fermés ou invalides). Les erreurs ont entraîné le report des paiements, jusqu'à trois mois après la date du paiement initial en 2018 et deux mois en 2019.

### *Créances*

174. Conformément au système de gestion de la qualité des procédures et des connaissances, les demandes de versement sont d'abord créées selon le calendrier de paiement convenu et, lorsque les conditions de paiement sont réunies, les factures sont établies par les bureaux extérieurs pour le compte des donateurs qui demandent le dépôt des fonds. Le Centre vérifie que les fonds reçus correspondent aux demandes de versement et alloue les fonds aux projets. Les fonds non identifiés sont inscrits dans le tableau « créances à recevoir », qui est communiqué au Groupe des finances à des fins comptables. Le cas échéant, la demande de versement est ensuite créée par le bureau extérieur, après quoi le Centre alloue les fonds aux projets.

175. Le Comité a examiné 164 allocations de fonds à des projets faites au moyen de demandes de versement en 2018 et 2019. Il a constaté que, dans 13 cas où les fonds avaient été reçus avant la date de la demande, le Centre avait pris entre 4 et 113 jours de plus que le délai prescrit, à savoir une journée, pour allouer les fonds conformément à la demande. Dans 26 cas où les fonds avaient été reçus après la date de la demande, le Centre avait pris entre 2 et 69 jours de plus que le délai prescrit pour allouer les fonds.

176. Le Centre a indiqué que les retards pris dans l'affectation des fonds aux projets étaient dus à plusieurs causes et tenaient souvent à un manque ou un défaut d'information : un donateur pouvait verser des fonds d'un montant identique pour plusieurs projets ; un donateur pouvait verser une somme globale correspondant à deux demandes de versement pour un même projet ; les mêmes fonds pouvaient être réclamés par plusieurs bureaux ; un donateur pouvait verser une somme correspondant à plusieurs projets ; un donateur pouvait verser les fonds avant que le gestionnaire de projet n'établisse la facture. Par ailleurs, les factures des gestionnaires de projet pouvaient n'être pas établies dans les formes, les informations relatives aux paiements données aux banques par les donateurs pouvaient prendre des formes

<sup>14</sup> Les demandes d'annulation de paiement sont traitées soit après que le paiement a été retourné à la banque remettante de l'UNOPS, soit avant même que le décaissement n'ait eu lieu. Dans le premier cas, on parle d'annulations complètes et de rejets de paiement. Dans le second cas, on parle d'annulations partielles.

différentes et, parfois, des versements pouvaient être effectués auprès des banques sans mention des numéros de facture. Le Centre a également indiqué que, parfois, même après avoir établi les factures pour le donateur, selon la disponibilité des fonds dans oneUNOPS, les gestionnaires de projet pouvaient ne pas créer de demandes de versement. Dans tels cas, des demandes d'information étaient faites par les donateurs et les gestionnaires de projets. La facturation ne relevant pas d'oneUNOPS, les retards constatés correspondaient au temps mis par les bureaux pour fournir les documents justifiant l'allocation des fonds.

177. Le Comité a également constaté que, dans 138 cas, les demandes de versement avaient été créées après un délai pouvant aller jusqu'à 159 jours après la réception des fonds sur le compte des contributions de l'UNOPS. L'UNOPS a indiqué que ces retards s'expliquaient notamment par un manque de communication entre donateurs et bureaux, le prélèvement de frais bancaires, l'obligation de créer de nouvelles demandes de versement pour les contributions et le fait que les agents des bureaux pouvaient ne pas faire leurs demandes de fonds dans les formes voulues par le système de gestion des processus et de la qualité ou ne pas créer les demandes de versement dans les délais requis. Une autre raison était que les projets pouvaient ne pas encore être en place, ce qui pouvait entraîner des retards de un à trois mois.

178. Le Comité a constaté qu'au moment de l'audit, en janvier 2020, des fonds de contribution d'un montant cumulé de 21,44 millions de dollars avaient été versés de juin à décembre 2019 et n'étaient toujours pas alloués, les projets auxquels ils étaient destinés n'ayant pas été identifiés. L'UNOPS a indiqué que la situation s'était grandement améliorée à cet égard et qu'en mars 2020, seuls 104 000 dollars correspondant à quatre versements n'avaient pas encore été alloués. Le Comité se félicite des progrès accomplis et rappelle qu'il importe d'allouer les fonds dans un délai raisonnable.

179. Le Comité note que l'UNOPS escompte que, grâce à l'automatisation de l'ensemble de la procédure résultant de la mise en place du système de gestion de la trésorerie (système dans lequel tous les transferts de fonds sont gérés par le Centre, toutes les banques sont intégrées à l'interface et tous les paiements passent par lui), les annulations de paiement et les retards dans l'affectation des fonds seront éliminés ou diminueront. Le Centre a également proposé l'adoption d'un outil de gestion des créances pour réduire les retards dans l'allocation des fonds et minimiser les heures de travail, ce qui pourrait permettre de réaliser des économies à hauteur de 0,23 million de dollars par an et de 0,90 million de dollars sur cinq ans.

**180. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à la mise en place du système de gestion de la trésorerie et à l'automatisation de toutes les procédures y afférentes dans un souci d'économie et de rapidité et afin de réduire les pertes que peuvent subir les projets.**

181. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il procédait à la mise en place du système de gestion de la trésorerie, qui aurait lieu en deux phases. La première phase serait achevée à la fin de 2020 et la seconde au premier trimestre 2021. L'UNOPS prévoit que, dans le cadre de ce système, ses comptes bancaires seront intégrés à l'interface du progiciel de gestion intégré, ce qui permettra à la fois l'automatisation des procédures de paiement et l'allocation des fonds.

### **Centre de services partagés de Bangkok**

#### *Procédures opérationnelles standard et indicateurs clés de performance*

182. Le Comité se félicite que le Centre de services partagés de Bangkok ait élaboré et publié en janvier 2020 son premier recueil de procédures opérationnelles et de services. Établi à l'usage du personnel du Centre, ce recueil énumère l'ensemble des

tâches à effectuer sur la plateforme informatique, étape par étape, et comprend de nombreux liens (renvoyant au système de gestion de la qualité des procédures et des connaissances) permettant de décrire et d'expliquer les opérations. En outre, toutes les adresses Web sont fournies pour toutes les fonctions et activités exercées au Centre. Le Comité a noté que le Centre avait élaboré à l'intention du personnel chargé des ressources humaines 92 procédures opérationnelles standard, dont 20 concernent les contrats de vacataire et 72 la gestion du personnel. Par ailleurs, 58 procédures opérationnelles standard ont été établies dans le domaine des états de paie et 23 dans le domaine des finances et de la comptabilité. La publication de ces documents pour les différentes fonctions et activités du Centre est venue apporter de nouvelles garanties quant au dispositif de contrôle interne du Centre.

183. Le Comité a examiné les procédures opérationnelles standard en matière de ressources humaines, d'états de paie et de finances et de comptabilité et constaté, s'agissant des finances et de la comptabilité, qu'aucune procédure n'avait été prévue pour les demandes de renseignement concernant les traitements et le paiement des fournisseurs. Par ailleurs, les procédures en matière de ressources humaines ne cessaient d'évoluer, du fait de leurs révisions régulières dues à la publication fréquente d'instructions dans ce domaine, sans pour autant qu'il existe un mécanisme de contrôle des états successifs desdites procédures eu égard aux fonctions visées. Pour les procédures en matière d'états de paie, l'information concernant leurs versions successives était consignée, y compris la date de publication initiale et les dates de révision le cas échéant. Cependant, aucune information de ce type n'était consignée s'agissant des documents relatifs aux ressources humaines ou aux finances.

184. Le Comité a constaté que les indicateurs clés de performance pour diverses fonctions et activités exercées au Centre avaient été définis par le Centre lui-même. Ces indicateurs étaient basés sur les délais assignés en interne aux fonctions et activités, établis par la seule administration du Centre.

**185. Le Comité recommande que l'UNOPS envisage d'établir un mécanisme de gestion des versions successives des diverses instructions, lors de leur publication et de leur révision, de façon à pouvoir consigner la date du début de telle ou telle activité ou fonction au Centre de services partagés de Bangkok, ainsi que la date et la nature des révisions ultérieures.**

186. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation et indiqué que son nouvel outil logiciel interne, Google G Suite, disposait d'une fonctionnalité de contrôle des versions et que par conséquent toutes les modifications et les dates étaient automatiquement enregistrées, les procédures opérationnelles standard du Centre figurant toutes dans Google.

*Résultats du Centre de services partagés de Bangkok par rapport aux indicateurs clés de performance*

187. Le Comité a noté que le Centre avait défini des indicateurs de performance ambitieux, mais que la mesure de ces indicateurs ne s'inscrivait pas dans un cadre structuré. Pour le traitement des demandes d'indemnité journalière de subsistance, le délai attaché à l'indicateur avait été fixé à 72 heures en 2016 et révisé à un jour ouvrable en novembre 2019. Le Comité a constaté que le délai fixé en 2016 avait été atteint à hauteur de 29,48 % en 2018, 27,39 % en 2019 (jusqu'en octobre 2019) et 21,57 % après octobre 2019. Le Centre a indiqué que les demandes ne pouvaient être traitées qu'après réception des informations et documents voulus et, d'après les cas examinés par le Comité lors de l'audit, il est apparu que les difficultés rencontrées par le Centre pour traiter ces demandes ne tenaient pas à l'absence de documentation.

188. Le Comité a également noté que, pour le traitement des demandes d'approbation de fournisseurs, le délai attaché à l'indicateur avait été fixé à 72 heures en 2016 et révisé à un jour ouvrable en novembre 2019. Il a examiné les délais de traitement de 56 509 approbations accordées entre janvier 2018 et octobre 2019 et constaté que le délai de référence avait été observé dans 91,88 % des cas. Pour le reste de l'année 2019, le taux de conformité était de 56,91 % pour 3 627 cas.

189. Le Comité a noté qu'un grand nombre de fonctions du Centre étaient en voie d'intégration à la plateforme informatique et étaient exécutées au moyen de multiples applications et outils informatiques. Le Centre n'a pas mesuré les résultats obtenus par rapport aux indicateurs clés de performance, car pour le faire dans la situation actuelle (compte tenu du volume d'opérations et des méthodes retenues), il faudrait disposer de ressources supplémentaires, ce qui entraînerait des coûts, ou d'outils informatiques peu onéreux.

**190. Le Comité recommande que l'UNOPS intègre dans les applications informatiques des outils de suivi des objectifs de performance.**

191. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation et indiqué que les principaux indicateurs de performance étaient mesurés à l'aide de données provenant d'oneUNOPS et de Laserfiche, s'agissant des rapports de performance de l'administration du personnel. Il a ajouté que le Centre développait ses moyens informatiques et mettait en place dans Google BigQuery une plateforme de suivi de la gestion des ressources humaines et de l'administration des états de paie, qui devrait être achevée en 2020 et qui lui permettra de disposer d'outils de suivi performants.

#### *Automatisation des procédures et contrôles de validation*

192. L'informatisation et l'automatisation des procédures visent essentiellement à gagner en efficacité. Pour cela, il faut se doter de solides mécanismes de validation des données et réduire au minimum les répétitions dans la saisie des données, ce qui permettrait d'assurer l'intégrité des données et de réduire ou d'éviter les erreurs manuelles.

193. Le Comité a constaté que de nombreuses opérations effectuées au Centre dans le domaine des ressources humaines et de l'administration des états de paie (indemnité pour frais d'études, autorisations de paiement pour tous les déboursements liés à la cessation de service, calcul et versement de la prime de danger) n'étaient pas encore informatisées ou intégrées dans oneUNOPS. Les opérations étaient consignées dans oneUNOPS une fois les montants calculés.

194. Le Comité a constaté qu'aucun contrôle n'était effectué dans oneUNOPS pour vérifier l'exactitude des données saisies, comme la « date d'entrée en fonction à l'UNOPS » au moment de la prise de fonction, la date de départ à la retraite, la date du passage à l'échelon supérieur, l'horaire de travail au moment de la prise de fonctions ou d'une réaffectation, le changement du lieu du congé dans les foyers ou le montant maximal de la prime de réinstallation.

195. Le Comité a constaté que les mêmes données étaient saisies dans le système à maintes reprises par l'équipe des ressources humaines, ainsi que par l'équipe des états de paie quand les dossiers lui étaient transférés. La gestion des états de paie se faisait à la fois dans oneUNOPS et dans Microsoft Excel (fichier de contrôle principal). Les incohérences entre les deux étaient analysées et éliminées avant que l'équipe des états de paie du Centre n'arrête les montants.

196. Le Comité prend note des travaux du Centre, qui a élaboré plus de 170 procédures opérationnelles standard englobant un nombre plus grand encore de tâches en vue de favoriser l'automatisation et d'améliorer l'efficacité des opérations.

Le Centre a indiqué que plusieurs projets devaient encore être mis en train, y compris des projets de contrôle et de validation des données.

**197. Le Comité recommande que l'UNOPS analyse les opérations relatives aux ressources humaines et aux états de paie et entreprenne d'automatiser les flux de données et d'intégrer des dispositifs de contrôle et de validation de façon à éviter ou de moins à réduire les répétitions dans la saisie des données, ce qui permettrait de garantir l'intégrité des données et d'éviter les erreurs manuelles.**

198. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation, déjà en cours de mise en œuvre, et indiqué que ses opérations et systèmes seraient revus régulièrement à des fins d'automatisation et d'amélioration. Par ailleurs, toute répétition dans la saisie des données n'était rien d'autre qu'une mesure de contrôle requise dans la configuration actuelle du système.

*Nécessité d'établir des critères de performance intégrés pour les opérations*

199. Le Comité a constaté que l'établissement d'indicateurs clés de performance s'inscrivait dans le cadre des efforts déployés par les responsables du Centre pour assurer la bonne prestation des services. S'agissant de la gestion des ressources humaines et des fonctions financières et comptables, les indicateurs avaient évolué au fil du temps. Le Comité a constaté également que de nouvelles fonctions avaient été transférées au Centre au fil du temps. Aucune procédure ne venait délimiter les activités intra-fonctionnelles au Centre et dans les autres unités de l'UNOPS. Les indicateurs s'appliquant au Centre étaient définis par le Centre lui-même. Le cadre de gouvernance, de gestion des risques et de conformité régissant les services fournis par le Centre avait également été élaboré par le Centre lui-même.

200. Le Comité a également constaté que les obligations des autres unités de l'UNOPS, auxquels il incombait de bien exécuter leurs tâches pour que le Centre puisse atteindre ses indicateurs clés de performance, comme il a été vu dans le cas des annulations de paiements et des créances avant le transfert des fonctions au Centre, restaient moins bien définies. Il a constaté qu'il fallait examiner ensemble la performance du Centre et des unités de l'UNOPS lorsqu'on analysait les résultats obtenus dans le traitement des demandes de renseignement concernant les états de paie et le paiement des fournisseurs.

201. Le Comité a noté que le Centre avait été chargé en août 2017 de traiter les demandes de renseignement concernant les états de paie et le paiement des fournisseurs et que 14 670<sup>15</sup> demandes avaient été traitées en 2018 et 13 474<sup>16</sup> en 2019. Cette activité (réception des demandes et envoi des réponses) s'était faite manuellement par courrier électronique via une boîte aux lettres générique (Outlook). Elle a été intégrée au système en novembre 2019 lors du lancement du pôle d'assistance Jira. Sur la base de l'expérience acquise, des délais de traitement distincts selon le type de demande ont été définis.

202. Les délais ci-après ont été établis : 72 heures pour le traitement des demandes de preuve de paiement et 120 heures pour le traitement des autres types de demande. Le Comité a analysé 58 demandes traitées après la mise en place du pôle d'assistance Jira et constaté que, dans de nombreux cas, le temps total mis pour traiter la demande était beaucoup plus long que le délai fixé dès lors qu'on prenait en compte le temps de pause, à savoir le temps nécessaire pour obtenir des informations ou des éclaircissements auprès d'organismes autres que le Centre. Les résultats de l'analyse figurent dans le tableau II.10.

<sup>15</sup> 4 689 demandes liées aux états de paie et 9 981 demandes liées aux fournisseurs.

<sup>16</sup> 3 856 demandes liées aux états de paie et 9 618 demandes liées aux fournisseurs.

Tableau II.10  
**Résultats de l'examen de 58 demandes de renseignement**

| Type de demande            | Preuve de paiement (délai de 72 heures) |                                    |                                       |                                 | Autres demandes (délai de 120 heures) |                                    |                                       |                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
|                            | Nombre de demandes examinées            | Temps de pause maximal (en heures) | Demandes non traitées dans les délais | Temps de traitement (en heures) | Nombre de demandes examinées          | Temps de pause maximal (en heures) | Demandes non traitées dans les délais | Temps de traitement (en heures) |
| Paie ment des fournisseurs | 6                                       | 669                                | 3                                     | 81-151                          | 34                                    | 1 372                              | 13                                    | 125-510                         |
| Paie ment du personnel     | 7                                       | 1 667                              | 1                                     | >72                             | 11                                    | 1 500                              | 8                                     | 134-626                         |
| <b>Total</b>               | <b>13</b>                               |                                    | <b>4</b>                              |                                 | <b>45</b>                             |                                    | <b>21</b>                             |                                 |

Source : Centre de services partagés de Bangkok.

203. Le Comité a constaté que, sur les 58 demandes examinées, 25 n'avaient pas été traitées dans les délais requis ; le temps maximal de traitement avait été de 151 heures (hors temps de pause) pour les demandes de preuve de paiement et de 626 heures pour les autres demandes.

204. Même quand les demandes avaient été traitées par le Centre dans les délais requis, la performance d'ensemble n'avait pas toujours été bonne du fait du temps de pause, qui allait de 669 à 1667 heures selon le type de demande. À une occasion, pour le traitement de demandes émanant d'un fournisseur (classées comme autres demandes), le temps de traitement effectif avait été d'une minute, alors même que 1 104 heures avaient été consignées entre le moment où les demandes avaient été reçues et le moment où la réponse avait été envoyée, en raison du temps de pause. En l'absence d'une procédure opérationnelle standard et de délais de traitement des demandes s'imposant à la fois au Centre et aux autres unités de l'UNOPS, aucun délai combiné n'avait été défini pour l'exécution des différentes tâches par les unités extérieures et le Centre. Aucun critère de suivi et de contrôle ne visait à assurer la coordination entre les bureaux et au sein des bureaux.

205. Le Comité est d'avis que le fait de disposer d'un centre de services partagés pour les activités de traitement administratif ne procure véritablement un avantage que si les autres entités de l'organisation observent les procédures prescrites et que si l'on évalue le bon respect des obligations et mesure les résultats de façon intégrée.

206. Le Comité prend note du fait que le Centre considère que ses opérations sont intrinsèquement liées aux opérations des entités partenaires dans toute l'organisation. Lorsque, pour exécuter une opération, le Centre a besoin qu'une autre entité exécute une action ou une tâche, cela figure dans les documents régissant les délais et les procédures opérationnelles standard du Centre, ainsi que dans le système de gestion des processus et de la qualité mis en place au niveau du Bureau. Le Centre part du principe que toute unité interconnectée remplit ses fonctions et exécute ses tâches. Quand il élabore et applique ses procédures opérationnelles standard, il n'est pas en mesure d'en assurer la préparation et de définir les tâches des autres unités de l'UNOPS.

**207. Le Comité recommande que l'UNOPS établisse et impose des temps de traitement intégrés, en décrivant les tâches des diverses entités concernées, afin de tirer pleinement parti de l'existence d'un centre de services partagés pour les activités de traitement administratif.**

## **F. Informations communiquées par l'administration**

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

208. L'administration a informé le Comité qu'en 2019 elle avait comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 2 664 973 dollars, dont, notamment, 404 124 dollars<sup>17</sup> imputables à un dépassement de crédits, 504 348 dollars au titre d'un litige contractuel avec un client et 126 080 dollars en raison d'un détournement de fonds.

209. Au 31 décembre 2019, l'administration avait constitué une provision pour créances douteuses et irrécouvrables d'un montant de 19,35 millions de dollars.

### **Versements à titre gracieux**

210. L'UNOPS a informé le Comité qu'il n'avait procédé à aucun versement à titre gracieux en 2019.

### **Cas de fraude ou de présomption de fraude**

211. 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 inexactitudes et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur ces audits pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

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

213. L'administration a informé le Comité qu'il y avait eu 45 cas de fraude en 2019. Elle lui a également indiqué que seuls huit d'entre eux avaient eu une incidence économique, de l'ordre de 81 834 dollars au total.

---

<sup>17</sup> 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.

## G. Remerciements

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

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

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

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

Le 21 juillet 2020

## Annexe

## État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 1  | 2015                                        | <a href="#">A/71/5/Add.11</a> , chap. II, par. 16 | Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves, dans le cadre d'un examen stratégique de ses besoins en ressources opérationnelles.                                                                                                                                   | En étroite collaboration avec le Conseil d'administration, l'UNOPS a étudié de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves à des fins opérationnelles. La Direction exécutive a entériné la constitution d'une réserve de croissance et d'innovation pour investir dans la capacité future de génération de produits de l'UNOPS. Le montant de cette réserve a été fixée à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle minimale, le logement, l'énergie et la santé étant définis comme des domaines d'investissement prioritaires. | L'UNOPS a constitué une réserve pour la croissance et l'innovation et a commencé à utiliser l'excédent. Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.                 | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 2  | 2015                                        | <a href="#">A/71/5/Add.11</a> , chap. II, par. 44 | Le Comité recommande que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances suffisantes et, si elles sont insuffisantes, de procéder à un examen pour déterminer si un avantage a été tiré de ces lacunes. | L'UNOPS a classé toutes les recommandations issues de l'évaluation des risques de fraude menée par Deloitte en 2016.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Comme l'UNOPS a classé toutes les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation des risques de fraude de 2016 et que le Groupe de l'audit interne et des investigations a fourni un certificat à cet égard, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                   | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                 | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 3  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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.                                                                                                                             | Les budgets de gestion initial et définitif, y compris la répartition des ressources, figurent en annexe des prévisions budgétaires 2020-2021, approuvées par le Conseil d'administration de l'UNOPS. L'UNOPS considère donc que cette recommandation a été entièrement appliquée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | La direction ayant obtenu l'approbation du Conseil d'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                               | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 4  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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. | Les mesures concrètes ci-après ont été prises pour renforcer la procédure de règlement afin d'éliminer les doubles paiements, les trop-perçus ou les paiements excédentaires :<br>a) Intégration de oneUNOPS dans les plateformes de banque en ligne ;<br>b) Améliorations du système : il n'est désormais plus possible d'effectuer deux fois le même paiement dans oneUNOPS ;<br>c) Gestion des données fournisseurs : un dispositif de contrôle a été ajouté à oneUNOPS en mars 2020 pour réduire la création de profils en double.<br>En ce qui concerne l'adéquation des contrôles internes, le tableau de délégation des pouvoirs financiers a été révisé afin de l'aligner sur la nouvelle | Au vu des mesures prises par l'administration pour prévenir les cas de double paiement, de trop-perçu ou de paiement excédentaire, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                   | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Évaluation du Comité                                                                                                      | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 5  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 50 | Le Comité recommande que l'UNOPS veille au respect de l'instruction administrative qu'il 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. | structure organisationnelle et de renforcer la séparation des tâches.<br><br>La directive opérationnelle sur la planification de la continuité des opérations (EOI.ED.2018.03) a été publiée et a pris effet à compter du 3 avril 2018. Les plans de continuité des opérations ont été mis à jour en 2018, 2019 et au premier trimestre 2020, et il existe désormais un système de vérification et de mise à jour continues. La procédure de mise à jour des plans fonctionne efficacement et aucune autre action n'est requise en ce qui concerne cette recommandation. L'instruction administrative et les modalités d'organisation de la continuité des opérations sont clairement adaptées à l'objectif et efficaces, comme le démontre le déclenchement et l'application des plans de continuité des opérations en réponse à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) en mars 2020. | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                          | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 6  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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                                                                                                                                                                            | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects a été reprogrammée à la fin du deuxième trimestre 2020, les                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects étant toujours en cours, la recommandation est |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                | Évaluation du Comité                                                                                                                                               | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                    | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                    | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                            | résultats devant être disponibles d'ici la fin de l'année. Il est également prévu de revoir l'outil de contrôle pour qu'il inclue les questions de préservation.                                  | considérée comme en cours d'application.                                                                                                                           |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 7  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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. | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects a été reprogrammée à la fin du deuxième trimestre 2020, les résultats devant être disponibles d'ici la fin de l'année. | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects étant toujours en cours, la recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      | X                                                |                                         |                                           |
| 8  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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                                                                                                          | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects a été reprogrammée à la fin du deuxième trimestre 2020, les résultats devant être disponibles d'ici la fin de l'année. | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects étant toujours en cours, la recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                    | valider par un dispositif de vérification.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 9  | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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.                                                                                                                                                                                                                                    | En novembre 2019, la Directrice exécutive de l'UNOPS a entériné la constitution d'une réserve de croissance et d'innovation pour investir dans la capacité future de génération de produits de l'UNOPS. Le montant de cette réserve a été fixée à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle minimale, le logement, l'énergie et la santé étant définis comme des domaines d'investissement prioritaires. | Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 10 | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 156 | Le Comité recommande que l'UNOPS revoie ses modes opératoires normalisés en ce qui concerne la gestion de la base de données sur les prestataires, de façon à mettre en place un système rigoureux de vérification et à définir clairement des normes pour les données, leur validation et les alertes visant à signaler les doublons dans oneUNOPS, en vue d'améliorer la qualité des ensembles de données. | L'UNOPS a appliqué cette recommandation en ajoutant des validations et des justifications concernant les fournisseurs dans le progiciel de gestion intégré oneUNOPS afin d'améliorer la qualité des données, de limiter la création de doublons et de nettoyer la base de données.                                                                                                                             | Conformément au Manuel des achats de l'UNOPS, les contrats ne seront attribués qu'aux fournisseurs enregistrés dans le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.<br><br>Lors du dernier audit, pour 2018, le Comité a constaté que les fournisseurs sans numéro d'identification du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies continuaient de figurer dans la base de données des fournisseurs.<br><br>En examinant les données des fournisseurs disponibles |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                               | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 11 | 2016                                        | <a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 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. | Selon le processus 11.4.1 du système de gestion des processus et de la qualité, la réservation des billets d'avion sept jours à l'avance est recommandée, mais non obligatoire, car les contraintes opérationnelles de l'UNOPS font qu'il est souvent nécessaire d'organiser des voyages à l'improviste (voir la section 2.1.1 du processus, | <p>dans oneUNOPS, le Comité a remarqué que le champ du numéro du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies était souvent renseigné par des caractères non valides (notamment *, ", -, --, --, AA, AAC et AB), ce qui montre que le nettoyage de la base de données est toujours en cours.</p> <p>De l'avis du Comité, il faut concevoir un système ou un mécanisme garantissant que chaque fournisseur figurant dans la base de données des fournisseurs de l'UNOPS possède un numéro valide du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède, la recommandation est considérée comme en cours d'application.</p> |                                                      |                                                  |                                         | X                                         |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                 | Réponse de 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 |
| 12 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 42 | Le Comité recommande à l'UNOPS d'accélérer la conception et la mise en service du progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets, et du dispositif de gestion des risques, comme prévu. | <p>qui indique que l'itinéraire et le mode de transport normal pour tout voyage autorisé est l'itinéraire le plus direct et le plus économique par avion. Tout autre itinéraire et mode de transport peut être approuvé dès lors que la personne responsable de l'affectation des ressources estime que l'intérêt de l'UNOPS commande que l'intéressé emprunte cet autre mode de transport et cet autre itinéraire. Pour que l'UNOPS puisse obtenir les prix les plus avantageux, le voyageur ou la voyageuse doit s'efforcer de réserver son billet sept jours avant le départ).</p> <p>Les rapports du prestataire de voyages d'affaires mentionnent la date de la réservation.</p> | <p>L'UNOPS a investi des ressources supplémentaires en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le développement de oneUNOPS Projects à partir de novembre 2019.</p> <p>Il s'agissait d'améliorer la facilité d'utilisation de la fonction de gestion des risques. Au cours du premier trimestre 2020, l'équipe chargée du développement</p> |                                                      | X                                     |                              |                                |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                              | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                    | Avis des commissaires aux comptes après vérification                                                                                                                                            |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                         | Recommen-<br>dation<br>appliquée                                                                                                                                                                | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 13 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 48 | Le Comité recommande à l'UNOPS d'entamer la clôture financière des projets aussitôt après la clôture opérationnelle, afin de la terminer dans les délais prescrits. | <p>de oneUNOPS Projects a recensé les besoins fonctionnels liés à l'intégration du registre des risques dans une feuille de calcul Google, en partant du principe que la plupart des équipes de projet étaient plus habituées à remplir une feuille de risques sous forme de tableur Excel ou Google. Le nouvel outil, disponible à partir d'avril 2020, a vocation à fournir aux utilisateurs une interface d'intégration des risques familière tout en tirant le meilleur parti des capacités supplémentaires offertes par la suite G, améliorant ainsi l'utilisation de la fonction de gestion des risques.</p> <p>Alors que les besoins fonctionnels pour l'intégration du Comité d'acceptation des missions et la capacité de suivre les recommandations du Comité ont été discutées au cours du deuxième trimestre de 2019, le développement est prévu pour 2020.</p> | L'UNOPS a fait des progrès considérables en ce qui concerne la clôture financière des projets de ses clients dans les délais impartis et il est probable qu'il atteigne l'objectif fixé | L'UNOPS continue d'œuvrer à l'amélioration de son cadre stratégique et opérationnel régissant la clôture financière. Une observation similaire est faite dans le présent rapport et la question | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                 | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                      | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 14 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 57 | Le Comité recommande que l'UNOPS revoie les conditions d'application des listes récapitulatives des critères d'achats responsables afin de résoudre tous les problèmes de durabilité majeurs concernant plusieurs catégories d'achats. | pour 2019. Il s'appuie en particulier sur le nouveau tableau de bord de clôture des projets, qui sert à orienter la gestion de la clôture au niveau institutionnel. L'UNOPS s'efforce également d'améliorer son cadre stratégique et opérationnel de gestion de la clôture financière, notamment par la formation intensive de plus de 150 membres clés du personnel participant à la gestion des projets des clients de l'UNOPS.<br><br>Le Bureau a révisé et mis à jour sa liste des critères d'achats responsables, compte tenu de deux questions de genre, conformément à la stratégie de prise en compte systématique du genre qu'il a lancée. Cette liste continuera d'être mise à jour régulièrement avec de nouveaux conseils et orientations. Par ailleurs, en avril 2019, le Bureau a adopté son cadre d'achats responsables, qui comprend des éléments d'appréciation particuliers pour chacune des 12 catégories de biens et services. | n'a pas encore été définitivement résolue. La recommandation est considérée comme en cours d'application.<br><br>Au vu des mesures prises par l'administration conformément à la recommandation, celle-ci est considérée comme appliquée. |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                      | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Évaluation du Comité                                                                                                                   | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                        | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 15 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 65 | Le Comité recommande que l'UNOPS examine le cadre d'achats responsables afin de garantir la prise en considération des questions de durabilité, en fonction de la catégorie de biens et services achetés ainsi que de la valeur du contrat. | L'UNOPS a lancé son cadre d'achats responsables lors de la publication, le 1 <sup>er</sup> avril 2019, de la révision 6.1 de son Manuel des achats (voir section 15.2.1). Le cadre d'achats, entré en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2020, est constitué de trois parties : a) les critères obligatoires en fonction du type de contrat et d'appel d'offres ; b) les critères propres aux 12 grandes catégories de biens et services ; c) la liste des biens et services à ne pas acheter. | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                                       | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 16 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 66 | Le Comité recommande également qu'un mécanisme soit mis en place afin d'évaluer le respect des principaux éléments du cadre.                                                                                                                | L'UNOPS a intégré le cadre d'achats responsables dans son système eSourcing (plateforme électronique utilisée pour 95 % de tous les appels d'offres du Bureau) afin de faciliter et d'évaluer le respect de ce cadre, notamment au moyen d'une fonction spécifique de production de rapports. Le cadre et les fonctions de production de rapport associées ont été mises en service à la mi-décembre 2019.                                                                                     | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                                       | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 17 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 73 | Le Comité recommande : a) que l'UNOPS renforce son mécanisme de communication de l'information sur la prise en                                                                                                                              | Pour les projets pour lesquels des lacunes sont décelées lors de la vérification de l'intégration des questions de genre, l'équipe de projet doit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects a été reprogrammée à la fin du deuxième trimestre 2020, les |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

|                                                        |                | <i>Avis des commissaires aux comptes<br/>après vérification</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Année sur<br/>laquelle<br/>porte<br/>le rapport</i> | <i>Rapport</i> | <i>Recommandations du Comité<br/>des commissaires aux comptes</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Réponse de l'UNOPS</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Évaluation du Comité</i>                                                                                               |                                                                                                                                                                    |
| <i>N°</i>                                              |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Recommen-<br/>dation<br/>appliquée</i>                                                                                 | <i>Recommen-<br/>dation<br/>en cours<br/>d'application</i> <i>Recommen-<br/>-dation<br/>non<br/>appliquée</i> <i>Recommen-<br/>-dation<br/>devenue<br/>caduque</i> |
|                                                        |                | compte de la problématique femmes-hommes dans les projets, en veillant à ce que la documentation sur la question fasse, autant que possible, partie intégrante de la gestion des projets. Le Bureau devrait faire en sorte que tous les responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes élaborent des plans d'action sur la question ;<br>b) que le rôle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes soit renforcé, en leur donnant les moyens, le temps et le budget dont ils ont besoin pour s'acquitter convenablement de leurs attributions. | élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en faveur de l'égalité des sexes. La réussite des étapes du plan est vérifiée dans le cadre de l'examen trimestriel de la qualité, qui sera intégré à oneUNOPS Projects d'ici le 31 décembre 2019<br>En outre, des directives sur la prise en compte des questions de genre dans les projets ont été publiées début octobre 2019 afin d'aider le personnel des projets de l'UNOPS à intégrer les considérations de genre dans les projets que l'UNOPS réalise.<br>La vérification de la prise en compte des questions de genre est intégrée sous forme de formulaire Google dans oneUNOPS Projects et il n'est pas possible de passer de la phase de préengagement à la phase de démarrage s'il n'a pas été vérifié que la première est terminée. L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects a été reprogrammée à la fin du deuxième trimestre 2020, les résultats devant être disponibles d'ici la fin de l'année. | résultats devant être disponibles d'ici la fin de l'année. La recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                                                                                                                                    |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                 | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 18 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 80 | Le Comité recommande que l'UNOPS effectue les modifications requises dans oneUNOPS et revoie les règles de validation afin de s'assurer de l'exactitude des données relatives aux achats et au personnel.                              | Le 4 octobre 2019, l'UNOPS a mis en service dans oneUNOPS son module de gestion des marchés et les fonctionnalités et les améliorations du système y relatives. Dans cette version du logiciel, les règles de validation qui n'avaient pas empêché d'obtenir des données erronées sur les achats (comme l'avait constaté le Comité dans sa recommandation) ont été corrigées.                                                                                                                                                                                                                             | Il a été constaté que le nouveau module de gestion des marchés de l'UNOPS permettait de corriger les règles de validation qui n'avaient pas empêché d'obtenir des données erronées sur les achats. Une autre recommandation relative au personnel a déjà été classée. La recommandation est donc considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 19 | 2017                                        | <a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 86 | Le Comité a recommandé que l'UNOPS examine les intitulés de poste de tous ses services et poursuive les efforts faits pour les normaliser au plus vite, conformément au cadre de la Commission de la fonction publique internationale. | L'UNOPS a terminé l'examen des intitulés de poste de son personnel. La phase fondamentale de l'amélioration technologique du progiciel de gestion intégré est terminée. Outre l'examen global et la normalisation des intitulés des postes, une procédure d'application de ces intitulés aux futurs postes a été définie.<br>L'UNOPS compte aujourd'hui environ 630 intitulés de poste normalisés, contre environ 2 500 intitulés de poste lorsque le Comité s'était penché pour la première fois sur la question. Des efforts d'amélioration continue seront faits pour utiliser au mieux cette nouvelle | L'UNOPS compte aujourd'hui environ 630 intitulés de poste normalisés, contre environ 2 500 intitulés de poste lorsque le Comité s'était penché pour la première fois sur la question. La recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                      | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                        | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                         | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 20 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 22 | Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que l'examen du classement des projets par le groupe Conseils et appui intégrés ou le Groupe des finances soit enregistré dans oneUNOPS afin de laisser la piste d'audit voulue. | dimension du logiciel People HR.<br><br>L'UNOPS étudie actuellement la possibilité d'enregistrer dans le progiciel de gestion intégré les documents attestant que le classement des projets a été examiné, en abandonnant la méthode suivie jusqu'à présent, et de laisser ainsi la piste d'audit voulue.                                                                                                                                                                                   | L'UNOPS continue d'étudier la possibilité d'enregistrer dans le progiciel de gestion intégré les documents attestant que le classement des projets a été examiné et de laisser ainsi la piste d'audit voulue. La recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      | X                                                |                                         |                                           |
| 21 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 23 | Le Comité recommande que l'UNOPS fasse le nécessaire pour produire ses états financiers au moyen du progiciel de gestion intégré oneUNOPS afin d'éviter autant que possible les modifications ou interventions manuelles.     | Dans le progiciel de gestion intégré, l'UNOPS a élaboré des rapports qui permettront d'obtenir les principaux tableaux des états financiers de l'entité ; ces tableaux étaient auparavant établis manuellement dans Excel. L'utilisation des nouveaux rapports entraînera une baisse considérable du temps nécessaire au Bureau pour établir ses états financiers et limitera autant que possible le risque d'erreurs dues à une intervention manuelle. Les rapports sont en cours de test. | Comme les rapports générés dans le progiciel de gestion intégré sont en cours de test, la recommandation est considérée comme en cours d'application.                                                                                                                        |                                                      | X                                                |                                         |                                           |
| 22 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 30 | Le Comité recommande que l'UNOPS constitue une réserve pour la croissance et l'innovation et définisse une procédure détaillée pour l'utilisation, la comptabilisation et la                                                  | En novembre 2019, la Directrice exécutive de l'UNOPS a entériné la constitution d'une réserve de croissance et d'innovation pour investir dans la capacité future de génération de                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | En mars 2020, l'UNOPS a établi des principes relatifs à la réserve pour la croissance et l'innovation de l'UNOPS, y compris des principes pour l'affectation des fonds et la comptabilité correspondante.                                                                    | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                  | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Évaluation du Comité                                                                             | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                  | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                   | gestion des fonds de cette réserve.                                                                                                                                                                                                     | produits de l'UNOPS. Le montant de cette réserve a été fixée à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle minimale, le logement, l'énergie et la santé étant définis comme des domaines d'investissement prioritaires. La Directrice exécutive a approuvé les politiques relatives à la réserve en février 2020.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée. |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 23 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 37 | Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que les coûts soient enregistrés correctement et que les stocks soient évalués dans leur intégralité et avec exactitude à la fin de l'année sur la base d'un examen des coûts spécifiques. | L'UNOPS a considérablement révisé le modèle qui lui sert à recueillir des informations sur les stocks auprès des bureaux locaux. Le nouveau modèle contient ainsi une section sur les coûts de transport que les utilisateurs doivent remplir, alors que ces chiffres n'étaient pas systématiquement communiqués auparavant. Dans le nouveau modèle, les utilisateurs doivent inscrire la valeur d'inventaire au moment de la réception des articles et non celle figurant sur le bon de commande. Ils doivent également valider certaines données avant de les envoyer au siège. Le nouveau modèle de communication des inventaires a été mis à l'essai dans le cadre de la clôture du | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                          | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                  | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 24 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 44 | Le Comité recommande que l'UNOPS étudie la possibilité de créer dans oneUNOPS un module complet de gestion des stocks qui permette de comptabiliser ces stocks avec exactitude, assure l'uniformité de la présentation de l'information les concernant et aide à l'analyse des moyens d'améliorer leur gestion. | <p>deuxième trimestre 2019, et a été amélioré grâce à des vérifications et validations supplémentaires des données pour la clôture du troisième trimestre et la clôture de fin d'année.</p> <p>L'UNOPS a considérablement révisé le modèle servant à recueillir des informations sur les stocks auprès des bureaux locaux. Le nouveau modèle contient ainsi une section sur les coûts de transport que les utilisateurs doivent remplir, alors que ces chiffres n'étaient pas systématiquement communiqués auparavant. Dans le nouveau modèle, les utilisateurs doivent inscrire la valeur d'inventaire au moment de la réception des articles et non celle figurant sur le bon de commande. Ils doivent également préciser des informations telles que la comptabilisation en pertes ou l'amortissement. Ils doivent également valider certaines données avant de les envoyer au siège.</p> <p>En outre, l'UNOPS a effectué une analyse coûts-avantages de l'ajout d'un module d'inventaire dans le progiciel de gestion intégré et a conclu que le nouveau</p> | L'UNOPS a envisagé la possibilité de mettre en place un système de gestion des stocks et a conclu en conscience qu'il n'y aurait que peu de valeur ajoutée à le faire, voire aucune. Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                               | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 25 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 50 | Le Comité recommande que l'UNOPS soumette ses immobilisations corporelles à un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle, comme le prescrivent les normes IPSAS.                     | Le processus de réévaluation de la durée de vie économique utile des différentes catégories d'actifs a été formalisé. Conformément à ce processus, l'UNOPS a mené à bien l'exercice initial de collecte de données pour 10 catégories d'actifs pour l'exercice financier 2019. Le projet de recommandation est en cours d'établissement et sera transmis aux responsables pour décision. | modèle était adapté à la saisie des informations requises par les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) 12 et que la mise en œuvre d'un système de gestion des stocks n'apporterait que peu de valeur ajoutée, voire aucune.                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                      |                                                  | X                                       |                                           |
| 26 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 60 | Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que les données relatives aux actifs soient convenablement enregistrées et examine tous les actifs concernés par le transfert afin de garantir qu'ils sont correctement | L'outil d'inventaire du progiciel de gestion intégré recense toutes les immobilisations qui sont en service et doivent faire l'objet d'un inventaire physique.                                                                                                                                                                                                                           | L'UNOPS avait indiqué précédemment qu'il réévaluerait séparément, chaque année, la durée de vie économique attribuée à toutes les catégories d'actifs. Il avait précisé que la procédure correspondante serait enregistrée dans le système de gestion des processus et de la qualité et appliquée chaque année. Étant donné que sa mise en œuvre se poursuit et que le projet de recommandations n'a pas encore fait l'objet d'une décision, cette recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      |                                                  | X                                       |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Réponse de 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 |
|    |                                             |         | évalués et classés dans oneUNOPS.                      | Depuis son lancement en décembre 2017, l'UNOPS a mené quatre exercices de vérification physique (à savoir la vérification de fin d'année 2017, les vérifications à mi-année et en fin d'année 2018 et la vérification à mi-année 2019). La gestion de l'actif est un processus qui nécessite la participation active des collègues de tous les bureaux extérieurs de l'UNOPS. Dans le but général de garantir l'enregistrement correct des données relatives aux actifs, l'UNOPS a déjà pris les mesures de contrôle suivantes : a) mise en correspondance des articles du catalogue d'achat par rapport aux catégories d'actifs ; b) mise en place du rapport d'inspection à réception en ligne, qui garantit la comptabilisation à l'actif en temps voulu des biens physiquement reçus à l'endroit désigné ; c) rapprochement des actifs qui font l'objet d'un examen physique mais dont le statut n'est pas « en service » ; d) vérifications des processus de comptabilisation à l'actif (grâce à un exercice de |                      |                                                      |                                       |                              |                                |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                   | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Évaluation du Comité                                                                             | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                  | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 27 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 65 | Le Comité recommande que des mécanismes de contrôle appropriés soient mis en place de façon à garantir que les actifs soient amortis conformément aux prescriptions de la norme IPSAS 17 et que l'amortissement ne soit pas suspendu à l'expiration des lots de travaux. | <p>vérification physique semestriel mené par oneUNOPS). Les capacités sont régulièrement renforcées (en 2019, 12 webinaires ont été organisés et quatre formations en face à face ont été menées ; à la date du rapport, un nouveau cours d'apprentissage en ligne était en cours d'élaboration).</p> <p>Les mesures de contrôle suivantes ont été prises pour garantir que les actifs sont amortis conformément aux prescriptions de la norme IPSAS :</p> <p>a) Améliorations du système, notamment :</p> <p>i) Mise en conformité automatique des dates de fin des lots de travail avec les dates de clôture des projets correspondants. Cette amélioration garantit que les données relatives aux amortissements ne sont pas compromises du fait de l'expiration d'un lot de travail ;</p> <p>ii) Validation lorsque le statut d'un lot de travail est modifié. Cette validation empêche que le projet passe du stade « en attente de clôture</p> | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                              | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                      | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Évaluation du Comité                                                                                                                                                            | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                      |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                 | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                      |                                                                                                                                                                                             | opérationnelle » au stade « clôture opérationnelle » avant que tous les actifs associés au projet ne soient apurés.<br>b) Contrôles supplémentaires par l'équipe administrative Conseil et appui intégrés, y compris un examen mensuel de la dernière date d'amortissement de tous les actifs. L'équipe examine les rapports d'actifs pour s'assurer que les données relatives aux amortissements ne sont pas compromises. |                                                                                                                                                                                 |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 28 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 71    | Le Comité recommande que l'UNOPS présente les informations relatives aux actifs et aux passifs sectoriels dans ses futurs états financiers conformément aux prescriptions des normes IPSAS. | L'UNOPS ne ventile pas les actifs et les passifs par secteur, car la plupart ne sont pas enregistrés par emplacement géographique dans le progiciel de gestion intégré. L'UNOPS a présenté les actifs et passifs imputables conformément aux normes IPSAS dans les états financiers pour 2019 (note 24), les autres actifs et passifs figurant comme non imputables, ainsi que le permet la norme IPSAS 18.                | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 29 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 73 74 | Le Comité recommande que l'UNOPS recueille toutes les informations requises et présente tous les détails concernant les stocks conformément aux dispositions de la norme                    | L'UNOPS a considérablement révisé son modèle servant à recueillir des informations sur les stocks auprès des bureaux locaux. Dans le nouveau modèle, les utilisateurs                                                                                                                                                                                                                                                      | Des informations telles que la valeur comptable des stocks, la comptabilisation des stocks en charges, les dépréciations et les reprises figurent dans les états financiers. La | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                          | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                        | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Évaluation du Comité                                                                                                                              | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                  |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                  | IPSAS 12 dans les prochains états financiers.                                                                                                                                 | doivent fournir toutes les informations requises par les prescriptions de la norme IPSAS 12, notamment la comptabilisation en charges et les dépréciations.<br>Le nouveau modèle de communication des inventaires a été lancé lors de la clôture du deuxième trimestre 2019 et a été amélioré lors de la clôture du troisième trimestre et de la clôture de fin d'année.                       | recommandation est donc considérée comme appliquée.                                                                                               |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 30 | 2018                                        | A/74/5/Add.11, chap. II, par. 83 | Le Comité recommande que l'UNOPS fixe convenablement par écrit les cas d'exonération des frais administratifs.                                                                | Le centre de services partagés de l'UNOPS a mis en place un nouvel outil de gestion pour le suivi des demandes. Le formulaire Google a été finalisé en 2019. Il faut maintenant établir un pont entre le formulaire de synthèse des exonérations de frais administratifs et la soumission d'une demande d'assistance. En conséquence, la mise en place de l'outil a été reportée à la mi-2020. | Étant donné que la mise en place de l'outil a été reportée à la mi-2020, cette recommandation est considérée comme en cours d'application.        |                                                      | X                                                |                                         |                                           |
| 31 | 2018                                        | A/74/5/Add.11, chap. II, par. 84 | Le Comité recommande que l'UNOPS modifie son outil de répartition des intérêts afin d'attribuer correctement les intérêts dus sur les avances en cas de financement anticipé. | Les ressources informatiques de l'UNOPS n'étaient pas suffisantes pour répondre à cette prescription en 2019, aussi l'attribution sera-t-elle effectuée manuellement à la fin du premier trimestre 2020. En conséquence,                                                                                                                                                                       | Étant donné que l'application de la recommandation a été reportée à la mi-2020, cette recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                           | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                        | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Évaluation du Comité                                                                                                                                   | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                        | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 32 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 95 | Le Comité recommande que l'UNOPS évalue les risques à l'étape de l'acceptation des missions, qu'il fasse des projections réalistes concernant les délais et qu'il coordonne convenablement l'intervention des fournisseurs engagés pour l'exécution des projets, afin que ces derniers soient achevés dans les délais prévus. | l'application de la recommandation sera reportée à la mi-2020.<br><br>En avril 2019, l'UNOPS a mis en service son progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets, oneUNOPS Projects, qui comprend un système de gestion du risque institutionnel. Son utilisation est obligatoire. Ce progiciel permet d'automatiser les procédures figurant dans le manuel de gestion des projets, qui a force obligatoire depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2019, et contient un outil d'acceptation des missions et des offres préliminaires. Il comprend une procédure d'examen renforcée grâce à laquelle les commentaires des évaluateurs et les recommandations du Comité d'acceptation des missions sont directement saisis dans le registre des risques.<br><br>oneUNOPS Projects comprend une fonction de gestion des risques et des problèmes qui permet aux membres de l'équipe d'inscrire les risques et les problèmes dans le registre des risques et des problèmes aux niveaux de l'unité administrative, du projet et | Compte tenu de l'attention portée à cette question et au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                          |                                            |
|----|---------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
|    |                                             |         |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recomman-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recomman-<br>-dation<br>non<br>appliquée | Recomman-<br>-dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |         |                                                        | de la mission. Les risques et les problèmes peuvent être transférés d'un niveau à l'autre, suivant la hiérarchie organisationnelle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |                                                      |                                                  |                                          |                                            |
|    |                                             |         |                                                        | oneUNOPS Projects est aussi doté d'une fonctionnalité de planification qui permet d'établir des calendriers pour une mission ou un projet donné, dans lesquels sont précisés les tâches à accomplir, les intervenants et les étapes clés. Ces calendriers sont destinés aux responsables de projet, qui les approuvent et s'assurent du respect des délais. Cette fonctionnalité alimente la réflexion sur la gestion de projet, ce qui augmente la probabilité d'exécuter les projets dans les délais et les conditions prévus. La visibilité des risques permet au responsable de la mission de prendre de meilleures décisions et favorise ainsi une bonne coordination des fournisseurs et des lots de travaux et une gestion efficace de la planification des projets. L'UNOPS a également déclaré qu'il avait dûment examiné les lacunes recensées par le Comité quant au mode opératoire de l'UNOPS et qu'il avait pris des mesures pour mettre en |                      |                                                      |                                                  |                                          |                                            |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                      | Réponse de 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 |
| 33 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 104 | Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que les procédures d'achat en vigueur soient mieux respectées et consigne, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles ne sont pas appliquées dès le début du processus. | place un mécanisme amélioré permettant d'examiner et d'évaluer de manière adéquate les risques liés à la mission de l'UNOPS et de prendre une décision en connaissance de cause concernant l'acceptation des missions.<br><br>Les procédures de gestion des risques existantes et récemment adoptées dans ce domaine comprennent les éléments suivants :<br>a) Les seuils à partir desquels le dossier est analysé par un comité des marchés et des biens de l'UNOPS dépendent des facteurs de risque, y compris dans les situations où une dérogation à la procédure officielle d'appel à la concurrence pour un montant de 50 000 dollars ou plus est prévue, situations qui exigent un examen indépendant du respect de la politique d'achat avant l'attribution du marché. Ainsi, s'agissant du cas de figure évoqué dans la recommandation, le procès-verbal de la réunion du Comité des marchés et des biens du siège contenait des explications détaillées sur la manière dont la dérogation avait été justifiée conformément aux | Au vu des mesures prises en ce qui concerne le système eSourcing, qui requiert désormais une justification pour mener un processus à la suite d'une dérogation à la procédure officielle d'appel à la concurrence et une approbation dans le système par le responsable des achats avant que l'appel d'offres ne soit publié, et compte tenu des efforts faits par la direction pour contenir et enregistrer les écarts, notamment en insistant sur la formation, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                       |                              |                                |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Évaluation du Comité | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |         |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |         |                                                        | procédures d'achat de l'UNOPS ;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
|    |                                             |         |                                                        | b) Le Comité des marchés et des biens du siège analyse chaque année tous les marchés pour lesquels la procédure officielle d'appel à la concurrence n'a pas été appliquée ;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
|    |                                             |         |                                                        | c) Le système eSourcing de l'UNOPS exige désormais une justification pour mener un processus à la suite d'une dérogation à la procédure officielle d'appel à la concurrence et une approbation dans le système par le responsable des achats avant que l'appel d'offres ne soit publié ;                                                                                                                                                                                                                                |                      |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
|    |                                             |         |                                                        | d) En mars 2019, le Bureau a lancé une formation en ligne spécialement destinée aux responsables des achats. Une personne ne peut se voir confier une délégation de pouvoir en matière d'achats que si elle a suivi cette formation. Celle-ci porte sur les responsabilités précises des personnes chargées des achats dans le cadre d'une passation de marchés et donne des conseils pour des situations de risque particulières, notamment celles qui découlent de dérogations à la procédure officielle d'appel à la |                      |                                                      |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                 | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                      | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                           | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 34 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 108 | Le Comité recommande que l'UNOPS améliore la planification des projets et évite d'approuver des avenants a posteriori ou rétroactivement afin de bénéficier de prix avantageux, chose que la prorogation des contrats au moyen d'avenants ne lui permet pas d'obtenir. | concurrency. En octobre 2019, cette formation avait été suivie par presque tous les membres du personnel de l'UNOPS qui disposent d'une délégation de pouvoir en matière d'achats.<br><br>La planification des projets a été renforcée dans le manuel de gestion des projet, dont le respect est obligatoire depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2019. Les prescriptions à chaque stade du projet, y compris l'achèvement du document de lancement de la procédure d'achat, qui sous-tend le plan de mise en œuvre et les sous-plans connexes, ont été systématisées dans oneUNOPS Projects. En ce qui concerne la planification des achats, pour éviter l'adjudication et la prorogation intempestives des contrats (y compris les situations d'adjudication ou de prorogation <i>post facto</i> ou rétroactives), l'UNOPS a amélioré son processus de planification des achats en 2019 grâce à l'introduction d'un outil de planification en ligne (basé sur Google Sheets) et d'un tableau de bord en ligne qui regroupe toutes les informations recueillies. En outre, l'UNOPS a mis en place un | Compte tenu des mesures prises en ce qui concerne la planification des projets et des achats, notamment le lancement du module de gestion des contrats, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Évaluation du Comité                                                                                                                             | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                          |                                            |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                  | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recomman-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recomman-<br>-dation<br>non<br>appliquée | Recomman-<br>-dation<br>devenue<br>caduque |
| 35 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 117 | Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que le module de gestion des marchés de oneUNOPS comporte notamment :<br>a) un système d'identification unique de tous les marchés ;<br>b) des informations sur la nature des appels d'offres et des clauses concernant entre autres les garanties de bonne exécution et les dommages-intérêts ;<br>c) des renseignements sur l'ajout effectif de clauses concernant les garanties de bonne exécution et les dommages-intérêts dans les contrats définitifs ;<br>d) des informations, telles que la date et les motifs de résiliation. | module de gestion des contrats dans oneUNOPS le 4 octobre 2019 ; l'utilisation du module est obligatoire pour tous les marchés publics (biens, services et travaux). Entre autres avantages, ce module devrait permettre d'améliorer les pratiques de gestion des marchés, notamment concernant la prorogation des contrats en temps voulu, grâce à une fonction de rappel automatique.<br><br>Le 4 octobre 2019, l'UNOPS a mis en service dans oneUNOPS son module de gestion des marchés et les fonctionnalités et les améliorations du système y relatives. Ce module répond notamment aux conditions fixées par le Comité dans sa recommandation. | Le nouveau module de gestion des contrats répond aux conditions fixées dans la recommandation. La recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                          |                                            |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                          | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 36 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 125 | Le Comité recommande que l'UNOPS envisage de compléter la documentation concernant la mise au point de toutes les fonctionnalités de oneUNOPS, conformément aux stratégies et pratiques qu'il a récemment adoptées ainsi qu'aux meilleures pratiques internationales. | L'UNOPS a compilé et complété les documents portant sur la mise au point des fonctionnalités de oneUNOPS.                                                                                                                                                   | L'UNOPS a compilé et complété les documents portant sur la mise au point des fonctionnalités liées au site Web Confluence de oneUNOPS, mais pas de toutes les fonctionnalités de oneUNOPS.<br><br>Sur demande, l'UNOPS a également fourni des renseignements sur la mise au point de systèmes liés à l'intégration dans oneUNOPS de fonctions relevant de domaines tels que la gestion de l'actif, les finances, les ressources humaines, la gestion de projets et les achats. La recommandation est donc considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 37 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 131 | Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen de la certification par les utilisateurs de l'exactitude des données au terme du processus de transfert afin d'évaluer les risques et de les atténuer.                                                           | L'UNOPS a procédé à un examen de la certification par les utilisateurs de l'exactitude des données au terme du processus de transfert et des mesures prises pour valider les données à ce stade et considère donc que cette recommandation a été appliquée. | L'UNOPS ayant procédé à un examen de la certification par les utilisateurs de l'exactitude des données au terme du processus de transfert, examen certifié conjointement par quatre directeurs de diverses entités, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                                                                                                                                                                                                 | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 38 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> chap. II, par. 136   | Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen approfondi des demandes de modification en suspens, les classe par ordre de priorité et les                                                                                                                      | L'UNOPS a procédé à un examen approfondi des demandes de modification en suspens et a classé celles qui n'étaient plus applicables. Actuellement, seules les                                                                                                | L'UNOPS a souligné que 47 demandes de modification restent en suspens depuis 2018 et que des demandes continueront d'être soumises selon les besoins nouveaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                    | soumettre aux organes de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications afin qu'elles puissent être examinées de manière approfondie et dans un délai précis.                                                                                                                                                                                                        | demandes de modification applicables sont saisies dans le système Jira. La procédure de présentation des demandes de modification devant l'organe de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications a également été revue. Pour 2020, l'organe de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications a décidé de se concentrer sur la numérisation de la sécurité et des contrôles ; par conséquent, seules les demandes de modification dans ce domaine ont été soumises à l'organe de gouvernance pour examen. Les autres demandes de modification seront présentées ultérieurement. | et croissants du Bureau ; il ne sera donc pas possible de se passer du système Jira, qui continuera de recueillir les demandes de modification jusqu'à ce qu'elles soient livrées sous forme de produits.<br><br>Toutefois, de l'avis du Comité, il faut définir un délai précis et un système de classification pour la hiérarchisation des demandes de modification afin d'améliorer la procédure de demande.<br><br>La recommandation est donc considérée comme en cours d'application. |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 39 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 139 | Le Comité recommande que l'UNOPS fasse correspondre la date de désactivation des comptes utilisateurs à la date de fin de contrat ou à la date de départ à la retraite, si celle-ci est antérieure. En ce qui concerne les vacataires dont le contrat n'a pas de date d'expiration, le renouvellement des droits d'accès pourrait être conditionné à un examen périodique, à la lumière des | L'UNOPS a modifié sa politique et fera désormais automatiquement correspondre la date de désactivation des comptes utilisateurs à la date de fin de contrat. La Section des services d'appui informatique examine régulièrement les droits d'accès afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'incompatibilités et que les règles syntaxiques régissant                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Évaluation du Comité                                                                                                                                    | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                         | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                    | retours reçus. Le Bureau devrait également examiner régulièrement les droits d'accès afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'incompatibilités et de consigner les règles syntaxiques régissant l'attribution des identificateurs dans oneUNOPS.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | l'attribution des identificateurs dans oneUNOPS sont claires.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 40 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 143 | Le Comité recommande que l'UNOPS révise le tableau concernant la séparation des tâches et y fasse figurer toutes les combinaisons interdites et incompatibilités de fonctions prescrites ou décidées par les utilisateurs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | L'UNOPS a révisé le tableau concernant la séparation des tâches et y a fait figurer toutes les combinaisons interdites et incompatibilités de fonctions relatives aux droits d'accès enregistrés dans oneUNOPS.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                        | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |
| 41 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 149 | Le Comité recommande que l'UNOPS établisse et mette en œuvre un mandat, une stratégie et un plan officiels dans le domaine de l'informatique et définisse clairement les attributions dans le système de gestion des processus et de la qualité. Le Comité recommande également que l'UNOPS mette en place un dispositif officiel de gestion des risques liés à la sécurité informatique et d'établissement de rapports à ce sujet, y compris un inventaire des risques, afin de suivre les risques informatiques importants, | L'UNOPS a établi une stratégie informatique. La stratégie, documentée, devrait être finalisée et approuvée d'ici avril 2020. Un registre de suivi des risques liés à l'informatique et aux communications sera tenu dans oneUNOPS Projects. Un dispositif de gestion des risques liés à la sécurité informatique de l'UNOPS et d'établissement de rapports à ce sujet a été élaboré pour intégrer les activités de gestion de la sécurité et des risques dans le cycle du système de bout en bout. | Une stratégie documentée et finalisée a été approuvée et les autres prescriptions ont été respectées. La recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                         | Réponse de 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 |
|    |                                             |                                                    | notamment les risques liés à la continuité des opérations et à la sécurité informatique.                                                                                                                                                                                                       | Cette approche fondée sur les risques de la sélection et de la spécification des contrôles de sécurité tient compte de l'efficacité, de l'efficience et des contraintes fondées sur les meilleures pratiques mondiales et les lois, politiques, normes et réglementations établies. Les principaux éléments du dispositif sont les suivants : un suivi de l'adéquation des principaux contrôles de sécurité, un registre des risques liés à la protection de la vie privée et à la sécurité informatique, et des rapports trimestriels à l'équipe de direction sur la sécurité informatique. |                                                                                                                                                                                               |                                                      |                                       |                              |                                |
| 42 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 158 | Le Comité recommande que l'UNOPS examine et mette à jour le plan de continuité des opérations informatiques en vigueur, fixe les procédures de reprise après sinistre, le calendrier des essais et les exigences en matière de formation et procède à des essais pour en vérifier la solidité. | L'UNOPS a examiné et mis à jour son plan de continuité des opérations informatiques et a programmé chaque année une simulation de basculement, dont il a consigné les caractéristiques, afin de mettre en évidence les risques non recensés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | La première simulation de basculement a été effectuée le 26 octobre 2019. Au vu des mesures prises par l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.                    | X                                                    |                                       |                              |                                |
| 43 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 162 | Le Comité recommande que l'UNOPS renforce le dispositif de gouvernance et fasse en sorte que le Comité consultatif stratégique pour la stratégie informatique se réunisse plus fréquemment,                                                                                                    | Le 14 août 2019, l'organe de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications a été modifié, le Comité consultatif stratégique pour la stratégie informatique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Le Comité consultatif stratégique pour la stratégie informatique a tenu quatre réunions en 2019 avant que l'équipe de direction ne prenne le relais. En outre, un nouveau mandat a été établi | X                                                    |                                       |                              |                                |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                        | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                    | conformément à son mandat et à l'instruction opérationnelle correspondante. Les propositions doivent comporter des informations précises sur les risques ainsi que sur les dates de début et de fin, les économies possibles et les coûts, entre autres.      | ayant été supprimé et intégré à l'équipe de direction.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | pour l'équipe. La recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                      |                                                  |                                         |                                           |
| 44 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 167 | Le Comité recommande que l'UNOPS saisisse dans oneUNOPS toutes les informations relatives à chaque mission, y compris celles relatives aux modifications, et fasse en sorte que le système de gestion de l'information permette de compiler ces informations. | oneUNOPS contient toutes les informations pour toutes les modifications. Les utilisateurs peuvent consulter les différentes modifications afin de visualiser les informations saisies pour des modifications précises. En outre, l'UNOPS conserve une trace de tous les changements apportés aux champs des tableaux de la base de données. Des informations relatives aux missions figurent sur les rapports pertinents, qui sont établis à la demande de l'entité concernée. En outre, la somme des budgets des missions et la somme des recettes tirées des missions, qui sont tous deux des indicateurs clés de performance, sont calculées à partir de ces informations et permettent de déterminer l'évolution du budget des | Au cours du précédent audit, le Comité avait noté que la fonctionnalité liée à l'acceptation des missions et aux offres préliminaires de oneUNOPS Projects était en cours d'élaboration. L'intégration des opérations du Comité d'acceptation des missions dans oneUNOPS était en cours et la fonctionnalité liée à l'acceptation des missions et aux offres préliminaires, qu'il utiliserait à cet effet, devait être mise en service en avril 2019. Sur demande, l'UNOPS a confirmé que la liste de contrôle du Comité d'acceptation des engagements avait été mise en production en avril 2019. L'UNOPS a également fourni un rapport qui avait été établi par le système d'information de gestion et qui montrait toutes les modifications | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                    | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                          | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                          |                                            |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                               | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recomman-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recomman-<br>-dation<br>non<br>appliquée | Recomman-<br>-dation<br>devenue<br>caduque |
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                           | missions et des recettes correspondantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | apportées dans le cadre d'une mission.<br><br>Compte tenu de ce qui précède, la recommandation est considérée comme appliquée.                                                                                                                                |                                                      |                                                  |                                          |                                            |
| 45 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 170 | Le Comité recommande que l'UNOPS intègre la configuration de la méthode Prince 2 dans oneUNOPS afin qu'il puisse gérer ses projets dans le respect des dispositions de son manuel de gestion des projets. | Le développement de oneUNOPS Projects a considérablement progressé depuis la réponse fournie par l'UNOPS au Comité le 30 octobre 2019. L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects, qui reprend le principe de « gestion par étapes » de Prince 2, a été reportée à la fin du deuxième trimestre 2020. Il permettra aux équipes de projet de comparer la livraison prévue avec la livraison réelle sur le plan des délais, du coût et du champ d'application, et d'évaluer efficacement si les risques et les problèmes ont été convenablement gérés et si les enseignements pertinents ont été enregistrés au cours du trimestre. Bien que les besoins fonctionnels pour la bibliothèque internationale des retours d'expérience aient été satisfaits, la bibliothèque n'a pas été classée dans les priorités du système à ce stade. | L'intégration de l'examen trimestriel de la qualité dans oneUNOPS Projects, qui reprend le principe de « gestion par étapes » de Prince 2, a été reportée à la fin du deuxième trimestre 2020. La recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      | X                                                |                                          |                                            |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                  | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                    | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                         | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 46 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 174 | Le Comité recommande que l'UNOPS automatise l'établissement des états financiers afin d'assurer la crédibilité des informations financières. Le Bureau devrait également s'attacher en priorité à gérer la trésorerie et à évaluer et à gérer les stocks dans oneUNOPS. | <p>Dans le progiciel de gestion intégré, l'UNOPS a élaboré des rapports qui permettront d'obtenir les principaux tableaux des états financiers de l'entité ; ces tableaux étaient auparavant établis manuellement dans Excel. Ces rapports sont actuellement en cours de test.</p> <p>La mise en place d'un nouveau système de trésorerie a débuté en 2019, en vue de lancer le système en 2020.</p> <p>En ce qui concerne la gestion et l'administration du matériel, l'UNOPS a considérablement révisé le modèle servant à recueillir des informations sur les stocks auprès des bureaux locaux. Dans le modèle, toutes les informations requises en application de la norme IPSAS 12 sont désormais saisies, ainsi que d'autres informations utiles pour les examens menés en interne. Les modèles révisés sont assortis de plusieurs conditions de validité que les utilisateurs doivent respecter pour pouvoir communiquer les renseignements sur les stocks au siège afin qu'ils soient pris en compte dans les états financiers. En outre,</p> | Comme les rapports sont en cours de test et que le système de gestion de trésorerie sera également mis en place en 2020, la recommandation est considérée comme en cours d'application. |                                                      | X                                                |                                         |                                           |

| N° | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                               | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|    |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |
| 47 | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 177 | Le Comité recommande que l'UNOPS examine les rapports dans le module de gestion des actifs et automatise la clôture trimestrielle des actifs. Le Bureau devrait également enregistrer la valeur résiduelle des actifs et la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles dans oneUNOPS à chaque date de clôture. | <p>L'UNOPS a effectué une analyse coûts-avantages de l'ajout d'un module d'inventaire dans le progiciel de gestion intégré et a conclu que le nouveau modèle était adapté à la saisie des informations requises par la norme IPSAS 12 et que la mise en œuvre d'un système de gestion des stocks n'apporterait que peu de valeur ajoutée, voire aucune.</p> <p>L'UNOPS a examiné les besoins actuels en matière de rapports et a décidé de désactiver les rapports suivants : a) processus de création d'actifs – actifs conformes aux normes IPSAS ; b) processus de gestion des actifs – actifs conformes aux normes IPSAS ; c) enquêtes sur les actifs – dépréciation des actifs. Ces rapports étaient devenus superflus au regard de l'évolution du module de gestion des actifs de oneUNOPS, dans lequel les rapports conçus à l'origine ont été remplacés par d'autres rapports. Les rapports désactivés seront retirés de oneUNOPS en avril 2020.</p> <p>L'UNOPS a étudié la manière dont la valeur résiduelle était prise en</p> | <p>L'UNOPS a étudié la manière dont la valeur résiduelle était prise en compte au moment de l'immobilisation. Conformément à la politique de l'UNOPS, la valeur résiduelle est toutefois considérée comme nulle. L'ajout d'une nouvelle fonctionnalité ne présenterait donc aucun intérêt.</p> <p>L'UNOPS a également fourni des orientations générales sur l'évaluation de la durée de vie utile, comme le prévoit le processus 9.9.28 du système de gestion des processus et de la qualité. La recommandation est donc considérée comme appliquée.</p> | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |

| N°          | Année sur laquelle porte le rapport d'audit | Rapport                                            | Recommandations du Comité des commissaires aux comptes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Réponse de l'UNOPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Évaluation du Comité                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Avis des commissaires aux comptes après vérification |                                                  |                                         |                                           |   |
|-------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|---|
|             |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Recommen-<br>dation<br>appliquée                     | Recommen-<br>dation<br>en cours<br>d'application | Recommen-<br>dation<br>non<br>appliquée | Recommen-<br>dation<br>devenue<br>caduque |   |
| 48          | 2018                                        | <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 179 | Le Comité recommande que l'UNOPS examine les risques associés au fait que des ressources apparaissent comme ouvertes dans la base de données alors même que les personnes concernées ne sont pas sous contrat, revoie les contrôles en vigueur et, le cas échéant, mette en place des contrôles supplémentaires pour s'assurer que seules les personnes sous contrat touchent des prestations. | compte au moment de l'immobilisation. Conformément à la politique de l'UNOPS, la valeur résiduelle est toutefois considérée comme nulle. L'ajout d'une nouvelle fonctionnalité ne présenterait donc aucun intérêt. Le Bureau a déjà formalisé une procédure distincte en vue de réviser la durée d'utilité de toutes ses catégories d'actifs. L'UNOPS a examiné les risques associés au fait que des ressources apparaissent comme ouvertes dans la base de données alors même que les personnes concernées ne sont pas sous contrat, et a constaté que, dans le cadre de l'arrangement actuel, y compris les mécanismes d'appui, le risque était négligeable et que les contrôles appropriés étaient en place, comme confirmé par une note du responsable de la paie. | Étant donné que l'UNOPS a examiné les risques associés au fait que des ressources apparaissent comme ouvertes dans la base de données alors même que les personnes concernées ne sont pas sous contrat et a conclu en conscience que le risque était négligeable, la recommandation est considérée comme appliquée. | X                                                    |                                                  |                                         |                                           |   |
| Total       |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 48                                                   | 32                                               | 15                                      | 1                                         | 0 |
| Pourcentage |                                             |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 100                                                  | 67                                               | 31                                      | 2                                         | 0 |

## Chapitre III

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019

#### 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 2019 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 audités 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 exécution de son plan stratégique pour 2018-2021<sup>18</sup>.

2. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 est axé sur les résultats. Il fixe le cap pour ce qui est d'aider les États Membres et le Secrétaire général à parvenir à un développement durable et à construire des sociétés plus pacifiques, justes et équitables. L'UNOPS constitue pour les entités des Nations Unies une source vers laquelle elles peuvent se tourner pour disposer de services et de solutions qui facilitent les interventions dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'action humanitaire et du développement. Il peut accroître les capacités aux fins de la réalisation de tous les objectifs de développement durable, mais ses interventions sont guidées par les demandes des partenaires et les besoins des populations et des pays.

3. L'UNOPS ambitionne de devenir une source connue et reconnue d'avantages collaboratifs qui permette aux pays, au système des Nations Unies et à d'autres partenaires de renforcer leur capacité d'exécution, à l'appui du Secrétaire général et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ses objectifs s'articulent autour de trois contributions stratégiques : a) donner aux partenaires les moyens de mener à bien leurs activités en leur offrant des services d'appui à la gestion efficaces ; b) mettre des compétences techniques spécialisées au service des populations ; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et à mieux utiliser les ressources disponibles.

#### B. Principaux résultats obtenus en 2019

4. L'UNOPS a pour mission d'aider les peuples à bâtir une vie meilleure et les pays à parvenir à la paix et à un développement durable. Il ne reçoit ni contributions statutaires ni contributions volontaires de la part des États Membres et il autofinance donc ses activités au moyen des produits qu'il tire de la prestation de services flexibles et modulaires d'appui aux projets, notamment dans les domaines des infrastructures, des achats, de la gestion de projets, de la gestion financière et des ressources humaines. Ces services peuvent être fournis dans le cadre d'une offre adaptée à une demande spécifique ou sous forme de services intégrés.

5. En 2019, les projets exécutés par l'UNOPS ont de nouveau permis d'offrir environ 5 millions de jours de travail rémunéré aux populations locales ; près de 2 millions de femmes et de jeunes étaient concernés. Il s'agissait en majorité de projets d'infrastructure, en particulier de projets portant sur la construction, la conception ou la remise en état de 83 écoles, 8 hôpitaux, 79 dispensaires, 7 tribunaux

---

<sup>18</sup> Approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2017/26.

et 3 526 kilomètres de routes (contre 104 écoles, 9 hôpitaux, 114 dispensaires, 4 tribunaux et 1 514 kilomètres de routes en 2018).

6. En 2019, le Bureau a acquis pour ses partenaires des biens et des services d'une valeur de 1,1 milliard de dollars, contre 921 millions de dollars en 2018. Il est résolu à renforcer les économies locales en faisant appel aux fournisseurs locaux. Dans les zones d'intervention où il maintient une présence physique, il a effectué 51 % de ses achats auprès de fournisseurs locaux (contre 46 % l'année précédente), ce qui représente plus de 560 millions de dollars. Toujours en 2019, le montant total des marchés attribués à des entreprises appartenant à des femmes était de 7,7 millions de dollars et le montant de ceux attribués à des microentreprises et à des petites et moyennes entreprises était de 533 millions de dollars.

7. Dans le cadre des efforts qu'il fait pour partager ses connaissances et ses compétences, l'UNOPS a fourni à ses partenaires près de 29 000 jours d'assistance technique (contre 31 000 en 2018). Dans 55 % des cas environ, contre 67 % en 2018, les projets qu'il a soutenus ont contribué d'une façon ou d'une autre au renforcement des capacités nationales. On trouvera plus de détails à ce sujet dans le rapport annuel de l'UNOPS ([DP/OPS/2020/4](#)).

### **Projets exécutés et partenariats**

8. L'UNOPS constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel et a pour partenaires des pays, les entités des Nations Unies et d'autres entités, notamment des institutions financières internationales, des institutions multilatérales, des fondations, des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

9. En 2019, l'UNOPS a fourni des prestations évaluées à près de 2,3 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation par rapport à 2018 (près de 1,9 milliard de dollars) ; il s'agit de la troisième année consécutive où son chiffre d'affaires a atteint un record. Cette progression peut une nouvelle fois être attribuée à la forte demande de services émanant des pays.

10. L'augmentation du chiffre d'affaires tient principalement à l'appui direct fourni aux pays : celui-ci est passé de 685 millions en 2018 à 943 millions de dollars en 2019. Le premier partenaire en volume de l'UNOPS parmi les pays hôtes était le Pérou, suivi par le Guatemala, l'Argentine et l'Ukraine. L'appui direct a représenté 42 % des prestations du Bureau. Le premier pays donateur envisagé sous l'angle du volume de prestations de l'UNOPS qui peuvent lui être directement attribuées était le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, suivi par le Qatar, les États-Unis d'Amérique, le Japon, la Norvège et la Suède.

11. En 2019, 26 % des projets exécutés par l'UNOPS l'ont été pour le compte d'entités des Nations Unies, contre 33 % en 2018. Ce pourcentage correspond à des prestations d'une valeur d'environ 592 millions de dollars, contre 608 millions en 2018. Le principal partenaire de l'UNOPS dans le système des Nations Unies est resté le Secrétariat, les partenariats avec le Département des opérations de paix s'étant poursuivis. Il est à noter que, pour la septième année consécutive, le volume des projets exécutés pour le compte du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a augmenté. L'Organisation mondiale de la Santé et le Programme des Nations Unies pour l'environnement figurent parmi les autres grands partenaires de l'UNOPS.

12. Les principaux pays ou territoires bénéficiaires des prestations de l'UNOPS étaient le Myanmar, le Pérou, l'État de Palestine, le Guatemala et le Yémen, dans cet ordre. En 2018, il s'agissait du Myanmar, du Soudan du Sud, de l'Argentine, de la

Somalie et de l'Iraq. On trouvera plus de détails à ce sujet dans le rapport annuel de la Directrice exécutive de l'UNOPS ([DP/OPS/2020/4](#)).

### Résultats financiers

13. Dans leurs grandes lignes, les résultats financiers enregistrés par l'UNOPS en 2019 peuvent se résumer comme suit :

a) La valeur nette des services fournis est passée à 2 255,8 millions de dollars. Ce montant se répartit ainsi : 1 108,0 millions de dollars pour les projets que le Bureau exécute pour son compte propre et 1 147,8 millions de dollars pour ceux qu'il exécute pour le compte d'autres organisations ;

b) L'excédent net pour l'année s'est élevé à 47,1 millions de dollars, dont un excédent provenant du fonctionnement de 21,5 millions de dollars et des produits financiers nets de 25,6 millions ;

c) L'actif net en fin d'année s'élevait à 252,0 millions de dollars, soit un montant supérieur au seuil minimum fixé par le Conseil d'administration. Il est tenu compte dans ce montant de la perte actuarielle de 0,27 million de dollars relative aux avantages postérieurs à l'emploi et des plus-values de 12,3 millions de dollars tenant aux instruments financiers disponibles à la vente qui ont été comptabilisées en situation nette. Les réserves opérationnelles sont présentées plus loin dans le présent rapport.

14. Le présent rapport a été établi au premier semestre 2020, durant la pandémie de maladie à coronavirus. Au moment de la rédaction du présent rapport, il était encore trop tôt pour estimer l'ampleur exacte des conséquences économiques de la pandémie et les incidences que celles-ci pourraient avoir par la suite sur l'actif net de l'UNOPS. Grâce à sa situation financière solide, l'UNOPS est en position de force pour affronter l'environnement opérationnel imprévisible et est en mesure d'aider ses partenaires à prendre les meilleures décisions possibles en cette période difficile.

### Des états financiers conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public

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

a) *L'état de la situation financière.* Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2019 et illustre la santé financière du Bureau. Il permet de savoir dans quelle mesure le Bureau dispose des ressources dont il a besoin pour continuer de fournir des services à ses partenaires ;

b) *L'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) *L'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) *L'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

d'investissement. 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) *L'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 approuvé par le Conseil d'administration.

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

17. En 2019, le montant net des services fournis par l'UNOPS s'établissait à 2,3 milliards de dollars, en comptant les services que le Bureau a fournis pour son propre compte et ceux qu'il a fournis pour le compte de partenaires. Il s'agit du volume total des ressources utilisées par l'UNOPS au cours de la période, en augmentation d'environ 21 % par rapport au montant utilisé en 2018 (1,9 milliard de dollars).

18. En 2019, le montant total des produits indiqué dans l'état des résultats financiers, qui correspond aux recettes pouvant être véritablement attribuées à l'UNOPS, a été de 1,2 milliard de dollars, soit une augmentation de 29 % par rapport à 2018, année pour laquelle les produits s'élevaient à 0,942 milliard de dollars. Cette augmentation s'explique principalement par un changement dans la composition des services que le Bureau fournit en son nom et des services qu'il fournit pour le compte d'autres organisations.

19. Les normes IPSAS font la distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Concrètement, lorsque le Bureau agit en son nom, il est rendu compte de l'intégralité des produits dans l'état des résultats financiers. À l'inverse, lorsqu'il agit au nom d'un partenaire, seul le produit net est indiqué.

20. La différence entre le montant brut des produits et celui des produits au sens des normes IPSAS s'élève à 1 147,8 millions de dollars, montant qui correspond aux activités menées pour le compte de tiers. Le tableau III.1 récapitule les produits et les charges répartis entre les cinq grandes catégories de services de l'UNOPS : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. 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 17).

21. Déduction faite des charges annuelles et des engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 47,1 millions de dollars pour 2019, contre 38,4 millions pour 2018.

Tableau III.1  
**Produits et charges**

(En millions de dollars des États-Unis)

|                                                      | <i>Produits au sens<br/>des normes IPSAS</i> | <i>Produits découlant<br/>d'activités menées<br/>pour le compte de tiers</i> | <i>Montant brut<br/>des produits</i> |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Produits</b>                                      |                                              |                                                                              |                                      |
| Contrats de construction (infrastructures)           | 315,7                                        | –                                                                            | 315,7                                |
| Achats                                               | 99,6                                         | 488,4                                                                        | 588,0                                |
| Gestion financière                                   | 179,1                                        | 410,9                                                                        | 590,0                                |
| Administration des ressources humaines               | 26,0                                         | 206,9                                                                        | 232,9                                |
| Gestion de projets divers                            | 586,9                                        | 41,6                                                                         | 628,5                                |
| Produits accessoires                                 | 4,5                                          | –                                                                            | 4,5                                  |
| <b>Total des produits</b>                            | <b>1 211,8</b>                               | <b>1 147,8</b>                                                               | <b>2 359,6</b>                       |
|                                                      |                                              |                                                                              |                                      |
|                                                      | <i>Charges au sens<br/>des normes IPSAS</i>  | <i>Charges découlant<br/>d'activités menées<br/>pour le compte de tiers</i>  | <i>Montant brut<br/>des charges</i>  |
| <b>Charges</b>                                       |                                              |                                                                              |                                      |
| Contrats de construction (infrastructures)           | (301,5)                                      | –                                                                            | (301,5)                              |
| Achats                                               | (78,3)                                       | (488,4)                                                                      | (566,7)                              |
| Gestion financière                                   | (157,9)                                      | (410,9)                                                                      | (568,8)                              |
| Administration des ressources humaines               | (13,9)                                       | (206,9)                                                                      | (220,8)                              |
| Gestion de projets divers                            | (556,4)                                      | (41,6)                                                                       | (598,0)                              |
| <b>Total des charges au titre des projets</b>        | <b>(1 108,0)</b>                             | <b>(1 147,8)</b>                                                             | <b>(2 255,8)</b>                     |
| <i>À déduire</i> : frais d'administration de l'UNOPS | (82,3)                                       |                                                                              | (82,3)                               |
| <b>Total des charges</b>                             | <b>(1 190,3)</b>                             |                                                                              | <b>(2 338,1)</b>                     |
| Excédent provenant des services                      | 21,5                                         |                                                                              | 21,5                                 |
| <i>À ajouter</i> : produits financiers nets          | 25,6                                         |                                                                              | 25,6                                 |
| <b>Excédent pour 2019</b>                            | <b>47,1</b>                                  |                                                                              | <b>47,1</b>                          |

### Actifs et passifs

22. L'état de la situation financière rend compte de tous les éléments d'actif et de passif de l'UNOPS.

### Situation financière à la fin de 2019

23. Au 31 décembre 2019, 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 90,7 millions de dollars, selon les estimations d'un cabinet d'actuaire indépendant. On trouvera plus d'informations sur le mode de calcul dans la note 13. 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.

24. Au 31 décembre 2019, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 2 367,2 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui s'élevait à 2 115,2 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 252,0 millions de dollars.

25. Les catégories d'actifs les plus importantes sont la trésorerie et les placements, qui s'élevaient à 2 232,8 millions de dollars à la fin de 2019, contre 2 201,4 millions de dollars à la fin de 2018.

26. Environ 80 % du montant afférent à la trésorerie et aux placements sont 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**

27. Au 31 décembre 2019, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant de l'actif net (réserves) de l'UNOPS s'élevait à 252,0 millions de dollars. Le montant total des réserves a augmenté après comptabilisation d'une plus-value de 12,2 millions de dollars relative aux instruments financiers disponibles à la vente, et ce, malgré une perte actuarielle de 0,27 million de dollars se rapportant à l'évaluation des avantages du personnel à la fin de l'année.

28. Compte tenu de la formule de calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2013 (voir [DP/OPS/2013/CRP.1](#)), l'UNOPS était tenu de conserver des réserves opérationnelles d'un montant équivalant au moins à 21 millions de dollars au 31 décembre 2019, soit l'équivalent de quatre fois la moyenne mensuelle des dépenses de gestion constatées au cours des trois dernières années.

29. En 2019, une réserve pour la croissance et l'innovation a été créée. Elle offre un financement initial pour le lancement des activités de l'Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables (Initiative S3I) notamment, qui contribuent à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre de projets susceptibles d'avoir un fort impact social et environnemental, ainsi qu'un rendement financier. La valeur de cette réserve a été fixée à 50 % des réserves opérationnelles excédentaires. À la fin de 2019, ce montant s'élevait à 104,9 millions de dollars.

### **Liquidités**

30. L'état des flux de trésorerie montre que la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 21,6 millions de dollars en 2019, 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 2018-2019.

32. En 2019, l'UNOPS a obtenu de bons résultats : le montant net des produits reçus au titre de la prestation de services s'est élevé à 26,7 millions de dollars, ce montant étant calculé selon la méthode comptable applicable au budget. Le montant des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs s'est élevé à 97,7 millions de dollars en 2019 (contre 85,2 millions de dollars en 2018), soit un montant supérieur de 11 % au montant prévu dans le budget (88,2 millions de dollars).

## C. Des ressources humaines à la pointe de l'excellence

33. L'UNOPS peut compter sur un personnel hautement qualifié et motivé. À la fin de 2019, le nombre de personnes liées par contrat au Bureau s'élevait à 12 528, ce qui représente une augmentation par rapport à 2018 (11 671 collaborateurs), dont 819 fonctionnaires et 11 709 vacataires, le contrat de certains de ces vacataires étant administré pour le compte de partenaires divers. Ainsi, en 2019, 7 763 vacataires étaient employés par des partenaires. Le tableau III.2 illustre cette répartition.

Tableau III.2  
Effectif par type de contrat, au 31 décembre 2019

| Type de contrat           | Fonctionnaires   | Vacataires    | Total         |
|---------------------------|------------------|---------------|---------------|
| Personnel de l'UNOPS      | 819 <sup>a</sup> | 3 946         | 4 765         |
| Personnel des partenaires | —                | 7 763         | 7 763         |
| <b>Total</b>              | <b>819</b>       | <b>11 709</b> | <b>12 528</b> |

<sup>a</sup> Comprend des membres du personnel des partenaires et des organisations auxquelles l'UNOPS fournit un appui sous forme de services de secrétariat, qui sont assujettis aux mêmes politiques et procédures que les fonctionnaires du Bureau.

### Statut et répartition du personnel de l'UNOPS

34. Une enquête menée auprès du personnel de l'UNOPS a montré que le degré de motivation était toujours supérieur aux résultats qui sont considérés au niveau international comme ceux d'organisations extrêmement performantes. Sur plus de 3 250 réponses (soit un taux de réponse de 75 %), 83 % étaient favorables (taux semblable à celui obtenu à l'issue de la précédente enquête), ce qui montre que le personnel est très motivé et a l'intention de continuer à travailler pour le Bureau. L'UNOPS n'a pas encore fixé la date de la prochaine enquête, mais l'objectif est que ces enquêtes soient menées périodiquement.

35. En 2019, l'UNOPS a redoublé d'efforts pour atteindre la parité des genres. Des mesures temporaires spéciales ont été instaurées à l'échelle mondiale pour assurer la poursuite des progrès. Elles visent en priorité à accroître la responsabilité des dirigeants en matière de parité des genres, à encourager des modes de travail inclusifs et tenant compte des questions de genre et à consolider les pratiques de recrutement et les stratégies de recherche de talents. Le groupe consultatif sur les questions de genre, composé de hauts fonctionnaires de toutes les régions, a continué de fournir des conseils au Bureau et continuera de le faire en 2020.

36. En 2019, sur 573 membres du personnel de direction, 90 étaient en poste dans un pays dont ils étaient originaires et où le Bureau avait une présence physique, soit 16 %. En 2018, c'était le cas de 94 membres du personnel de direction sur 552, soit 17 % du total (les membres du personnel de direction font partie des catégories ICS-11 et supérieures). En 2019, plus de 2 500 membres du personnel 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).

37. Plus de 5 000 membres du personnel (y compris des fonctionnaires ayant quitté l'organisation en 2019), dont 45 % de femmes, ont bénéficié des cours proposés par l'UNOPS en 2019 ; plus de 90 % étaient en poste dans des lieux d'affectation hors siège. Sur l'ensemble des participants et participantes, 89 % ont jugé les cours très utiles ou utiles pour leur travail.

38. Depuis l'entrée en vigueur, en 2016, de son nouveau référentiel de compétences, l'UNOPS n'a ménagé aucun effort pour que les membres de son personnel fassent leurs les nouveaux principes, compétences et valeurs qui lui permettront de mettre en œuvre son plan stratégique. Il s'est particulièrement attaché à définir l'état d'esprit devant être adopté par les hauts responsables et à donner à ceux-ci les moyens d'exercer leurs fonctions de manière efficiente. En outre, il a joué et continue de jouer un rôle actif dans la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en s'associant aux initiatives prises par le système des Nations Unies et en élaborant et en mettant en œuvre ses propres stratégies, ce qui lui permet d'assurer le plus haut niveau de protection des droits de ses bénéficiaires et de son personnel.

39. En 2019, l'UNOPS a continué d'accorder une attention particulière au perfectionnement des cadres. Le Programme de perfectionnement des cadres (Leading People) est désormais disponible en français et en espagnol, l'objectif étant qu'un plus vaste public puisse y participer. En 2019, 60 dirigeants ont pu participer au programme. En outre, 40 personnes souhaitant obtenir un poste de cadre ont achevé le programme Leadership Foundation. La même année, les programmes hybrides de perfectionnement des cadres de l'UNOPS, uniques en leur genre, ont remporté pour la première fois un prix mondial. Certains hauts responsables ont continué de participer à des programmes externes prestigieux consacrés à l'encadrement. Ces programmes restent axés sur des thèmes tels que les méthodes d'encadrement inclusives, la diversité et l'égalité des genres, ce qui permet de renforcer l'engagement de l'UNOPS envers l'excellence du personnel, compte étant tenu des compétences, valeurs et principes retenus. La représentation équilibrée des genres (50 % de femmes et 50 % d'hommes) et la représentation géographique ont été assurées dans tous les programmes de perfectionnement des cadres proposés.

#### **D. Le respect du principe de responsabilité et la transparence, des valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

40. Pour 2019, on peut notamment citer les réalisations suivantes :

a) Le Secrétaire général a décidé de remplacer le Comité consultatif de politique de l'UNOPS par un conseil des clients. Celui-ci exerce des fonctions purement consultatives auprès de la Directrice exécutive et s'est réuni pour la première fois en février 2020 ;

b) L'UNOPS a entrepris une restructuration en créant, en août 2019, l'Équipe de direction, qui a remplacé le Groupe des opérations et le Groupe de direction. Établie par le Bureau de la Directrice exécutive, qui en fait partie, l'Équipe de direction permet à la direction exécutive d'adopter des positions claires et cohérentes sur les grandes orientations et les initiatives de l'UNOPS ;

c) L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a évalué l'UNOPS et maintenu le certificat de conformité de celui-ci à la norme ISO 9001 (relative à la gestion de la qualité). Le Bureau a maintenu son système de management environnemental, certifié par l'ISO (norme 14001), qui couvre ses activités et installations en Afghanistan, en Argentine, au Danemark, en El Salvador, en Gambie, au Ghana, en Guinée, au Libéria, au Myanmar, au Pérou, en Sierra Leone, à Sri Lanka et en Tunisie, ainsi que dans l'État de Palestine et au Kosovo<sup>19</sup>. Le bureau de New York, ainsi que les activités et installations de l'UNOPS au Guatemala et en Serbie,

<sup>19</sup> Dans le présent document, toute mention du Kosovo doit s'interpréter à la lumière de la résolution 1244 (1999).

ont également obtenu la certification. Ces certifications confirment que l'UNOPS applique les décisions figurant dans le document [CEB/2013/HLCM/5](#) sur l'élaboration et la mise en place de systèmes de gestion de la viabilité environnementale dans chaque entité des Nations Unies ;

d) La certification OHSAS 18001 délivrée aux systèmes de santé et de gestion de la sécurité s'applique à toutes les activités et installations du Bureau au Danemark, en Gambie, au Ghana, au Myanmar, en Sierra Leone et à Sri Lanka, ainsi que dans l'État de Palestine et au Kosovo. L'obtention de cette certification confirme que l'UNOPS applique les décisions figurant dans le document [CEB/2015/HLCM/7/Rev.2](#) sur la mise en place, dans toutes les entités des Nations Unies, de systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, et qu'il respecte les dispositions de la circulaire du Secrétaire général consacrée à la mise en place d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ([ST/SGB/2018/5](#)) ;

e) Plusieurs étapes importantes ont été franchies en ce qui concerne la stratégie institutionnelle de gestion des connaissances. L'UNOPS est passé à « G Suite », un ensemble d'outils reposant sur l'informatique en nuage, pour améliorer la productivité et renforcer la collaboration. Il a mis en service oneUNOPS Projects 2.0, extension du progiciel de gestion intégré des projets, qu'il a intégré à G Suite et aux outils de gestion des connaissances. Dans ce cadre, il est passé d'une budgétisation des coûts des projets à une budgétisation axée sur les résultats afin de mieux rendre compte des produits à livrer. Enfin, un nouvel intranet a été mis en service pour tirer parti des plateformes de productivité connexes et simplifier et améliorer la circulation de l'information dans tout le Bureau ;

f) À la fin de l'année 2019, l'UNOPS avait appliqué 96 % des recommandations d'audit interne, comme en 2018, ce qui témoigne encore une fois de la forte réactivité de l'administration. Seule une recommandation était en suspens depuis plus de 18 mois, contre 12 l'année précédente. Les conclusions des audits et investigations menés par l'UNOPS en 2019 sont présentées de manière détaillée dans le rapport [DP/OPS/2020/2](#).

## **E. Le système de contrôle interne et son efficacité**

41. 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**

42. 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 d'opération ; la délégation de pouvoirs dans le cadre d'une procédure écrite ; le système de gestion de la performance du personnel ; l'application de contrôles tout au long de la chaîne de valorisation de façon à remédier à tout risque pouvant toucher les activités de base ; le suivi et la communication des résultats opérationnels par la direction et le Conseil d'administration.

43. Après avoir mené à bien un travail de fond en 2018, l'UNOPS a terminé de mettre en place son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité. Ce travail a abouti à :

- a) la révision du dispositif réglementaire de l'UNOPS, y compris l'enrichissement du système de gestion de la qualité des procédures de l'UNOPS, aux fins de l'application cohérente des directives ;
- b) l'introduction d'un dispositif de gestion du risque institutionnel et le lancement en parallèle d'une solution en ligne au premier trimestre 2019 (oneUNOPS Projects – progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets) ;
- c) la révision des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de la conformité, pour lesquels des textes réglementaires révisés ont été promulgués en décembre 2018 (nouvelle directive sur les contrôles internes et nouvelle instruction sur le contrôle de la conformité).

44. Fondée sur les principes du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité susmentionné et faisant partie intégrante de la gestion des risques et du contrôle interne, l'approche holistique adoptée par l'UNOPS en matière de gestion du risque institutionnel couvre les principaux risques à divers niveaux. Elle est mise en œuvre au moyen de normes (directives et instructions opérationnelles), de procédures intégrées (orientations relatives au système de gestion de la qualité des procédures), d'outils communs (oneUNOPS Projects) et de classifications (catégories de risques, échelle d'évaluation des risques, etc.). Plus précisément, la gestion du risque institutionnel comprend trois niveaux interconnectés :

- a) la gestion des risques opérationnels, qui consiste à gérer les risques liés aux activités en ligne pendant toute la durée de vie des projets et des engagements, l'objectif étant de faciliter la bonne exécution des opérations de l'UNOPS ;
- b) la gestion des risques organisationnels, qui consiste à gérer les risques au niveau des entités géographiques, tels que ceux pesant sur la réputation, la viabilité financière et les objectifs généraux des entités ;
- c) la gestion des risques globaux, qui consiste à gérer les risques auxquels le Bureau est exposé en tant qu'entité mondiale, tels que ceux qui pèsent sur sa réputation et sa viabilité financière.

#### **Efficacité du système de contrôle interne**

45. Le système de contrôle interne a pour but d'améliorer les principales activités de l'UNOPS et d'en faciliter la gestion et le suivi. Il ne peut donc offrir qu'une assurance raisonnable et non absolue que l'UNOPS atteindra les résultats et objectifs escomptés. Les activités de contrôle et de surveillance touchant à l'ensemble des processus opérationnels menées dans le cadre du système de contrôle interne contribuent à réduire les risques auxquels l'UNOPS est exposé à un niveau acceptable. La Directrice exécutive a mis en place des structures de gouvernance et d'information qui lui ont permis d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne tout au long de l'année. Elle a tenu des réunions régulières avec les principaux membres de la structure de gouvernance de l'UNOPS, notamment le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions d'audit, la direction du Groupe de l'audit interne et des investigations, le ou la Responsable de la déontologie et du respect des normes et le Comité des commissaires aux comptes. Pendant ces sessions, les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont renforcés au moyen de plans d'atténuation des risques dont le niveau est inacceptable. La Directrice exécutive a également tenu compte des observations de l'Équipe de direction et des fonctionnaires de rang supérieur sur l'efficacité opérationnelle du

système de contrôle interne. Sur la base de ces activités, 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.

46. En 2019, l'UNOPS a mis en service un nouveau progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets, assorti d'une fonctionnalité de gestion du risque institutionnel, qui facilite la conception, l'acceptation et l'exécution des missions. Le progiciel donne accès à des données de meilleure qualité, qui facilitent la gestion des risques et 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 procédures de gestion des projets, de renforcer systématiquement les contrôles internes et d'améliorer la séparation des fonctions et le respect des règles. Le progiciel a été mis en service pour l'ensemble du personnel de l'UNOPS le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et son utilisation est devenue obligatoire le 15 avril 2019 pour tout ce qui concerne la gestion des missions.

## F. Perspectives

### Plan stratégique pour 2018-2021

47. Le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 à sa deuxième session ordinaire, en septembre 2017. Établi à l'issue de consultations approfondies avec les parties prenantes, le plan fait fond sur l'examen à mi-parcours auquel le Bureau a procédé. Dans sa décision 2017/26, le Conseil d'administration a constaté que le plan tenait pleinement compte des décisions des États Membres, des orientations politiques et des accords internationaux ainsi que des besoins des populations et des pays, notamment dans les situations les plus précaires.

48. Les ambitions de l'UNOPS pour la période de planification s'articulent autour de trois contributions stratégiques : a) amener les partenaires à accomplir davantage avec moins de ressources, au moyen de services d'appui à la gestion efficaces, fournis localement ou sous forme de services partagés ; b) mettre des compétences spécialisées respectueuses des normes arrêtées au plan international au service des populations pour les aider à atteindre leurs objectifs propres, ainsi que des objectifs de portée locale, nationale et mondiale ; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030. Ces contributions stratégiques sont à leur tour sous-tendues par quatre objectifs stratégiques de gestion, qui définissent la manière dont l'UNOPS exécutera sa réforme de la gestion interne et son programme d'innovation en mettant l'accent sur la valeur des partenaires, l'excellence du personnel, la qualité des procédures et la gestion financière.

49. Dans sa décision, le Conseil d'administration a exprimé son appui aux objectifs stratégiques de l'UNOPS et s'est félicité de l'intention de celui-ci d'établir des relations plus stratégiques avec les gouvernements et d'autres partenaires. Il a demandé instamment aux organismes des Nations Unies de tenir compte des avantages comparatifs et des compétences techniques de l'UNOPS pour nouer des partenariats stratégiques plus efficaces et efficaces, notamment au niveau des pays, et encouragé l'UNOPS à persister dans les efforts qu'il fait pour atteindre l'excellence organisationnelle et garantir des investissements afin de renforcer les capacités institutionnelles et de protéger son modèle d'activité unique pour l'avenir. En septembre 2020, un rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021 sera présenté au Conseil d'administration.

**Viabilité financière de l'UNOPS**

50. L'UNOPS a évalué sa capacité de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2019 et au-delà. Il est confiant et estime qu'il pourra continuer de fonctionner aussi loin que l'on puisse prévoir. Les états financiers pour 2019 ont donc été établis sur la base de la continuité d'activité.

## Chapitre IV

### États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2019

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

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                 |         | Complément<br>d'information | Au 31 décembre 2019 | Au 31 décembre 2018 |
|-----------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Actif</b>                                                    |         |                             |                     |                     |
| <b>Actifs non courants</b>                                      |         |                             |                     |                     |
| Immobilisations incorporelles                                   | Note 6  |                             | 2 041               | 2 166               |
| Immobilisations corporelles                                     | Note 5  |                             | 18 750              | 11 939              |
| Placements à long terme                                         | Note 9  |                             | 584 033             | 337 756             |
| Autres actifs financiers                                        | Note 10 |                             | 40 993              | 8 800               |
| Créances non courantes                                          | Note 11 |                             | 530                 | 640                 |
| <b>Total des actifs non courants</b>                            |         |                             | <b>646 347</b>      | <b>361 301</b>      |
| <b>Actifs courants</b>                                          |         |                             |                     |                     |
| Stocks                                                          | Note 7  |                             | 14 723              | 11 272              |
| Créances                                                        | Note 11 |                             |                     |                     |
| Créances au titre de projets                                    |         |                             | 33 218              | 37 679              |
| Charges comptabilisées d'avance                                 |         |                             | 8 982               | 27 158              |
| Créances diverses                                               |         |                             | 15 174              | 16 436              |
| Placements à court terme                                        | Note 9  |                             | 1 089 323           | 1 325 724           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                         | Note 12 |                             | 559 444             | 537 888             |
| <b>Total des actifs courants</b>                                |         |                             | <b>1 720 864</b>    | <b>1 956 157</b>    |
| <b>Total de l'actif</b>                                         |         |                             | <b>2 367 211</b>    | <b>2 317 458</b>    |
| <b>Passif</b>                                                   |         |                             |                     |                     |
| <b>Passifs non courants</b>                                     |         |                             |                     |                     |
| Avantages du personnel à long terme                             | Note 13 |                             | 89 647              | 83 579              |
| <b>Total des passifs non courants</b>                           |         |                             | <b>89 647</b>       | <b>83 579</b>       |
| <b>Passifs courants</b>                                         |         |                             |                     |                     |
| Avantages du personnel à court terme                            | Note 13 |                             | 27 731              | 25 713              |
| Dettes                                                          | Note 14 |                             | 216 980             | 214 756             |
| Avances de trésorerie reçues au titre des projets               | Note 15 |                             |                     |                     |
| Produits comptabilisés d'avance                                 |         |                             | 1 043 123           | 1 026 950           |
| Liquidités détenues pour le compte de tiers au titre de projets |         |                             | 729 609             | 769 873             |
| Provisions                                                      | Note 20 |                             | 8 077               | 3 672               |
| <b>Total des passifs courants</b>                               |         |                             | <b>2 025 520</b>    | <b>2 040 964</b>    |
| <b>Total du passif</b>                                          |         |                             | <b>2 115 167</b>    | <b>2 124 543</b>    |
| <b>Actif net</b>                                                |         |                             | <b>252 044</b>      | <b>192 915</b>      |
| <b>Réserves</b>                                                 |         |                             |                     |                     |
| Gains/(pertes) actuariel(le)s                                   | Note 16 |                             | 11 987              | 12 256              |
| Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente       | Note 16 |                             | 9 222               | (3 039)             |
| Réserve opérationnelle minimale                                 | Note 16 |                             | 21 025              | 21 724              |
| Réserve pour la croissance et l'innovation                      | Note 16 |                             | 104 905             | —                   |
| Excédents cumulés                                               | Note 16 |                             | 104 905             | 161 974             |
| <b>Total des réserves</b>                                       |         |                             | <b>252 044</b>      | <b>192 915</b>      |
| <b>Total du passif et des réserves</b>                          |         |                             | <b>2 367 211</b>    | <b>2 317 458</b>    |

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

### II. Résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                           | <i>Complément<br/>d'information</i> | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Produits</b>                                                                           |                                     |                            |                            |
| Produits provenant de l'exécution de projets                                              | Note 17                             | 1 207 306                  | 940 638                    |
| Produits accessoires                                                                      |                                     | 4 461                      | 1 838                      |
| <b>Total des produits</b>                                                                 |                                     | <b>1 211 767</b>           | <b>942 476</b>             |
| <b>Charges</b>                                                                            |                                     |                            |                            |
| Services contractuels                                                                     | Note 17                             | 428 447                    | 340 111                    |
| Autres charges de personnel – catégories de personnel autres que celle des fonctionnaires | Note 18                             | 270 489                    | 230 888                    |
| Traitements et avantages du personnel                                                     | Note 18                             | 131 959                    | 123 977                    |
| Charges de fonctionnement                                                                 | Note 17                             | 111 081                    | 78 556                     |
| Fournitures et consommables                                                               |                                     | 149 011                    | 102 519                    |
| Voyages                                                                                   |                                     | 83 067                     | 46 102                     |
| Charges diverses                                                                          | Note 17                             | 11 230                     | (2 443)                    |
| Amortissement d'immobilisations corporelles                                               | Note 5                              | 4 216                      | 3 291                      |
| Amortissement d'immobilisations incorporelles                                             | Note 6                              | 761                        | 667                        |
| <b>Total des charges</b>                                                                  |                                     | <b>1 190 261</b>           | <b>923 668</b>             |
| <b>Excédent provenant du fonctionnement</b>                                               |                                     | <b>21 506</b>              | <b>18 808</b>              |
| Produits financiers                                                                       | Note 19                             | 24 264                     | 14 460                     |
| Gain/perte de change                                                                      | Note 19                             | 1 367                      | 5 159                      |
| <b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b>                                       |                                     | <b>25 631</b>              | <b>19 619</b>              |
| <b>Excédent pour la période</b>                                                           |                                     | <b>47 137</b>              | <b>38 427</b>              |

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets****III. Variation de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                           | <i>Complément<br/>d'information</i> |                |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| <b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>                   | Note 16                             | <b>158 640</b> |
| Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période                             |                                     | 2 443          |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente |                                     | (6 595)        |
| Excédent pour la période                                                  |                                     | 38 427         |
| <b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>                   | Note 16                             | <b>192 915</b> |
| Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période                             |                                     | (269)          |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente |                                     | 12 261         |
| Excédent pour la période                                                  |                                     | 47 137         |
| <b>Solde de clôture au 31 décembre 2019</b>                               | Note 16                             | <b>252 044</b> |

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 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                                       |         | Complément<br>d'information | Au 31 décembre 2019 | Au 31 décembre 2018 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>                                                 |         |                             |                     |                     |
| Excédent pour la période                                                                              |         |                             | 47 137              | 38 427              |
| <b>Variations sans effet de trésorerie</b>                                                            |         |                             |                     |                     |
| Amortissement des immobilisations incorporelles                                                       | Note 6  |                             | 761                 | 667                 |
| Amortissement des immobilisations corporelles                                                         | Note 5  |                             | 4 216               | 3 291               |
| Produits financiers                                                                                   | Note 19 |                             | (24 264)            | (14 460)            |
| Gains/pertes de change                                                                                | Note 19 |                             | (1 367)             | (5 159)             |
| <b>Excédent net hors variations du fonds de roulement</b>                                             |         |                             | <b>26 483</b>       | <b>22 766</b>       |
| <b>Variations du fonds de roulement</b>                                                               |         |                             |                     |                     |
| Augmentation/(diminution) de la provision pour créances douteuses                                     | Note 11 |                             | 3 481               | (5 569)             |
| (Augmentation)/diminution des stocks                                                                  | Note 7  |                             | (3 451)             | (4 439)             |
| (Augmentation)/diminution des créances                                                                | Note 11 |                             | 2 352               | 11 623              |
| (Augmentation)/diminution des charges comptabilisées d'avance                                         | Note 11 |                             | 18 176              | 15 750              |
| Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels) | Note 13 |                             | 7 817               | 5 989               |
| Augmentation/(diminution) des dettes et autres charges à payer                                        | Note 14 |                             | 2 224               | (53 703)            |
| Augmentation/(diminution) des avances de trésorerie reçues au titre des projets                       | Note 15 |                             | (24 091)            | 337 103             |
| Augmentation/(diminution) des provisions à court terme                                                | Note 20 |                             | 4 405               | (237)               |
| <b>Effet des flux de trésorerie sur la variation du fonds de roulement</b>                            |         |                             | <b>10 913</b>       | <b>306 517</b>      |
| Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie                                         | Note 19 |                             | 506                 | 356                 |
| <b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>                                            |         |                             | <b>37 902</b>       | <b>329 639</b>      |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>                                    |         |                             |                     |                     |
| Acquisitions/sorties d'immobilisations incorporelles                                                  | Note 6  |                             | (636)               | (239)               |
| Acquisitions/sorties d'immobilisations corporelles                                                    | Note 5  |                             | (11 027)            | (4 486)             |
| Produits des placements arrivés à échéance                                                            | Note 9  |                             | 4 962 118           | 2 717 960           |
| Achat de placements                                                                                   | Note 9  |                             | (4 947 522)         | (2 944 620)         |
| Achat d'autres actifs financiers                                                                      | Note 10 |                             | (30 000)            | (8 800)             |
| Intérêts créditeurs provenant des placements                                                          | Note 19 |                             | 40 969              | 28 604              |
| Intérêts créditeurs provenant des autres actifs financiers                                            | Note 19 |                             | 880                 | 220                 |
| Produits financiers/charges financières afférent(e)s aux projets                                      | Note 19 |                             | (32 503)            | (21 667)            |
| <b>Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>                               |         |                             | <b>(17 721)</b>     | <b>(233 028)</b>    |
| Gains/pertes de change                                                                                | Note 19 |                             | 1 367               | 5 159               |
| <b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>              |         |                             | <b>21 548</b>       | <b>101 770</b>      |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période<sup>a</sup></b>                        |         |                             | <b>537 888</b>      | <b>436 118</b>      |
| Ajustement : juste valeur des équivalents de trésorerie                                               |         |                             | 8                   | —                   |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période<sup>b</sup></b>                          |         |                             | <b>559 444</b>      | <b>537 888</b>      |

<sup>a</sup> L'état des flux de trésorerie et l'état de la situation financière ne font apparaître aucune différence quant à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

<sup>b</sup> Il est fait état de la composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2019 dans la note 12.

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 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                        | <i>Complément<br/>d'information</i> | <i>Budget de gestion<br/>initial pour<br/>l'exercice biennal<br/>2018-2019<sup>a</sup></i> | <i>Budget<br/>de gestion<br/>pour 2019</i> | <i>Budget<br/>de gestion<br/>pour 2019</i> | <i>Montants<br/>effectifs<br/>pour 2019</i> | <i>Différence entre<br/>le budget définitif<br/>et les montants<br/>effectifs</i> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                     | <i>Budget<br/>initial</i>                                                                  | <i>Budget<br/>initial</i>                  | <i>Budget<br/>révisé</i>                   | <i>Montants<br/>effectifs</i>               |                                                                                   |
| <b>Total des produits pour la période</b>                              | Note 23                             | <b>179 262</b>                                                                             | <b>89 631</b>                              | <b>88 216</b>                              | <b>97 698</b>                               | <b>9 482</b>                                                                      |
| <b>Ressources consacrées à la gestion</b>                              |                                     |                                                                                            |                                            |                                            |                                             |                                                                                   |
| Postes                                                                 |                                     | 25 487                                                                                     | 12 744                                     | 11 935                                     | 12 240                                      | 305                                                                               |
| Dépenses communes de personnel                                         |                                     | 18 358                                                                                     | 9 179                                      | 9 377                                      | 8 503                                       | (874)                                                                             |
| Voyages                                                                |                                     | 7 965                                                                                      | 3 982                                      | 3 886                                      | 3 605                                       | (281)                                                                             |
| Consultants                                                            |                                     | 61 822                                                                                     | 30 911                                     | 31 113                                     | 28 262                                      | (2 851)                                                                           |
| Frais généraux de fonctionnement                                       |                                     | 14 976                                                                                     | 7 488                                      | 7 430                                      | 3 969                                       | (3 461)                                                                           |
| Mobilier et matériel                                                   |                                     | 1 682                                                                                      | 841                                        | 449                                        | 370                                         | (79)                                                                              |
| Remboursements                                                         |                                     | 2 422                                                                                      | 1 211                                      | 929                                        | 922                                         | (7)                                                                               |
| <b>Total des ressources utilisées pour la gestion</b>                  |                                     | <b>132 712</b>                                                                             | <b>66 356</b>                              | <b>65 119</b>                              | <b>57 871</b>                               | <b>(7 248)</b>                                                                    |
| Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus        |                                     | 26 550                                                                                     | 13 275                                     | —                                          | 11 111                                      | 11 111                                                                            |
| Placement stratégique de l'excédent                                    |                                     | 20 000                                                                                     | 10 000                                     | 6 000                                      | 1 993                                       | (4 007)                                                                           |
| <b>Total des ressources utilisées</b>                                  |                                     | <b>179 262</b>                                                                             | <b>89 631</b>                              | <b>71 119</b>                              | <b>70 975</b>                               | <b>(144)</b>                                                                      |
| <b>Produits nets (selon la méthode comptable applicable au budget)</b> |                                     | <b>—</b>                                                                                   | <b>—</b>                                   | <b>17 097</b>                              | <b>26 723</b>                               | <b>9 626</b>                                                                      |

<sup>a</sup> DP/OPS/2017/6.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**  
**Notes relatives aux états financiers de 2019**

**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'aider les peuples à bâtir une vie meilleure et les pays à parvenir à la paix et à un développement durable. Il ne reçoit ni contributions statutaires ni contributions volontaires 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 1<sup>er</sup> 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. L'UNOPS a pour mandat d'aider ses partenaires à étoffer leur capacité d'exécution dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'humanitaire et du développement, notamment par des activités de développement des capacités. Par ses services d'appui aux projets, il aide les pays, le système des Nations Unies et d'autres partenaires à atteindre les objectifs que les États Membres se sont fixés à l'échelle mondiale et les buts des peuples et des pays à l'échelle locale. Il constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel qui appuie leur vision générale de « l'avenir que nous voulons »<sup>20</sup>.

3. Conformément à la résolution 65/176 de l'Assemblée générale et à plusieurs décisions du Conseil d'administration<sup>21</sup>, l'UNOPS fournit 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.

4. L'UNOPS a vocation à servir de ressource centrale vers laquelle se tourne le 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 valeur ajoutée en fournissant à moindres frais des services efficaces à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés.

5. L'UNOPS suit une approche axée sur les résultats pour les services qu'il fournit. 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 prévus pour tel ou tel projet et assure la coordination de tous les aspects de l'exécution du projet, qui est considéré comme une opération pour compte propre ;

<sup>20</sup> Voir [DP/OPS/2017/5](#) et résolution 66/288 de l'Assemblée générale (annexe).

<sup>21</sup> Décisions 2009/25, 2010/21, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19 et 2017/16 du Conseil d'administration.

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 besoins. Il ne prend pas possession des articles achetés, qui sont livrés directement au client final ;

d) Services divers : les services de la gestion des ressources humaines comprennent le recrutement et l'affectation de personnel et l'administration des contrats de travail conclus 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 ou d'administration financière pour le compte de partenaires lui ayant confié un mandat.

6. La comptabilisation des opérations pour compte propre et pour compte de tiers est décrite plus en détail dans la méthode comptable applicable aux projets.

## **Note 2**

### **Référentiel comptable**

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

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

9. Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019.

## **Note 3**

### **Récapitulatif des principales méthodes comptables**

10. Les principales méthodes comptables utilisées pour établir les états financiers sont décrites ci-après.

### **Comptabilisation des dépenses afférentes aux projets**

11. La norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) opère une distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit pour son propre compte et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Par conséquent, il est rendu compte de l'intégralité des produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour son propre compte dans l'état des résultats financiers, tandis que dans le cas des projets que le Bureau exécute pour le compte de tiers il n'est fait état que du montant net des produits. Des renseignements plus détaillés sur les opérations effectuées pour le compte de tiers figurent dans la note 17. Que l'UNOPS agisse pour son propre compte ou pour le compte de tiers, il est fait état de toutes les créances et les dettes liées aux projets dans l'état de la situation financière à la fin de la période ainsi que dans l'état des flux de trésorerie. En particulier, lorsque le Bureau reçoit des avances de ses partenaires, l'excédent des fonds encaissés par rapport aux coûts et aux charges engagés est traité comme une avance de trésorerie au titre des projets et est inscrit au passif. Dans le

cas des projets où les coûts engagés sont supérieurs aux fonds reçus du client, le solde est comptabilisé comme créance.

### **Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière**

12. Le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière de l'UNOPS. Les montants figurant dans les états, les tableaux et les notes sont arrondis au millier le plus proche. 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 écarts de change qui résultent du règlement de ces opérations et les écarts non réalisés qui résultent de la conversion en fin de période sont comptabilisés en résultat.

### **Instruments financiers**

#### *Placements*

13. Les placements de l'UNOPS sont des titres disponibles à la vente. Les actifs sont initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement liés à leur acquisition. Toute hausse ou baisse du principal des bons du Trésor protégés contre l'inflation est comptabilisée en résultat. Quant aux autres instruments disponibles à la vente, leur juste valeur est utilisée pour les évaluations ultérieures et repose sur les cours du marché obtenus auprès de tierces parties au fait de ces questions, jusqu'à ce que l'actif financier soit décomptabilisé, après quoi le montant cumulé de l'écart, jusque-là constaté en situation nette, est comptabilisé en résultat. 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) : titres d'État ; titres émis par des organismes publics, d'autres entités officielles et des organisations multilatérales (50 % des actifs du compte d'investissement au maximum) ; contrats à terme négociés sur les marchés organisés, obligations hypothécaires (20 % des actifs du compte d'investissement au maximum) ;

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 rendement élevé, actions des marchés développés ;

c) Assurance maladie après la cessation de service (se rapporte aux avantages postérieurs à l'emploi) : bons du Trésor américain 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 rendement élevé, actions des marchés développés.

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

#### *Autres actifs financiers*

15. Les autres actifs financiers sont engagés dans le cadre de l'Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables (Initiative S3I, précédemment dénommée Initiative d'investissement à impact social). Il s'agit de prêts et créances au sens de la norme IPSAS 29 (Instruments financiers :

comptabilisation et évaluation). Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif.

16. Les autres actifs financiers sont initialement constatés à la juste valeur, y compris pour ce qui est des coûts de transaction directement attribuables, et sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les entrées de trésorerie futures estimatives sur la durée d'utilité prévue de l'actif financier.

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

17. 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 qui sont déposés auprès d'institutions financières et dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois. Ils sont détenus à la valeur nominale, déduction faite d'une dépréciation pour pertes éventuelles.

#### *Créances*

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

#### *Dettes*

19. Les dettes sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire le montant à acquitter pour éteindre l'obligation, et comprennent les avances de trésorerie reçues au titre des projets.

### **Immobilisations corporelles**

20. L'UNOPS comptabilise les immobilisations corporelles à leur coût historique minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation, conformément à la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Il les amortit sur leur durée d'utilité estimée 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 restant à courir et déceler toute perte de valeur.

21. Les actifs corporels sont portés en immobilisations lorsque leur valeur d'acquisition initiale est supérieure ou égale au seuil de 2 500 dollars ou dans le cas des améliorations locatives à 10 000 dollars.

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

Tableau IV.1  
**Amortissement d'immobilisations corporelles**

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

### Immobilisations incorporelles

23. Les immobilisations incorporelles de l'UNOPS comprennent des logiciels acquis à l'extérieur, des logiciels développés en interne et des 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.

24. L'amortissement est opéré sur la durée d'utilité estimée, selon la méthode de l'amortissement linéaire. Le tableau ci-après indique la durée d'utilité estimée de différentes catégories d'immobilisations incorporelles :

Tableau IV.2

#### Amortissement d'immobilisations incorporelles

| <i>Catégorie d'immobilisations incorporelles</i> | <i>Durée d'utilité estimée<br/>(années)</i> | <i>Seuil d'immobilisation<br/>des actifs incorporels<br/>(dollars É.-U.)</i> |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Logiciels développés en interne                  | 6                                           | 100 000                                                                      |
| Logiciels acquis à l'extérieur                   | 3                                           | 2 500                                                                        |

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

### Stocks

26. Les matières premières en vrac achetées à l'avance pour l'exécution de projets et les fournitures détenues en fin d'année financière sont comptabilisés 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 premier entré, premier sorti.

### Contrats de location

27. 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.

28. Les paiements effectués en exécution d'un contrat de location simple sont comptabilisés 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.

### Avantages du personnel

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

- a) Les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la fin de l'année financière pendant laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit ;
- b) Les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) Les autres avantages à long terme du personnel ;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

*Avantages à court terme du personnel*

30. 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 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*

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

32. 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. L'UNOPS, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient 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 39 (Avantages du personnel). 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.

33. Les cotisations que l'UNOPS a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges.

*Autres avantages à long terme du personnel*

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

*Indemnités de fin de contrat de travail*

35. 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.

**Provisions et passifs éventuels**

36. 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. C'est

notamment le cas lorsque le coût prévu de l'achèvement d'un projet de construction est susceptible d'être supérieur au montant recouvrable.

37. Un passif éventuel est une obligation potentielle qui résulte 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 sont partiellement indépendants de la volonté de l'UNOPS. Un passif éventuel est comptabilisé sauf si la possibilité qu'il se réalise est faible.

### **Produits**

38. L'UNOPS constate les produits des opérations avec contrepartie directe, qui comprennent, sans s'y limiter, les projets de construction, les projets d'exécution et les projets afférents à des services, et les produits des opérations sans contrepartie directe.

39. Lorsque le résultat d'un projet peut être mesuré de façon fiable, les produits associés aux projets de construction [norme IPSAS 11 (Contrats de construction)] et d'autres opérations avec contrepartie directe (norme IPSAS 9) sont comptabilisés par référence au degré d'achèvement du projet à la date de clôture, mesuré par la part dans le montant estimatif total du projet des coûts déjà supportés pour les travaux. Lorsque le résultat ne peut pas être mesuré de façon fiable, les produits sont comptabilisés s'il semble probable que les coûts supportés seront recouverts.

40. L'UNOPS ne reçoit pas de contributions volontaires ou statutaires des États Membres, mais il bénéficie parfois de produits sans contrepartie, le plus souvent sous forme de dons ou 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 rendre compte des contributions en nature sous forme de services dans l'état des résultats financiers mais de signaler les plus significatives dans les notes y relatives.

### **Charges**

41. Les charges de l'UNOPS sont constatées selon la méthode de 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 fourni, 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 auquel intervient une sortie de trésorerie ou d'équivalent de trésorerie.

### **Fiscalité**

42. L'UNOPS n'est pas assujéti à l'impôt et ses actifs, produits et autres biens sont exonérés de tout impôt direct. Il n'est donc pas constitué de provision pour les passifs d'impôt.

### **Actif net/situation nette**

43. « 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. L'actif net/la situation nette peut être positif ou négatif.

44. En l'absence d'apports en capital, les réserves représentent l'actif net de l'UNOPS. Elles se composent de l'excédent cumulé, des écarts actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi et des variations des placements enregistrées à la

juste valeur ainsi que du montant minimum de la réserve opérationnelle et de la réserve pour la croissance et l'innovation, comme précisé dans la note 16.

### **Information sectorielle**

45. Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière. Pour 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 le Bureau mesure ses activités et présente l'information financière à sa directrice exécutive.

### **Comparaison avec le budget**

46. 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 la Directrice exécutive qui, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, peut virer des fonds entre différents postes du budget administratif biennal approuvé et augmenter ou réduire le montant des crédits alloués, sous réserve que l'objectif fixé par le Conseil d'administration concernant le produit net n'en soit pas modifié.

47. Le budget l'UNOPS est établi selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée, tandis que les états financiers le sont 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. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), les totaux présentés dans l'état de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels seront rapprochés des flux de trésorerie provenant du fonctionnement, des flux de trésorerie nets générés par les activités d'investissement et des flux de trésorerie nets générés par les activités de financement tels que présentés dans le tableau des flux de trésorerie.

### **Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations et des hypothèses comptables**

48. 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 effectifs peuvent s'avérer différents des montants estimatifs dont il est rendu compte dans les états financiers.

49. Les estimations, les hypothèses et les appréciations reposent toujours sur des données d'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*

50. La valeur actualisée des engagements au titre des avantages du personnel dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont déterminés par une évaluation actuarielle utilisant diverses hypothèses. Les hypothèses actuarielles sont formulées pour prévoir des événements à venir et servent à calculer la valeur des avantages

postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. La note 13 présente les hypothèses formulées pour les calculs et une analyse de sensibilité les concernant.

#### *Provisions*

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

#### *Dépréciation des créances douteuses*

52. L'UNOPS constitue des provisions pour créances douteuses, ainsi qu'indiqué en détail à la note 11. Les estimations correspondantes reposent sur des analyses chronologiques des soldes clients, les conditions de crédit pertinentes, les tendances historiques et l'expérience acquise par l'UNOPS et tiennent également compte de 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 ces provisions reposent sur les estimations de l'administration, elles sont sujettes à modification lorsque de nouveaux éléments d'information deviennent disponibles.

#### *Comptabilisation des produits*

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

#### **Normes IPSAS publiées mais pas encore en vigueur**

54. Aux termes de la norme IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs), il doit être fait état des nouvelles normes IPSAS qui ont été publiées mais qui ne sont pas encore entrées en vigueur et qui par conséquent n'ont pas été appliquées.

55. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) remplacera la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et entraînera les changements suivants : simplification du classement et des critères d'évaluation des actifs financiers et introduction d'un modèle de dépréciation prospectif et d'une méthode souple de comptabilité de couverture. Son application ne devrait pas avoir d'incidences significatives sur les états financiers de l'UNOPS.

#### **Note 4**

##### **Gestion du risque financier**

56. 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.

57. L'UNOPS confie la gestion de ses placements et la garde de ses avoirs à des entités professionnelles sélectionnées dans le cadre d'une passation des marchés. Une partie des placements confiée à l'entité dépositaire est gérée en interne par la trésorerie de l'UNOPS. 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.

58. Les principaux objectifs de ces directives sont les suivants :

- a) Pour le fonds de roulement : préserver la valeur nominale des fonds affectés aux projets de l'UNOPS afin d'assurer le financement des activités prévues ;
- b) Pour les réserves : garantir la sécurité et la liquidité de l'UNOPS dans des circonstances difficiles et assurer le financement des opérations à long terme ;
- c) Pour les soins de santé : fournir des prestations d'assurance maladie après la cessation de service aux employés de l'UNOPS en appliquant la technique de gestion actif-passif.

59. 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 du capital est l'objectif primordial ;
- b) La liquidité est un aspect essentiel de la gestion des portefeuilles et une obligation découlant du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, 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.

60. Le Comité consultatif pour les placements de l'UNOPS est l'organe indépendant de conseil en matière de placements. Il aide le Bureau de la Directrice exécutive de l'UNOPS à gérer et à contrôler les avoirs du Bureau, mais aussi à sélectionner et à évaluer les gestionnaires d'actifs et les dépositaires.

### **Risque de change**

61. 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, ce qui l'expose au risque de change. Il effectue également des versements dans des monnaies autres que le dollar.

62. Le risque de change fait l'objet d'un suivi étroit, le solde des liquidités détenues dans les comptes bancaires en monnaie locale étant surveillé de près et des soldes

étant conservés dans la même monnaie que celle utilisée pour régler les achats effectués au moyen du système d'achat UNWebBuy.

63. Le tableau ci-après indique, au 31 décembre 2019, 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 IV.3

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

|       | <i>EUR</i> | <i>RSD</i> | <i>UAH</i> | <i>XOF</i> | <i>XCD</i> | <i>GTQ</i> | <i>CHF</i> | <i>ARS</i> | <i>ILS</i> | <i>ETB</i> |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| +10 % | 21 849     | 2 862      | 2 225      | 689        | 551        | 492        | 446        | 429        | 307        | 298        |
| -10 % | (21 849)   | (2 862)    | (2 225)    | (689)      | (551)      | (492)      | (446)      | (429)      | (307)      | (298)      |

*Abréviations* : ARS = peso argentin ; CHF = franc suisse ; ETB = birr éthiopien ; EUR = euro ; GTQ = quetzal ; ILS = nouveau shekel ; RSD = dinar de Serbie ; UAH = hryvnia ; XCD = dollar des Caraïbes orientales ; XOF = franc CFA.

64. 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.

65. Il convient de noter que ces sensibilités ne sont calculées que par rapport aux soldes des instruments financiers en fin de période, sans tenir compte des charges liées aux projets et des dépenses opérationnelles, qui sont extrêmement sensibles à la variation des prix des marchandises et des taux de change. Qui plus est, chacune de ces sensibilités est calculée dans l'absolu, alors qu'en réalité, les prix des marchandises, les taux d'intérêt et les monnaies ne fluctuent pas de façon indépendante.

66. 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, et aux créances et aux dettes en fin d'année.

**Risque de crédit**

67. 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 de première qualité émises par des États, d'obligations émises par des institutions supranationales et des organismes et des obligations émises par des banques bénéficiant d'une note élevée. La majeure partie du portefeuille est confiée à un gestionnaire externe.

68. 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.

69. 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**

70. L'UNOPS est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses actifs porteurs d'intérêts. Le Comité consultatif pour les placements de l'UNOPS surveille régulièrement le taux de rendement du portefeuille par rapport aux critères de référence établis dans les directives pour la gestion des placements.

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

#### **Risque de liquidité**

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

### **Note 5**

#### **Immobilisations corporelles**

73. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles de l'UNOPS s'établissait à 18,8 millions de dollars (contre 11,9 millions en 2018). En tant que dépositaire au titre d'accords de concession de services, l'UNOPS avait aussi en dépôt des actifs d'une valeur de 35 millions de dollars (contre 39,6 millions de dollars en 2018).

74. Le tableau ci-après récapitule les immobilisations corporelles de l'UNOPS au 31 décembre 2019, dans chacune des catégories dont il est question dans la note 3.

Tableau IV.4

#### **Immobilisations corporelles par catégorie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                    | <i>Budget<br/>d'administration</i> | <i>Projets</i> | <i>Total</i>  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|
| Véhicules                                          | 1 718                              | 8 446          | 10 164        |
| Terrains et immeubles                              | 3 817                              | 1 306          | 5 123         |
| Installations et matériel                          | 673                                | 1 266          | 1 939         |
| Matériel informatique et matériel de communication | 249                                | 273            | 522           |
| Améliorations locatives                            | 470                                | 532            | 1 002         |
| <b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2019</b>  | <b>6 927</b>                       | <b>11 823</b>  | <b>18 750</b> |

Tableau IV.5  
**Immobilisations corporelles par catégorie (2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                    | <i>Budget<br/>d'administration</i> | <i>Projets</i> | <i>Total</i>  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------------|
| Véhicules                                          | 2 244                              | 3 779          | 6 023         |
| Terrains et immeubles                              | 1 901                              | 1 041          | 2 942         |
| Installations et matériel                          | 698                                | 915            | 1 613         |
| Matériel informatique et matériel de communication | 376                                | 305            | 681           |
| Améliorations locatives                            | 306                                | 374            | 680           |
| <b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2018</b>  | <b>5 525</b>                       | <b>6 414</b>   | <b>11 939</b> |

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

Tableau IV.6  
**Variations des immobilisations corporelles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                           | <i>Véhicules</i> | <i>Installations<br/>et matériel</i> | <i>Terrains<br/>et immeubles</i> | <i>Matériel informatique<br/>et matériel<br/>de communication</i> | <i>Améliorations<br/>locatives</i> | <i>Total</i>    |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Valeur brute comptable<br>au 1 <sup>er</sup> janvier 2019                 | 19 005           | 3 363                                | 6 047                            | 5 721                                                             | 1 076                              | 35 212          |
| Entrées                                                                   | 7 041            | 747                                  | 2 909                            | 291                                                               | 463                                | 11 451          |
| Cessions                                                                  | (2 324)          | (160)                                | (118)                            | (127)                                                             | –                                  | (2 729)         |
| <b>Valeur brute comptable<br/>au 31 décembre 2019</b>                     | <b>23 722</b>    | <b>3 950</b>                         | <b>8 838</b>                     | <b>5 885</b>                                                      | <b>1 539</b>                       | <b>43 934</b>   |
| Amortissements cumulés et<br>dépréciation au 1 <sup>er</sup> janvier 2019 | (12 982)         | (1 750)                              | (3 105)                          | (5 040)                                                           | (396)                              | (23 273)        |
| Amortissements                                                            | (2 619)          | (353)                                | (655)                            | (448)                                                             | (141)                              | (4 216)         |
| Dépréciation                                                              | –                | –                                    | –                                | –                                                                 | –                                  | –               |
| Déduction des amortissements<br>cumulés sur les actifs cédés              | 2 043            | 92                                   | 45                               | 125                                                               | –                                  | 2 305           |
| <b>Amortissements cumulés<br/>et dépréciation<br/>au 31 décembre 2019</b> | <b>(13 558)</b>  | <b>(2 011)</b>                       | <b>(3 715)</b>                   | <b>(5 363)</b>                                                    | <b>(537)</b>                       | <b>(25 184)</b> |
| <b>Valeur nette comptable<br/>au 31 décembre 2019</b>                     | <b>10 164</b>    | <b>1 939</b>                         | <b>5 123</b>                     | <b>522</b>                                                        | <b>1 002</b>                       | <b>18 750</b>   |

Il n'y a pas eu de variations des immobilisations corporelles autres que celles indiquées dans le tableau ci-dessus.

Tableau IV.7  
**Variations des immobilisations corporelles (2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                           | <i>Véhicules</i> | <i>Installations<br/>et matériel</i> | <i>Terrains<br/>et immeubles</i> | <i>Matériel informatique<br/>et matériel<br/>de communication</i> | <i>Améliorations<br/>locatives</i> | <i>Total</i>    |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Valeur brute comptable<br>au 1 <sup>er</sup> janvier 2018                 | 17 843           | 3 031                                | 5 269                            | 4 976                                                             | 848                                | 31 967          |
| Entrées                                                                   | 2 673            | 722                                  | 79                               | 418                                                               | 201                                | 4 093           |
| Ajustements de charges                                                    | 76               | 82                                   | 813                              | 727                                                               | 27                                 | 1 725           |
| Cessions                                                                  | (1 587)          | (472)                                | (114)                            | (400)                                                             | –                                  | (2 573)         |
| <b>Valeur brute comptable<br/>au 31 décembre 2018</b>                     | <b>19 005</b>    | <b>3 363</b>                         | <b>6 047</b>                     | <b>5 721</b>                                                      | <b>1 076</b>                       | <b>35 212</b>   |
| Amortissements cumulés et<br>dépréciation au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 | (12 428)         | (1 745)                              | (2 655)                          | (4 108)                                                           | (297)                              | (21 233)        |
| Ajustements de charges :<br>ajustement des amortissements<br>cumulés      | –                | –                                    | –                                | (683)                                                             | –                                  | (683)           |
| Amortissements                                                            | (1 770)          | (281)                                | (546)                            | (595)                                                             | (99)                               | (3 291)         |
| Dépréciation                                                              | –                | –                                    | –                                | –                                                                 | –                                  | –               |
| Déduction des amortissements<br>cumulés sur les actifs cédés              | 1 216            | 276                                  | 96                               | 346                                                               | –                                  | 1 934           |
| <b>Amortissements cumulés<br/>et dépréciation<br/>au 31 décembre 2018</b> | <b>(12 982)</b>  | <b>(1 750)</b>                       | <b>(3 105)</b>                   | <b>(5 040)</b>                                                    | <b>(396)</b>                       | <b>(23 273)</b> |
| <b>Valeur nette comptable<br/>au 31 décembre 2018</b>                     | <b>6 023</b>     | <b>1 613</b>                         | <b>2 942</b>                     | <b>681</b>                                                        | <b>680</b>                         | <b>11 939</b>   |

**Note 6**  
**Immobilisations incorporelles**

Tableau IV.8  
**Immobilisations incorporelles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                           | <i>Logiciels développés<br/>en interne</i> | <i>Autres logiciels</i> | <i>Total</i> |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| Valeur brute comptable au 1 <sup>er</sup> janvier 2019                    | 3 844                                      | 258                     | 4 102        |
| Entrées                                                                   | 633                                        | 3                       | 636          |
| Cessions                                                                  | –                                          | (7)                     | (7)          |
| <b>Valeur brute comptable<br/>au 31 décembre 2019</b>                     | <b>4 477</b>                               | <b>254</b>              | <b>4 731</b> |
| Amortissements cumulés et dépréciation<br>au 1 <sup>er</sup> janvier 2019 | (1 705)                                    | (231)                   | (1 936)      |
| Amortissement                                                             | (743)                                      | (18)                    | (761)        |
| Dépréciation                                                              | –                                          | –                       | –            |

|                                                                       | <i>Logiciels développés<br/>en interne</i> | <i>Autres logiciels</i> | <i>Total</i>   |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|----------------|
| Déduction des amortissements<br>sur les actifs cédés                  | –                                          | 7                       | 7              |
| <b>Amortissements cumulés<br/>et dépréciation au 31 décembre 2019</b> | <b>(2 448)</b>                             | <b>(242)</b>            | <b>(2 690)</b> |
| <b>Valeur nette comptable<br/>au 31 décembre 2019</b>                 | <b>2 029</b>                               | <b>12</b>               | <b>2 041</b>   |

Il n'y a pas eu de variations des immobilisations incorporelles autres que celles indiquées dans le tableau ci-dessus.

Tableau IV.9  
**Immobilisations incorporelles (2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                           | <i>Logiciels développés<br/>en interne</i> | <i>Autres logiciels</i> | <i>Total</i>   |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|----------------|
| Valeur brute comptable au 1 <sup>er</sup> janvier 2018                    | 3 610                                      | 260                     | 3 870          |
| Entrées                                                                   | 234                                        | 20                      | 254            |
| Cessions                                                                  | –                                          | (22)                    | (22)           |
| <b>Valeur brute comptable<br/>au 31 décembre 2018</b>                     | <b>3 844</b>                               | <b>258</b>              | <b>4 102</b>   |
| Amortissements cumulés et dépréciation<br>au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 | (1 076)                                    | (200)                   | (1 276)        |
| Amortissement                                                             | (629)                                      | (38)                    | (667)          |
| Dépréciation                                                              | –                                          | –                       | –              |
| <i>À déduire</i> : Amortissements sur les actifs<br>cédés                 | –                                          | 7                       | 7              |
| <b>Amortissements cumulés<br/>et dépréciation au 31 décembre 2018</b>     | <b>(1 705)</b>                             | <b>(231)</b>            | <b>(1 936)</b> |
| <b>Valeur nette comptable<br/>au 31 décembre 2018</b>                     | <b>2 139</b>                               | <b>27</b>               | <b>2 166</b>   |

76. La valeur brute comptable des immobilisations incorporelles s'élevait à 2,0 millions de dollars en fin d'année et englobait les logiciels développés en interne et les logiciels acquis à l'extérieur (autres logiciels).

77. La rubrique Logiciels élaborés en interne comprend les coûts de mise au point de l'espace de gestion de l'UNOPS – plateforme unifiée de production de rapports sur tous les domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance).

## Note 7 Stocks

78. 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 également présentée par centre d'opérations de l'UNOPS.

Tableau IV.10

**Stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|        | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|--------|----------------------------|----------------------------|
| Stocks | 14 723                     | 11 272                     |

Tableau IV.11

**Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                    | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cambodge                           | –                          | 24                         |
| Centre pour la paix et la sécurité | 10 947                     | 10 588                     |
| Haïti                              | 1 206                      | –                          |
| Myanmar                            | 8                          | 7                          |
| Philippines                        | 24                         | –                          |
| République centrafricaine          | 3                          | –                          |
| République démocratique du Congo   | 26                         | 76                         |
| Sénégal                            | 566                        | 426                        |
| Soudan du Sud                      | 135                        | –                          |
| Tunisie                            | 660                        | 151                        |
| Ukraine                            | 83                         | –                          |
| Yémen                              | 1 065                      | –                          |
| <b>Total</b>                       | <b>14 723</b>              | <b>11 272</b>              |

79. Au total, 5,1 millions de dollars de stocks ont été comptabilisés en charges en 2019. Il n'y a pas eu de dépréciation de stocks en 2019.

**Note 8**  
**Instruments financiers**

Tableau IV.12  
**Actifs comptabilisés dans l'état de la situation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                            | Au 31 décembre 2019                           |                      |                                  |                                                                                             |                  | Au 31 décembre 2018                           |                      |                                  |                                                                                             |                  |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                                            | Trésorerie<br>et équivalents<br>de trésorerie | Prêts<br>et créances | Titres disponibles<br>à la vente | Actifs financiers<br>comptabilisés<br>à la juste valeur<br>avec contrepartie<br>en résultat | Total            | Trésorerie<br>et équivalents<br>de trésorerie | Prêts<br>et créances | Titres disponibles<br>à la vente | Actifs financiers<br>comptabilisés<br>à la juste valeur<br>avec contrepartie<br>en résultat | Total            |
| Placements (note 9)                                        | –                                             | –                    | 1 673 356                        | –                                                                                           | 1 673 356        | –                                             | –                    | 1 663 480                        | –                                                                                           | 1 663 480        |
| Autres actifs financiers (note 10)                         | –                                             | 40 993               | –                                | –                                                                                           | 40 993           | –                                             | 8 800                | –                                | –                                                                                           | 8 800            |
| Créances hors charges<br>comptabilisées d'avance (note 11) | –                                             | 48 869               | –                                | 53                                                                                          | 48 922           | –                                             | 54 755               | –                                | –                                                                                           | 54 755           |
| Trésorerie et équivalents<br>de trésorerie (note 12)       | 559 444                                       | –                    | –                                | –                                                                                           | 559 444          | 537 888                                       | –                    | –                                | –                                                                                           | 537 888          |
| <b>Total</b>                                               | <b>559 444</b>                                | <b>89 862</b>        | <b>1 673 356</b>                 | <b>53</b>                                                                                   | <b>2 322 715</b> | <b>537 888</b>                                | <b>63 555</b>        | <b>1 663 480</b>                 | <b>–</b>                                                                                    | <b>2 264 923</b> |

Tableau IV.13  
**Passifs comptabilisés dans l'état de la situation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                         | Au 31 décembre 2019                  |                                                                                              |                | Au 31 décembre 2018                  |                                                                                              |                |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                                                                         | Passifs financiers<br>au coût amorti | Passifs financiers<br>comptabilisés<br>à la juste valeur<br>avec contrepartie<br>en résultat | Total          | Passifs financiers<br>au coût amorti | Passifs financiers<br>comptabilisés<br>à la juste valeur<br>avec contrepartie<br>en résultat | Total          |
| Dettes et autres charges à payer<br>(note 14)                           | 216 980                              | –                                                                                            | 216 980        | 214 570                              | 186                                                                                          | 214 756        |
| Liquidités détenues<br>par l’UNOPS pour le compte<br>de tiers (note 15) | 729 609                              | –                                                                                            | 729 609        | 769 873                              | –                                                                                            | 769 873        |
| <b>Total</b>                                                            | <b>946 589</b>                       | <b>–</b>                                                                                     | <b>946 589</b> | <b>984 443</b>                       | <b>186</b>                                                                                   | <b>984 629</b> |

**Note 9**  
**Placements**

80. La majeure partie du portefeuille de placements de l'UNOPS, confiée à deux gérants (Legal and General Investment Management, à Londres, et la Banque mondiale), est comptabilisée à la juste valeur ; la partie restante (542,8 millions de dollars, soit 26 %), composée de titres du marché monétaire, d'obligations à court terme, à taux fixe et de dépôts à terme, est gérée en interne par la trésorerie de l'UNOPS.

81. Le portefeuille se compose comme suit :

**Tableau IV.14**  
**Portefeuille de placements**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                        | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Placements à long terme                                                                | 584 033                    | 337 756                    |
| Placements à court terme                                                               | 1 089 323                  | 1 325 724                  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie – titres du marché monétaire et dépôts à terme | 418 077                    | 464 650                    |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>2 091 433</b>           | <b>2 128 130</b>           |

**Tableau IV.15**  
**Fiabilité de l'estimation de la juste valeur**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                               | <i>Niveau 1</i> | <i>Niveau 2</i> | <i>Niveau 3</i> | <i>Total</i> |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Titres disponibles à la vente | –               | 1 673 356       | –               | 1 673 356    |

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

82. 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 236,7 millions de dollars et par des gérants de portefeuille à hauteur de 181,4 millions de dollars.

**Tableau IV.16**  
**Évolution de la valeur des placements**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                       | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier          | 1 663 480                  | 1 436 478                  |
| Entrées (achat de titres)                             | 4 947 522                  | 2 944 620                  |
| Cessions (produits des placements arrivés à échéance) | (4 962 118)                | (2 717 960)                |
| Comptabilisation au coût amorti                       | 12 219                     | 6 947                      |

|                                          | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ajustement de la juste valeur            | 12 253                     | (6 605)                    |
| <b>Solde de clôture au 31 décembre</b>   | <b>1 673 356</b>           | <b>1 663 480</b>           |
| Part courante (placements à court terme) | 1 089 323                  | 1 325 724                  |

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

84. La rubrique Créances diverses dans l'état de la situation financière englobe un montant de 8,1 millions de dollars (contre 8,4 millions de dollars en 2018) correspondant aux intérêts courus (voir la note 11 pour plus de détails).

#### Placements à court terme

85. Les placements à court terme sont ceux dont l'échéance à la date d'achat est comprise entre 3 et 12 mois. Ils comprennent des obligations de société, des dépôts à terme et des actions et obligations émises par des fonds communs de placement arrivant à échéance dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.

Tableau IV.17

#### Placements à court terme

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                           | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Dépôts à terme                            | 174 000                    | 198 500                    |
| Actions                                   | —                          | 16 706                     |
| Obligations                               | 915 323                    | 1 110 518                  |
| <b>Total des placements à court terme</b> | <b>1 089 323</b>           | <b>1 325 724</b>           |

#### Placements à long terme

86. Les placements à long terme se composent d'obligations ayant une échéance supérieure à un an.

Tableau IV.18

#### Placements à long terme

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Obligations et instruments de capitaux propres | 584 033                    | 337 756                    |

87. Le portefeuille de l'UNOPS se compose de titres de créance et d'instruments de capitaux propres de première qualité (actions et obligations émises par des 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 qui suit.

**Tableau IV.19**  
**Placements par cote de crédit**  
 (En milliers de dollars des États-Unis)

|                        | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| AAA                    | 1 085 193                  | 1 147 115                  |
| AA+                    | 85 108                     | 126 337                    |
| AA                     | 184 152                    | 66 017                     |
| AA-                    | 26 649                     | 56 216                     |
| A+                     | 202 350                    | 149 450                    |
| A                      | 11 005                     | 32 748                     |
| A-                     | 22 001                     | 6 812                      |
| BBB+                   | —                          | 4 389                      |
| BBB                    | —                          | 739                        |
| BBB-                   | —                          | 95                         |
| Non notés <sup>a</sup> | 56 898                     | 73 562                     |
| <b>Total</b>           | <b>1 673 356</b>           | <b>1 663 480</b>           |

<sup>a</sup> Instruments de capitaux propres et titres de créance (émis par des fonds communs de placement) qui, de par leur nature, ne sont pas notés.

**Note 10**  
**Autres actifs financiers**

88. L'UNOPS a lancé l'Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables (ou Initiative S3I, anciennement désignée sous le nom d'initiative relative aux placements à impact social) en 2018 afin de progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable. Les placements qu'il effectue à ce titre entrent dans la catégorie des autres actifs financiers.

89. L'UNOPS a investi 30 millions de dollars dans cette initiative en 2019 (8,8 millions de dollars en 2018). La valeur comptable de tous les placements effectués par l'UNOPS au titre de l'initiative est de 41 millions de dollars, comme détaillé ci-dessous.

**Tableau IV.20**  
**Autres actifs financiers**  
 (En milliers de dollars des États-Unis)

|                                     | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Projet éolien de Monterrey          | 8 800                      | 8 800                      |
| Logements sociaux dans les Caraïbes | 2 682                      | —                          |
| Logements sociaux au Ghana          | 5 365                      | —                          |
| Logements sociaux en Inde           | 2 683                      | —                          |
| Logements sociaux au Kenya          | 5 366                      | —                          |
| Énergie durable                     | 16 097                     | —                          |
| <b>Total</b>                        | <b>40 993</b>              | <b>8 800</b>               |

90. Les intérêts courus sur les autres actifs financiers de l'UNOPS sont détaillés dans la note 19.

## Note 11 Créances

91. 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 émanant du système électronique d'achat UNWebBuy ;

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

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

92. Le tableau ci-après donne un aperçu de ces catégories.

Tableau IV.21

### Créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                       | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Créances au titre de projets (montant brut)                                           | 39 282                     | 40 261                     |
| Dépréciation des créances douteuses                                                   | (6 064)                    | (2 582)                    |
| <b>Créances au titre de projets (montant net)</b>                                     | <b>33 218</b>              | <b>37 679</b>              |
| Créances diverses (montant brut)                                                      | 15 789                     | 17 162                     |
| Dépréciation des créances douteuses                                                   | (85)                       | (86)                       |
| <b>Créances diverses (montant net)</b>                                                | <b>15 704</b>              | <b>17 076</b>              |
| <b>Montant total net des créances (charges comptabilisées d'avance non comprises)</b> | <b>48 922</b>              | <b>54 755</b>              |
| Charges comptabilisées d'avance                                                       | 8 982                      | 27 158                     |
| <b>Montant total net des créances (charges comptabilisées d'avance comprises)</b>     | <b>57 904</b>              | <b>81 913</b>              |
| Dont :                                                                                |                            |                            |
| Créances diverses : part courante                                                     | 15 174                     | 16 436                     |
| Créances diverses : part non courante                                                 | 530                        | 640                        |

93. 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 à son sujet.

94. Au 31 décembre 2019, le montant des créances dépréciées et entièrement provisionnées s'élevait à 6,1 millions de dollars [contre 2,7 millions de dollars en 2018 (voir le tableau IV.27 pour plus de détails)]. Ce montant n'englobe pas les provisions pour les sommes à recevoir du PNUD, qui sont présentées séparément dans le tableau IV.24.

95. À la même date, les créances impayées mais non dépréciées étant donné qu'aucun défaut de paiement n'avait été constaté récemment s'élevaient à 10,7 millions de dollars (contre 9,2 millions de dollars en 2018). Elles étaient échues depuis plus de trois mois.

Tableau IV.22

**Classement chronologique des créances**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|          | <i>Passifs courants</i><br><i>0 à 3 mois</i> | <i>Échus</i><br><i>3 à 6 mois</i> | <i>Échus</i><br><i>6 à 12 mois</i> | <i>Échus</i><br><i>&gt; 12 mois</i> | <i>Total</i> |
|----------|----------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Créances | 38 181                                       | 4 499                             | 5 281                              | 961                                 | 48 922       |

**Créances au titre de projets**

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

Tableau IV.23

**Créances au titre de projets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                             | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net) | 19 496                     | 26 344                     |
| Sommes à recevoir du PNUD                                   | 12 654                     | 9 992                      |
| Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies        | 1 068                      | 1 343                      |
| <b>Total des créances au titre de projets</b>               | <b>33 218</b>              | <b>37 679</b>              |

97. 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 émanant du système électronique d'achats UNWebBuy. Elles comprennent également des sommes à recevoir de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, du HCR, 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 d'être réglé.

98. Le solde de 33,2 millions de dollars (contre 37,7 millions en 2018) correspondant aux créances liées aux projets comprend des avances d'un montant de 3,2 millions de dollars (contre 3,1 millions en 2018) que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2019, comme précisé dans la note 17.

99. Les créances sur d'autres entités des Nations Unies comprennent des 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 du Secrétariat ainsi qu'en rapport avec le personnel détaché.

100. 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 IV.24

**Sommes à recevoir du PNUD**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                                             | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Sommes dues par le PNUD</b>                                                                              |                            |                            |
| Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets | 14 337                     | 13 360                     |
| Dépréciation des créances douteuses                                                                         | (2 097)                    | (2 081)                    |
| <b>Montant net des avances/créances au titre de projets</b>                                                 | <b>12 240</b>              | <b>11 279</b>              |
| Montant cumulé des avances/(dettes) au titre de paiements effectués pour le compte de l'UNOPS               | 414                        | (1 287)                    |
| <b>Montant net des sommes dues par le PNUD/(dus au PNUD)</b>                                                | <b>12 654</b>              | <b>9 992</b>               |

**Créances diverses**

101. Les créances diverses s'établissent comme suit :

Tableau IV.25

**Créances diverses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                    | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Sommes à recevoir du personnel     | 2 021                      | 1 997                      |
| Intérêts créditeurs                | 8 284                      | 8 400                      |
| Créances accessoires               | 5 399                      | 6 679                      |
| <b>Total des créances diverses</b> | <b>15 704</b>              | <b>17 076</b>              |

102. 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.

103. Les intérêts créditeurs correspondent aux intérêts courus sur les placements. Une partie a été affectée aux avances de trésorerie reçues au titre de projets et le solde a été comptabilisé en produits financiers (voir la note 19 pour plus de précisions).

**Charges comptabilisées d'avance**

Tableau IV.26

**Charges comptabilisées d'avance**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                 | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Charges comptabilisées d'avance | 8 982                      | 27 158                     |

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

### Dépréciation des créances douteuses

105. L'évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses est la suivante :

Tableau IV.27

#### Évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                               | Au 31 décembre 2019 | Au 31 décembre 2018 |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier                                  |                     |                     |
| Créances liées aux projets                                                    | 2 582               | 8 237               |
| Créances diverses                                                             | 86                  | —                   |
| <b>Solde d'ouverture</b>                                                      | <b>2 668</b>        | <b>8 237</b>        |
| Augmentation/(diminution) nette de la provision pour dépréciation de créances |                     |                     |
| Augmentation                                                                  | 4 729               | 966                 |
| Créances irrécouvrables comptabilisées en pertes au cours de l'année          | (951)               | (511)               |
| Reprises de provisions et reclassements                                       | (297)               | (6 024)             |
| <b>Augmentation (diminution) nette</b>                                        | <b>3 481</b>        | <b>(5 569)</b>      |
| Solde de clôture au 31 décembre                                               |                     |                     |
| Créances liées aux projets                                                    | 6 064               | 2 582               |
| Créances diverses                                                             | 85                  | 86                  |
| <b>Solde de clôture</b>                                                       | <b>6 149</b>        | <b>2 668</b>        |

106. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable de chaque catégorie de créances susmentionnées. Il n'est pas tenu compte dans les provisions d'un montant de 2,1 millions de dollars (montant inchangé par rapport à 2018) relatif aux soldes interfonds avec le PNUD, qui apparaissent séparément dans le tableau IV.24.

### Note 12

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

107. 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 IV.28

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                        | Au 31 décembre 2019 | Au 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Fonds en banque ou en caisse                           | 141 367             | 73 238              |
| Titres du marché monétaire et dépôts à terme           | 418 077             | 464 650             |
| <b>Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)</b> | <b>559 444</b>      | <b>537 888</b>      |

108. 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.

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

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

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

Tableau IV.29

**Fonds en banque**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                       | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Dollar des États-Unis | 54 140                     | 27 235                     |
| Euro                  | 41 525                     | 7 146                      |
| Hryvnia               | 21 267                     | 6 894                      |
| Livre sterling        | 3 079                      | 4 026                      |
| Yen                   | 2 702                      | 8 388                      |
| Shekel                | 2 195                      | 4 415                      |
| Sol                   | 1 574                      | 419                        |
| Autres monnaies       | 14 698                     | 14 560                     |
| <b>Total</b>          | <b>141 180</b>             | <b>73 083</b>              |
| Fonds en caisse       | 187                        | 155                        |
| <b>Total</b>          | <b>141 367</b>             | <b>73 238</b>              |

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

Tableau IV.30

**Répartition des fonds en banque par notation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|      | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------|----------------------------|----------------------------|
| AA-  | 15                         | 238                        |
| A+   | 1 756                      | 14 835                     |
| A    | 5 832                      | 3 377                      |
| A-   | 4 465                      | 4 952                      |
| BBB+ | 56 696                     | 20 375                     |
| BBB- | —                          | 93                         |
| BB   | 942                        | 642                        |
| BB-  | 2 616                      | 2 388                      |
| B    | 5 079                      | 2 443                      |
| B-   | 21 023                     | 11 239                     |

|                                          | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Non notés                                | 42 756                     | 12 501                     |
| <b>Total partiel des fonds en banque</b> | <b>141 180</b>             | <b>73 083</b>              |
| Fonds en caisse                          | 187                        | 155                        |
| <b>Total</b>                             | <b>141 367</b>             | <b>73 238</b>              |

113. 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.

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

Tableau IV.31

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

|              | <i>Au 31 décembre 2019</i> | <i>Au 31 décembre 2018</i> |
|--------------|----------------------------|----------------------------|
| AAA          | 74 668                     | 216 281                    |
| AA           | —                          | 15 000                     |
| A+           | 181 409                    | 178 369                    |
| A            | 128 000                    | —                          |
| A-           | 10 000                     | 45 000                     |
| BBB+         | 22 000                     | —                          |
| BBB          | —                          | 10 000                     |
| BB+          | 2 000                      | —                          |
| <b>Total</b> | <b>418 077</b>             | <b>464 650</b>             |

**Note 13**

**Avantages du personnel**

115. Les engagements au titre des avantages du personnel comprennent :

- a) Les avantages du personnel à court terme : congés annuels accumulés et part courante des prestations liées au congé dans les foyers ;
- b) Les avantages du personnel 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 IV.32  
**Engagements au titre des avantages du personnel**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                      | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Avantages du personnel à court terme | 25 394           | 22 748           |
| Avantages du personnel à long terme  | 1 274            | 1 068            |
| Avantages postérieurs à l'emploi     | 90 710           | 85 146           |
| Indemnités de départ négocié         | —                | 330              |
| <b>Total</b>                         | <b>117 378</b>   | <b>109 292</b>   |
| Part courante                        | 27 731           | 25 713           |
| Part non courante                    | 89 647           | 83 579           |

#### Engagements au titre des avantages du personnel à court terme

116. Le tableau ci-après récapitule les engagements au titre des avantages du personnel à court terme.

Tableau IV.33  
**Avantages du personnel à court terme**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Congés annuels                                                                 | 23 371           | 21 205           |
| Congé dans les foyers (part courante)                                          | 1 962            | 1 530            |
| Prime d'affectation versée lors de la nomination ou d'une nouvelle affectation | 61               | 13               |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>25 394</b>    | <b>22 748</b>    |

117. 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.

#### Engagements au titre des avantages du personnel à long terme

118. Les engagements au titre des avantages du personnel 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 du personnel à court terme tandis que ceux qui peuvent l'être après cette période de 12 mois sont comptabilisés comme avantages du personnel à long terme.

#### Avantages postérieurs à l'emploi

119. Le tableau ci-après énumère les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau IV.34  
**Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                        | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Assurance maladie après la cessation de service</b> |                  |                  |
| Part courante                                          | 897              | 1 446            |
| Part non courante                                      | 71 057           | 66 185           |
| <b>Total partiel</b>                                   | <b>71 954</b>    | <b>67 631</b>    |
| <b>Prestations liées au rapatriement</b>               |                  |                  |
| Part courante                                          | 1 409            | 1 163            |
| Part non courante                                      | 16 931           | 16 023           |
| <b>Total partiel</b>                                   | <b>18 340</b>    | <b>17 186</b>    |
| <b>Capital-décès</b>                                   |                  |                  |
| Part courante                                          | 31               | 26               |
| Part non courante                                      | 385              | 303              |
| <b>Total partiel</b>                                   | <b>416</b>       | <b>329</b>       |
| <b>Total</b>                                           | <b>90 710</b>    | <b>85 146</b>    |
| Dont :                                                 |                  |                  |
| Passifs courants                                       | 2 337            | 2 635            |
| Passifs non courants                                   | 88 373           | 82 511           |

120. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement, le capital-décès 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 bénéficier d'une assurance maladie complète. 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, à la prime de rapatriement et au capital-décès a été réalisée par un cabinet d'actuaire indépendants. À la fin de l'année 2019, le montant total des engagements au titre des avantages du personnel s'élevait à 90,7 millions de dollars (contre 85,1 millions de dollars en 2018). 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.

#### *Assurance maladie après la cessation de service*

121. 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 2019.

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

123. Pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au 31 décembre 2019, l'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 3,63 % ; taux d'inflation des tarifs médicaux conforme aux prévisions d'Aon Hewitt ; 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.

124. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2019 à 72,0 millions de dollars (contre 67,6 millions de dollars en 2018), déduction faite des primes à la charge des participants.

125. Selon les hypothèses énoncées plus haut, on estime que la valeur actualisée nette des engagements diminuerait de 11 % ou augmenterait de 12 %, respectivement, si les frais médicaux augmentaient ou diminuaient de 0,5 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Tableau IV.35

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                            | <i>Engagements au titre<br/>des prestations définies</i> | <i>Coût des services rendus<br/>et coût financier</i> |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Hausse de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation | (7 692)                                                  | 1 128                                                 |
| Baisse de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation | 8 987                                                    | (955)                                                 |

*Prestations liées au rapatriement*

126. 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.

127. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 3,11 % ; progression annuelle des traitements reposant sur le barème des traitements, selon la classe et l'échelon des fonctionnaires ; augmentation des frais de voyage de 2,2 % par an. De plus, les hypothèses relatives aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et à la mortalité sont conformes à celles que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies utilise pour sa propre évaluation actuarielle.

128. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 18,3 millions de dollars la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2019 (contre 17,2 millions de dollars en 2018).

129. 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 4 % ou augmenterait de 5 % si le taux d'actualisation augmentait ou diminuait de 0,5 %, respectivement, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

*Capital-décès*

130. Le capital-décès est un avantage postérieur à l'emploi qui s'inscrit dans le cadre d'un régime à prestations définies. Les paiements sont exigibles au décès d'un

employé qui remplit les conditions requises et laisse un conjoint survivant ou un enfant à charge.

131. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 2,4 % et barème des traitements tel que communiqué par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

*Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi*

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

Tableau IV.36  
**Engagements au titre des avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                 | <i>Assurance maladie<br/>après la cessation<br/>de service</i> | <i>Rapatriement</i> | <i>Capital-décès</i> | <i>Total 2019</i> | <i>Total 2018</i> |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Engagements au 1 <sup>er</sup> janvier          | 67 631                                                         | 17 186              | 329                  | 85 146            | 83 590            |
| Coût des services rendus au cours de la période | 2 166                                                          | 1 600               | 31                   | 3 797             | 3 724             |
| Coût financier                                  | 3 060                                                          | 698                 | 13                   | 3 771             | 3 116             |
| Prestations versées                             | (764)                                                          | (1 506)             | –                    | (2 270)           | (2 665)           |
| Pertes/(gains) actuariels <sup>a</sup>          | (139)                                                          | 362                 | 43                   | 266               | (2 619)           |
| <b>Engagements au 31 décembre</b>               | <b>71 954</b>                                                  | <b>18 340</b>       | <b>416</b>           | <b>90 710</b>     | <b>85 146</b>     |

<sup>a</sup> Le léger écart entre les pertes actuarielles telles qu'indiquées dans le rapport des actuaires (voir tableau ci-dessus) et les pertes actuarielles constatées dans l'état des variations de l'actif net est lié à l'arrondi.

133. Le tableau ci-après récapitule les montants comptabilisés en charges.

Tableau IV.37  
**Effets des avantages postérieurs à l'emploi sur les résultats financiers**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                 | <i>Assurance maladie<br/>après la cessation<br/>de service</i> | <i>Rapatriement</i> | <i>Capital-décès</i> | <i>Total 2019</i> | <i>Total 2018</i> |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Coût des services rendus au cours de la période | 2 166                                                          | 1 600               | 31                   | 3 797             | 3 724             |
| Coût financier                                  | 3 060                                                          | 698                 | 13                   | 3 771             | 3 116             |
| <b>Charges au 31 décembre</b>                   | <b>5 226</b>                                                   | <b>2 298</b>        | <b>44</b>            | <b>7 568</b>      | <b>6 840</b>      |

134. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique Traitements et avantages du personnel. Les pertes actuarielles, d'un montant de 0,3 million de dollars (contre un gain de 2,4 millions de dollars en 2018), ont été comptabilisées en situation nette.

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

Tableau IV.38  
**Principales hypothèses actuarielles**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                    | <i>Assurance maladie après<br/>la cessation de service</i>                                 | <i>Rapatriement</i>                                                                        | <i>Capital-décès</i>                                                                       |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taux d'actualisation                               | 3,63 %                                                                                     | 3,11 %                                                                                     | 2,40 %                                                                                     |
| Progression des<br>traitements (hors<br>inflation) | Taux prévu dans le<br>barème des<br>traitements des<br>fonctionnaires des<br>Nations Unies | Taux prévu dans le<br>barème des<br>traitements des<br>fonctionnaires des<br>Nations Unies | Taux prévu dans le<br>barème des<br>traitements des<br>fonctionnaires des<br>Nations Unies |
| Taux de mortalité                                  | Tables de l'ONU                                                                            | Tables de l'ONU                                                                            | Tables de l'ONU                                                                            |
| Taux de renouvellement<br>des effectifs            | Tables de la Caisse<br>des pensions                                                        | Tables de la Caisse<br>des pensions                                                        | Tables de la Caisse<br>des pensions                                                        |

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

136. 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 multiemployeurs 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 tout autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

137. 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. L'UNOPS, tout comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient 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 39. Les cotisations que l'UNOPS a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges.

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

139. L'UNOPS est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % pour les participants et de 15,8 % pour l'organisation. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chacune des organisations affiliées contribue

à le combler au prorata du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

140. L'évaluation actuarielle la plus récente a été arrêtée au 31 décembre 2017 et il est actuellement procédé à l'évaluation au 31 décembre 2019. La Caisse a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2018, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2017 s'appliquaient au 31 décembre 2018.

141. Au 31 décembre 2017, l'évaluation actuarielle a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 139,2 %. Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 102,7 %.

142. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2017, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur du marché des avoirs dépassait aussi la valeur actuarielle de toutes les obligations à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

143. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté pendant l'évaluation en cours ou si la Caisse venait à cesser ses activités, la part que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler ce déficit serait calculée au prorata du montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2016, 2017 et 2018) s'élevait à 7 131,56 millions de dollars, dont 48,6 millions (soit 0,7 %) provenant de l'UNOPS.

144. Les cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse en 2019 se sont élevées à 17,5 millions de dollars (contre 15,6 millions de dollars en 2018). Aucun changement significatif ne devrait intervenir dans le montant des cotisations attendues pour 2020.

145. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

146. Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses placements, qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org/fr/](http://www.unjspf.org/fr/)).

#### **Indemnités de fin de contrat de travail**

147. Au 31 décembre 2019, l'UNOPS n'avait pas d'engagement au titre des indemnités de fin de contrat de travail (contre 0,3 million de dollars en 2018).

## Note 14

### Dettes et autres charges à payer

Tableau IV.39

### Dettes et autres charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

|              | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------|------------------|------------------|
| Dettes       | 103 092          | 121 317          |
| Charges      | 113 888          | 93 439           |
| <b>Total</b> | <b>216 980</b>   | <b>214 756</b>   |

### Dettes

148. Le tableau ci-après indique le solde des dettes au 31 décembre 2019.

Tableau IV.40

### Dettes

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                  | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Sommes dues à d'autres entités des Nations Unies | 839              | 335              |
| Dettes diverses                                  | 102 253          | 120 982          |
| <b>Total</b>                                     | <b>103 092</b>   | <b>121 317</b>   |

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

### Charges

150. Les charges constatées d'avance, d'un montant de 113,9 millions de dollars (contre 93,4 millions de dollars en 2018) 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 la période comptable mais n'ont pas encore été facturés.

## Note 15

### Avances de trésorerie reçues au titre des projets

151. 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 IV.41  
**Avances de trésorerie reçues au titre des projets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                        | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Produits comptabilisés d'avance                        | 1 043 123        | 1 026 950        |
| Liquidités détenues pour le compte de tiers            | 729 609          | 769 873          |
| <b>Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)</b> | <b>1 772 732</b> | <b>1 796 823</b> |

152. Sur le solde des produits comptabilisés d'avance pour la période terminée le 31 décembre 2019, qui s'établit à 1 043,1 millions de dollars (contre 1 027,0 millions de dollars en 2018), un montant de 524,8 millions de dollars correspond à des avances de trésorerie sur des contrats de construction ; on en trouvera le détail à la note 17.

#### Note 16

#### Réserves

153. Le tableau ci-après donne des informations sur les réserves de l'UNOPS.

Tableau IV.42

#### Réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                           | <i>Gains/(pertes)<br/>actuariel(le)s</i> | <i>Juste valeur des<br/>actifs financiers<br/>disponibles<br/>à la vente</i> | <i>Réserve<br/>opérationnelle<br/>minimale</i> | <i>Réserve pour la<br/>croissance<br/>et l'innovation</i> | <i>Excédents<br/>cumulés</i> | <i>Total</i>   |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|
| Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2018                                     | 9 813                                    | 3 556                                                                        | 20 729                                         | —                                                         | 124 542                      | 158 640        |
| Excédent pour la période                                                  | —                                        | —                                                                            | —                                              | —                                                         | 38 427                       | 38 427         |
| Gains/(pertes) actuariel(le)s                                             | 2 443                                    | —                                                                            | —                                              | —                                                         | —                            | 2 443          |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente | —                                        | (6 595)                                                                      | —                                              | —                                                         | —                            | (6 595)        |
| Virements/prélèvements sur d'autres réserves                              | —                                        | —                                                                            | 996                                            | —                                                         | (996)                        | —              |
| <b>Solde au 31 décembre 2018</b>                                          | <b>12 256</b>                            | <b>(3 039)</b>                                                               | <b>21 725</b>                                  | <b>—</b>                                                  | <b>161 973</b>               | <b>192 915</b> |
| Excédent pour la période                                                  | —                                        | —                                                                            | —                                              | —                                                         | 47 137                       | 47 137         |
| Gains/(pertes) actuariel(le)s                                             | (269)                                    | —                                                                            | —                                              | —                                                         | —                            | (269)          |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente | —                                        | 12 261                                                                       | —                                              | —                                                         | —                            | 12 261         |
| Virements/prélèvements sur d'autres réserves                              | —                                        | —                                                                            | (700)                                          | 104 905                                                   | (104 205)                    | —              |
| <b>Solde au 31 décembre 2019</b>                                          | <b>11 987</b>                            | <b>9 222</b>                                                                 | <b>21 025</b>                                  | <b>104 905</b>                                            | <b>104 905</b>               | <b>252 044</b> |

#### *Gains et pertes actuariels*

154. Les écarts actuariels concernent le régime à prestations définies, comme le prévoit la norme IPSAS 39. Voir note 3 sur les méthodes comptables relatives aux avantages du personnel.

*Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente*

155. Les variations des actifs financiers disponibles à la vente enregistrées à la juste valeur sont comptabilisées directement en actif net, conformément à la norme IPSAS 29. Lorsqu'un actif réévalué est cédé, la part de l'actif net qui lui correspond est effectivement réalisée et constatée. Lorsqu'un actif réévalué perd de sa valeur, la part de l'actif net correspondante est comptabilisée.

*Réserve opérationnelle minimale*

156. Le Conseil d'administration de l'UNOPS a constitué en 2013 une réserve opérationnelle minimale (voir [DP/OPS/2013/CRP.1](#)), dont l'objet est de garantir la viabilité et la sécurité financière de l'UNOPS dans l'hypothèse de la continuité de son activité. L'article 22.02 du Règlement financier dispose que cette réserve doit être intégralement financée et que les éléments qui peuvent être compensés sont limités aux cas suivants :

- a) Les fluctuations en baisse ou l'insuffisance des produits ;
- b) Les fluctuations des flux de trésorerie ;
- c) L'augmentation des dépenses effectives par rapport aux estimations prévisionnelles ou fluctuations des dépenses relatives aux projets ;
- d) Les autres situations imprévues entraînant une perte des ressources auxquelles l'UNOPS a imputé des engagements.

157. Selon la formule actuelle, approuvée par le Conseil d'administration, le montant minimum des réserves opérationnelles devrait équivaloir 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 2019, à 21 millions de dollars, soit une baisse de 0,7 million par rapport à 2018.

*Réserve pour la croissance et l'innovation*

158. En 2019, une réserve pour la croissance et l'innovation a été créée. Elle offre un financement initial pour le lancement des activités de l'Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables (Initiative S3I), qui contribuent à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre de projets susceptibles d'avoir un fort impact social et environnemental, ainsi qu'un rendement financier. La valeur de cette réserve a été fixée à 50 % des réserves opérationnelles excédentaires. À la fin de 2019, ce montant s'élevait à 104,9 millions de dollars, dont 38,8 millions de dollars ont été investis, ainsi qu'il est indiqué dans la note 10.

*Excédents cumulés*

159. Les excédents cumulés équivalent à la somme des excédents et des déficits résultant des activités de l'UNOPS au fil des ans, déduction faite des virements ou prélèvements effectués sur d'autres réserves, comme indiqué plus haut.

**Note 17**

**Produits et charges**

**Produits d'opérations sans contrepartie directe**

160. En 2019, le montant des produits d'opérations sans contrepartie directe perçu par l'UNOPS s'est établi à 0,1 million de dollars, contre un montant nul en 2018. Il s'agit principalement d'actifs cédés à l'issue d'un projet par les donateurs qui l'ont financé.

161. Pour la période considérée, le montant des contributions en nature sous forme de services s'est établi à 4,5 millions de dollars (contre 4,3 millions de dollars en 2018), dont 3,3 millions de dollars correspondent à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

### **Produits d'opérations avec contrepartie directe**

162. Les produits d'opérations avec contrepartie directe comprennent les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 1 207,3 millions de dollars (contre 940,6 millions de dollars en 2018) et les produits accessoires, d'un montant de 4,5 millions de dollars (contre 1,8 million de dollars en 2018). Le tableau ci-après présente les produits et les charges résultant de l'exécution de projets.

Tableau IV.43

### **Produits et charges provenant de l'exécution de projets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                     | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Contrats de construction (infrastructures)                          | 315 671          | 192 796          |
| Achats                                                              | 99 619           | 53 188           |
| Gestion financière                                                  | 179 108          | 124 677          |
| Administration des ressources humaines                              | 26 049           | 32 648           |
| Gestion de projets divers                                           | 586 859          | 537 329          |
| <b>Total des produits provenant de l'exécution de projets</b>       | <b>1 207 306</b> | <b>940 638</b>   |
| <b>À déduire : Charges au titre des projets</b>                     |                  |                  |
| Contrats de construction                                            | 301 545          | 182 265          |
| Achats                                                              | 78 339           | 38 878           |
| Gestion financière                                                  | 157 855          | 107 520          |
| Administration des ressources humaines                              | 13 933           | 16 945           |
| Gestion de projets divers                                           | 556 387          | 506 900          |
| <b>Total des charges au titre des projets</b>                       | <b>1 108 059</b> | <b>852 508</b>   |
| <b>Montant net des produits provenant de l'exécution de projets</b> | <b>99 247</b>    | <b>88 130</b>    |

163. 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**

164. Le montant des produits et des charges résultant de l'exécution de contrats de construction est comptabilisé dans le tableau ci-après.

Tableau IV.44  
**Contrats de construction : produits et charges**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                 | <i>Montant cumulé</i> | <i>Montant constaté<br/>pour les années<br/>antérieures</i> | <i>Montant constaté<br/>pour l'année<br/>considérée</i> |
|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Produits        | 1 389 469             | 1 073 798                                                   | 315 671                                                 |
| Charges         | (1 294 174)           | (992 629)                                                   | (301 545)                                               |
| <b>Excédent</b> | <b>95 295</b>         | <b>81 169</b>                                               | <b>14 126</b>                                           |

165. 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 IV.45  
**Contrats de construction : sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                                                                                                 | <i>Solde net<br/>des produits<br/>comptabilisés<br/>d'avance</i> | <i>Solde net<br/>des créances<br/>au titre<br/>des projets</i> | <i>Total</i>     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------|
| Avances de trésorerie reçues, dont intérêts<br>cours, au 31 décembre 2019                                                                                       | (1 465 282)                                                      | (157 902)                                                      | (1 623 184)      |
| Produits constatés sur la durée des contrats                                                                                                                    | 940 507                                                          | 161 119                                                        | 1 101 626        |
| <b>Sommes dues aux clients ou à recevoir<br/>d'eux relevant respectivement des<br/>produits comptabilisés d'avance et<br/>des créances au titre des projets</b> | <b>(524 775)</b>                                                 | <b>3 217</b>                                                   | <b>(521 558)</b> |
| Retenues                                                                                                                                                        |                                                                  |                                                                | 13 356           |

166. 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.

#### **Charges de fonctionnement et charges diverses**

167. Les charges de fonctionnement, d'un montant de 111,1 millions de dollars (contre 78,6 millions de dollars en 2018), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer, entre autres :

- a) La location de bureaux et de véhicules : 20,5 millions de dollars ;
- b) L'entretien des locaux et du matériel : 17,2 millions de dollars ;
- c) Les services collectifs de distribution : 11,1 millions de dollars.

168. Les charges diverses comprennent :

- a) Des provisions : 9,4 millions de dollars ;
- b) Des dépenses diverses : 1,9 million de dollars.

169. Le coût des services contractuels, soit 428,4 millions de dollars (contre 340,1 millions de dollars en 2018), correspond aux dépenses engagées pour diverses activités et comprend notamment des paiements à :

- a) Des sous-traitants : pour des projets d'exécution et de construction ;
- b) Des consultants : pour les frais de formation et d'études ;
- c) Des prestataires de services de sécurité.

## **Note 18**

### **Charges relatives aux avantages du personnel**

Tableau IV.46

#### **Charges relatives aux avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                   | <i>31 décembre 2019</i> | <i>31 décembre 2018</i> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Traitements                                                       | 77 193                  | 72 486                  |
| Assurance maladie après la cessation de service                   | 5 224                   | 4 661                   |
| Congé annuel                                                      | 1 294                   | 1 447                   |
| Congé dans les foyers                                             | 1 097                   | 1 011                   |
| Régime à cotisations définies                                     | 17 464                  | 15 584                  |
| Prestations liées au rapatriement                                 | 2 364                   | 2 203                   |
| Autres charges relatives aux avantages du personnel à court terme | 27 323                  | 26 585                  |
| <b>Charges de personnel</b>                                       | <b>131 959</b>          | <b>123 977</b>          |
| Autres charges de personnel                                       | 270 489                 | 230 888                 |
| <b>Total</b>                                                      | <b>402 448</b>          | <b>354 865</b>          |

170. La rubrique Autres charges 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.

171. 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 couvrir les frais d'administration y relatifs. Au 31 décembre 2019, 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 67,7 millions de dollars, contre 48,8 millions de dollars en 2018. De plus amples détails sur la caisse de prévoyance sont présentés à l'annexe aux présents états financiers.

172. 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.

**Note 19**  
**Produits financiers et charges financières**

Tableau IV.47

**Produits financiers**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                        | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Montant total des produits financiers provenant des placements                         | 40 969           | 28 604           |
| Intérêts courus sur les autres actifs financiers                                       | 3 073            | 220              |
| Montant au titre de la comptabilisation au coût amorti (note 9)                        | 12 219           | 6 947            |
| <b>Montant total</b>                                                                   | <b>56 261</b>    | <b>35 771</b>    |
| <i>À déduire</i> : Produits financiers ou charges financières afférent(e)s aux projets | (32 503)         | (21 667)         |
| <b>Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS</b>                       | <b>23 758</b>    | <b>14 104</b>    |
| Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS                          | 506              | 356              |
| <b>Montant total</b>                                                                   | <b>24 264</b>    | <b>14 460</b>    |

Tableau IV.48

**Gains ou pertes de change nets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                               | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|-------------------------------|------------------|------------------|
| Gains/(pertes) de change nets | 1 367            | 5 159            |

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

**Note 20**  
**Provisions**

Tableau IV.49

**Provisions**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                 | 1 <sup>er</sup> janvier 2019 | Provisions supplémentaires | Montants inutilisés reversés | Montants utilisés | 31 décembre 2019 |
|-------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|
| Provisions pour réclamations                    | —                            | 248                        | —                            | —                 | 248              |
| Provisions pour remise en état des locaux loués | 47                           | 168                        | —                            | —                 | 215              |
| Autres provisions                               | 3 625                        | 4 429                      | (440)                        | —                 | 7 614            |
| <b>Total</b>                                    | <b>3 672</b>                 | <b>4 845</b>               | <b>(440)</b>                 | <b>—</b>          | <b>8 077</b>     |

174. 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 aux termes desquels l'UNOPS est tenu d'enlever des locaux les équipements installés. Les provisions pour réclamations concernent les actions en justice à l'issue desquelles un montant, qui peut être estimé de façon fiable, devra probablement être versé. Les autres provisions correspondent au coût estimatif des mesures correctives qui s'imposent dans le cadre de l'exécution par l'UNOPS de projets en cours. Toutes les provisions de l'UNOPS doivent être utilisées dans un délai de 12 mois. Aucun remboursement n'est prévu au titre de celles-ci.

## Note 21

### Passifs et actifs éventuels

#### Passifs éventuels

175. Dans le cadre normal de ses activités, l'UNOPS peut être partie à des litiges qui entrent dans la catégorie des réclamations liées à des projets ou des réclamations du personnel. Le tableau ci-après présente une évaluation du coût financier des dossiers qui étaient encore ouverts à la fin de l'année. L'issue de tels litiges étant par nature imprévisible, il est difficile de prévoir la date à laquelle les éventuels décaissements auront lieu. Dans certains cas, un remboursement n'est pas à exclure, même s'il était impossible de le garantir avec certitude au moment de l'établissement des présents états financiers.

Tableau IV.50

#### Passifs éventuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                             | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|
| Réclamations de clients liées à des projets | 3 410            | 366              |
| Réclamations du personnel                   | —                | —                |
| <b>Total</b>                                | <b>3 410</b>     | <b>366</b>       |

#### Actifs éventuels

176. Il n'y avait aucun actif éventuel au 31 décembre 2019.

## Note 22

### Obligations locatives

177. 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 1 à 12 mois pour mettre fin au bail. Les baux ont une durée de quelques mois à 22 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.

178. Les charges de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 7,8 millions de dollars (contre 8,8 millions de dollars en 2018), 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.

179. 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 IV.51  
**Obligations locatives**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                      | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Baux expirant dans un an au plus tard                | 8 112            | 7 297            |
| Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans | 11 313           | 10 288           |
| Baux expirant dans plus de cinq ans                  | 2 662            | 4 784            |
| <b>Total</b>                                         | <b>22 087</b>    | <b>22 369</b>    |

180. L'UNOPS sous-loue des locaux à usage de bureaux en vertu de contrats de location simple résiliables, généralement à d'autres entités 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.

181. Au 31 décembre 2019, 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 était de 0,3 million de dollars (contre 2,0 million de dollars en 2018), en raison essentiellement de plusieurs contrats de sous-location arrivant à expiration en 2019.

### Engagements en cours

182. 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 IV.52  
**Engagements en cours**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                        | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Engagements relatifs à l'administration                | 3 080            | 3 670            |
| Engagements relatifs aux projets                       | 479 181          | 421 714          |
| <b>Total</b>                                           | <b>482 261</b>   | <b>425 384</b>   |
| Dont :                                                 |                  |                  |
| Engagements au titre des immobilisations corporelles   | 2 837            | 145              |
| Engagements au titre des immobilisations incorporelles | —                | —                |

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

Tableau IV.53

**État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                 | <i>Budget de gestion<br/>initial pour<br/>l'exercice biennal<br/>2018/2019<br/>(Budget initial)</i> | <i>Budget<br/>de gestion<br/>pour 2019<br/>(Budget initial)</i> | <i>Budget<br/>de gestion<br/>pour 2019<br/>(Montant révisé)</i> | <i>Écart<br/>entre le budget<br/>initial et le budget<br/>définitif 2019</i> | <i>Pourcentage</i> | <i>Explication</i>                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Total des produits pour la période</b>                       | <b>179 262</b>                                                                                      | <b>89 631</b>                                                   | <b>88 216</b>                                                   | <b>(1 415)</b>                                                               | <b>(2)</b>         |                                                                                                                      |
| Ressources consacrées à la gestion                              |                                                                                                     |                                                                 |                                                                 |                                                                              |                    |                                                                                                                      |
| Postes                                                          | 25 487                                                                                              | 12 744                                                          | 11 935                                                          | (809)                                                                        | (6)                |                                                                                                                      |
| Dépenses communes de personnel                                  | 18 358                                                                                              | 9 179                                                           | 9 377                                                           | 198                                                                          | 2                  |                                                                                                                      |
| Voyages                                                         | 7 965                                                                                               | 3 982                                                           | 3 886                                                           | (96)                                                                         | (2)                |                                                                                                                      |
| Consultants                                                     | 61 822                                                                                              | 30 911                                                          | 31 113                                                          | 202                                                                          | 1                  |                                                                                                                      |
| Frais généraux de fonctionnement                                | 14 976                                                                                              | 7 488                                                           | 7 430                                                           | (58)                                                                         | (1)                |                                                                                                                      |
| Mobilier et matériel                                            | 1 682                                                                                               | 841                                                             | 449                                                             | (392)                                                                        | (47)               | Besoins en mobilier et en matériel inférieurs aux prévisions                                                         |
| Remboursements                                                  | 2 422                                                                                               | 1 211                                                           | 929                                                             | (282)                                                                        | (23)               | Ajustement du budget afin de tenir compte de la baisse de la demande de services du PNUD                             |
| <b>Total des ressources utilisées pour la gestion</b>           | <b>132 712</b>                                                                                      | <b>66 356</b>                                                   | <b>65 119</b>                                                   | <b>(1 237)</b>                                                               | <b>(2)</b>         |                                                                                                                      |
| Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus | 26 550                                                                                              | 13 275                                                          | -                                                               | (13 275)                                                                     | (100)              | L'UNOPS ne prévoit pas dans son budget interne les comptabilisations en pertes, provisions et réserves pour imprévus |
| Placement stratégique de l'excédent                             | 20 000                                                                                              | 10 000                                                          | 6 000                                                           | (4 000)                                                                      | (40)               | Besoins en investissements internes inférieurs aux prévisions                                                        |
| <b>Total des ressources utilisées</b>                           | <b>179 262</b>                                                                                      | <b>89 631</b>                                                   | <b>71 119</b>                                                   | <b>(18 512)</b>                                                              | <b>(21)</b>        |                                                                                                                      |

Tableau IV.54  
**État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                        | <i>Budget<br/>de gestion définitif<br/>pour 2019</i> | <i>Montants effectifs<br/>pour 2019</i> | <i>Différence<br/>entre le budget<br/>définitif et les<br/>montants effectifs</i> | <i>Pourcentage</i> | <i>Explication</i>                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Total des produits pour la période</b>                              | <b>88 216</b>                                        | <b>97 698</b>                           | <b>9 482</b>                                                                      | <b>11</b>          |                                                                                                                                                                                  |
| Ressources consacrées à la gestion                                     |                                                      |                                         |                                                                                   |                    |                                                                                                                                                                                  |
| Postes                                                                 | 11 935                                               | 12 240                                  | 305                                                                               | 3                  |                                                                                                                                                                                  |
| Dépenses communes de personnel                                         | 9 377                                                | 8 503                                   | (874)                                                                             | (9)                |                                                                                                                                                                                  |
| Voyages                                                                | 3 886                                                | 3 605                                   | (281)                                                                             | (7)                |                                                                                                                                                                                  |
| Consultants                                                            | 31 113                                               | 28 262                                  | (2 851)                                                                           | (9)                |                                                                                                                                                                                  |
| Frais généraux de fonctionnement                                       | 7 430                                                | 3 969                                   | (3 461)                                                                           | (47)               | Efficacité accrue des opérations de l'UNOPS                                                                                                                                      |
| Mobilier et matériel                                                   | 449                                                  | 370                                     | (79)                                                                              | (18)               |                                                                                                                                                                                  |
| Remboursements                                                         | 929                                                  | 922                                     | (7)                                                                               | (1)                |                                                                                                                                                                                  |
| <b>Total des ressources utilisées pour la gestion</b>                  | <b>65 119</b>                                        | <b>57 871</b>                           | <b>(7 248)</b>                                                                    | <b>(11)</b>        |                                                                                                                                                                                  |
| Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus        | –                                                    | 11 111                                  | 11 111                                                                            | 100                | L'UNOPS ne prévoit pas dans son budget interne les comptabilisations en pertes, provisions et réserves pour imprévus. Le montant effectif est conforme aux prévisions initiales. |
| Placement stratégique de l'excédent                                    | 6 000                                                | 1 993                                   | (4 007)                                                                           | (67)               | Possibilités d'investissement interne inférieures aux prévisions                                                                                                                 |
| <b>Total des ressources utilisées</b>                                  | <b>71 119</b>                                        | <b>70 975</b>                           | <b>(144)</b>                                                                      | <b>–</b>           |                                                                                                                                                                                  |
| <b>Produits nets (selon la méthode comptable applicable au budget)</b> | <b>17 097</b>                                        | <b>26 723</b>                           | <b>9 626</b>                                                                      | <b>56</b>          |                                                                                                                                                                                  |

183. Le budget et les états financiers de l'UNOPS sont établis selon des méthodes différentes. L'état des résultats financiers (état II) est établi suivant la méthode de comptabilité d'exercice, tandis que l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) 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, les produits financiers ni les gains et pertes de change.

184. Les classifications des coûts présentées dans l'état V sont celles qui ont été approuvées par le Conseil d'administration de l'UNOPS. Les écarts de dépenses entre l'état II et l'état V sont les suivants :

Tableau IV.55

**Écarts entre l'état II et l'état V**

|                                                 | <i>Traitement dans l'état V</i>      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Acquisition d'immobilisations corporelles       | Méthode de la comptabilité de caisse |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles     | Méthode de la comptabilité de caisse |
| Amortissement des immobilisations corporelles   | Exclu du budget de l'UNOPS           |
| Amortissement d'immobilisations incorporelles   | Exclu du budget de l'UNOPS           |
| Produits d'opérations sans contrepartie directe | Exclu du budget de l'UNOPS           |
| Produits financiers                             | Exclu du budget de l'UNOPS           |
| Gains/pertes de change                          | Exclu du budget de l'UNOPS           |

185. Le budget approuvé couvre l'exercice biennal 2018-2019. Le budget de l'année 2019 figure dans l'état V.

186. 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 rubriques 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**

187. Conformément à la norme IPSAS 24, les montants effectifs présentés dans l'état V doivent être rapprochés du montant des flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement, des activités d'investissement et des activités de financement (état IV, état des flux de trésorerie), en indiquant séparément la méthode de calcul, les écarts de dates et les différences relatives aux entités prises en compte.

188. Des différences liées à la méthode de calcul apparaissent lorsque le budget approuvé est établi selon une méthode autre que celle de la comptabilité, ce qui est le cas de l'UNOPS.

189. Il y a écarts de dates 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.

190. Des différences relatives aux entités prises en compte surviennent lorsque des programmes ou des entités qui relèvent de l'organisme pour lequel les états financiers sont établis ne sont pas pris en compte dans le budget.

Tableau IV.56

**Rapprochement de l'état IV et de l'état V**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                                                    | <i>Fonctionnement</i> | <i>Placements</i> | <i>Financement</i> | <i>Total</i>  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| Montant effectif présenté dans le budget et dans l'état comparatif (après ajustements pour différence de méthodes) | 27 736                | (1 013)           | –                  | 26 723        |
| Différences liées à la méthode de calcul (capitalisation des immobilisations incorporelles et corporelles)         | –                     | (10 650)          | –                  | (10 650)      |
| Différence relatives aux entités prises en compte (produit provenant de l'exécution de projets)                    | (747)                 | (30 000)          | –                  | (30 747)      |
| Variations du fonds de roulement                                                                                   | 10 913                | –                 | –                  | 10 913        |
| Évolution des placements                                                                                           | –                     | 14 596            | –                  | 14 596        |
| Évolution des intérêts perçus                                                                                      | –                     | 9 346             | –                  | 9 346         |
| <b>Total partiel</b>                                                                                               | <b>37 902</b>         | <b>(17 721)</b>   | <b>–</b>           | <b>20 181</b> |
| Gains/(pertes) de change nets                                                                                      | –                     | –                 | –                  | 1 367         |
| <b>Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie</b>                                                 | <b>37 902</b>         | <b>(17 721)</b>   | <b>–</b>           | <b>21 548</b> |

**Note 24**

**Information sectorielle**

191. L'administration a déterminé les secteurs géographiques 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 de l'UNOPS.

192. La structure de l'UNOPS est la suivante : six régions et un siège, situé au Danemark. Le siège, qui représente un secteur, est composé de cinq groupes : l'Équipe de direction, la Direction des finances et de l'administration, la Direction des pratiques et normes de mise en œuvre, le Bureau du Conseiller juridique et la Direction des portefeuilles régionaux.

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

194. Les actifs et passifs sectoriels sont ceux qui peuvent raisonnablement être imputables à tel ou tel secteur. S'ils ne peuvent pas être raisonnablement rattachés à un secteur, ces actifs ou passifs sont regroupés à part, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle). Les actifs et les passifs ont été rattachés à des secteurs dans les états financiers de l'UNOPS pour la première fois en 2019.

195. Les produits, les charges, les actifs et les passifs sectoriels de l'UNOPS sont répartis comme suit :

Tableau IV.57  
**Produits et charges sectoriels**  
 (En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                     | <i>Région Afrique</i> | <i>Région Asie</i> | <i>Région Europe<br/>et Asie centrale</i> | <i>Siège</i>    | <i>Région<br/>Amérique latine<br/>et Caraïbes</i> | <i>Région<br/>Moyen-Orient</i> | <i>Groupe<br/>des services<br/>de New York</i> | <i>Total</i>     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|------------------|
| <b>Produits</b>                                     |                       |                    |                                           |                 |                                                   |                                |                                                |                  |
| Produits provenant de l'exécution de projets        | 165 738               | 176 559            | 86 593                                    | 29 560          | 302 354                                           | 144 481                        | 302 021                                        | 1 207 306        |
| Produits accessoires                                | 297                   | 1 882              | —                                         | 2 038           | 2                                                 | 241                            | 1                                              | 4 461            |
| <b>Total des produits</b>                           | <b>166 035</b>        | <b>178 441</b>     | <b>86 593</b>                             | <b>31 598</b>   | <b>302 356</b>                                    | <b>144 722</b>                 | <b>302 022</b>                                 | <b>1 211 767</b> |
| <b>Charges</b>                                      |                       |                    |                                           |                 |                                                   |                                |                                                |                  |
| Services contractuels                               | 57 053                | 32 818             | 3 713                                     | 2 902           | 124 092                                           | 69 796                         | 138 073                                        | 428 447          |
| Autres dépenses de personnel                        | 47 467                | 66 864             | 31 134                                    | 32 642          | 30 711                                            | 14 615                         | 47 056                                         | 270 489          |
| Traitements et avantages du personnel               | 5 013                 | 4 909              | 28 899                                    | 14 908          | 3 249                                             | 7 373                          | 67 608                                         | 131 959          |
| Frais de fonctionnement                             | 15 565                | 18 636             | 4 107                                     | 15 141          | 26 314                                            | 19 752                         | 11 566                                         | 111 081          |
| Fournitures et consommables                         | 13 384                | 9 599              | 3 469                                     | 2 295           | 89 436                                            | 19 258                         | 11 570                                         | 149 011          |
| Voyages                                             | 12 880                | 34 319             | 3 582                                     | 3 299           | 16 483                                            | 1 375                          | 11 129                                         | 83 067           |
| Charges diverses                                    | 4 588                 | 4 696              | 4                                         | 626             | 969                                               | 231                            | 116                                            | 11 230           |
| <b>Total des charges</b>                            | <b>155 950</b>        | <b>171 841</b>     | <b>74 908</b>                             | <b>71 813</b>   | <b>291 254</b>                                    | <b>132 400</b>                 | <b>287 118</b>                                 | <b>1 185 284</b> |
| Produits financiers                                 | —                     | —                  | —                                         | 24 264          | —                                                 | —                              | —                                              | 24 264           |
| Gains/pertes de change                              | —                     | —                  | —                                         | 1 367           | —                                                 | —                              | —                                              | 1 367            |
| <b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b> | <b>—</b>              | <b>—</b>           | <b>—</b>                                  | <b>25 631</b>   | <b>—</b>                                          | <b>—</b>                       | <b>—</b>                                       | <b>25 631</b>    |
| <b>Excédent avant charges non affectées</b>         | <b>10 085</b>         | <b>6 600</b>       | <b>11 685</b>                             | <b>(14 584)</b> | <b>11 102</b>                                     | <b>12 322</b>                  | <b>14 904</b>                                  | <b>52 114</b>    |
| <b>Charges sectorielles non affectées</b>           |                       |                    |                                           |                 |                                                   |                                |                                                |                  |
| Amortissement des immobilisations corporelles       | —                     | —                  | —                                         | —               | —                                                 | —                              | —                                              | 4 216            |
| Amortissement des immobilisations incorporelles     | —                     | —                  | —                                         | —               | —                                                 | —                              | —                                              | 761              |
| <b>Excédent pour la période</b>                     | <b>10 085</b>         | <b>6 600</b>       | <b>11 685</b>                             | <b>(14 584)</b> | <b>11 102</b>                                     | <b>12 322</b>                  | <b>14 904</b>                                  | <b>47 137</b>    |

Tableau IV.58  
**Produits et charges sectoriels (2018)**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                     | Région Afrique | Région Asie    | Région Europe<br>et Asie centrale | Siège           | Région<br>Amérique latine<br>et Caraïbes | Région<br>Moyen-Orient | Groupe<br>des services<br>de New York | Total          |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|----------------|
| <b>Produits</b>                                     |                |                |                                   |                 |                                          |                        |                                       |                |
| Produits provenant de l'exécution de projets        | 141 675        | 129 952        | 87 475                            | 32 674          | 197 293                                  | 53 863                 | 297 706                               | 940 638        |
| Produits accessoires                                | 254            | 1 669          | –                                 | (317)           | –                                        | 232                    | –                                     | 1 838          |
| <b>Total des produits</b>                           | <b>141 929</b> | <b>131 621</b> | <b>87 475</b>                     | <b>32 357</b>   | <b>197 293</b>                           | <b>54 095</b>          | <b>297 706</b>                        | <b>942 476</b> |
| <b>Charges</b>                                      |                |                |                                   |                 |                                          |                        |                                       |                |
| Services contractuels                               | 47 038         | 27 684         | 9 053                             | 4 018           | 93 224                                   | 15 951                 | 143 143                               | 340 111        |
| Autres dépenses de personnel                        | 43 639         | 47 538         | 28 808                            | 30 645          | 28 591                                   | 10 185                 | 41 482                                | 230 888        |
| Traitements et avantages du personnel               | 4 657          | 5 442          | 24 463                            | 17 089          | 3 085                                    | 5 918                  | 63 323                                | 123 977        |
| Frais de fonctionnement                             | 15 331         | 13 907         | 8 408                             | 14 065          | 8 023                                    | 5 327                  | 13 495                                | 78 556         |
| Fournitures et consommables                         | 14 818         | 8 210          | 4 050                             | 1 324           | 51 757                                   | 9 532                  | 12 828                                | 102 519        |
| Voyages                                             | 6 395          | 17 975         | 3 100                             | 3 785           | 2 406                                    | 1 423                  | 11 018                                | 46 102         |
| Charges diverses                                    | (31)           | 40             | –                                 | (2 381)         | (154)                                    | (1)                    | 84                                    | (2 443)        |
| <b>Total des charges</b>                            | <b>131 847</b> | <b>120 796</b> | <b>77 882</b>                     | <b>68 545</b>   | <b>186 932</b>                           | <b>48 335</b>          | <b>285 373</b>                        | <b>919 710</b> |
| Produits financiers                                 | –              | –              | –                                 | 14 460          | –                                        | –                      | –                                     | 14 460         |
| Gains/pertes de change                              | –              | –              | –                                 | 5 159           | –                                        | –                      | –                                     | 5 159          |
| <b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b> | <b>–</b>       | <b>–</b>       | <b>–</b>                          | <b>19 619</b>   | <b>–</b>                                 | <b>–</b>               | <b>–</b>                              | <b>19 619</b>  |
| <b>Excédent avant charges non affectées</b>         | <b>10 082</b>  | <b>10 825</b>  | <b>9 593</b>                      | <b>(16 569)</b> | <b>10 361</b>                            | <b>5 760</b>           | <b>12 333</b>                         | <b>42 385</b>  |
| <b>Charges sectorielles non affectées</b>           |                |                |                                   |                 |                                          |                        |                                       |                |
| Amortissement des immobilisations corporelles       | –              | –              | –                                 | –               | –                                        | –                      | –                                     | 3 291          |
| Amortissement des immobilisations incorporelles     | –              | –              | –                                 | –               | –                                        | –                      | –                                     | 667            |
| <b>Excédent pour la période</b>                     | <b>10 082</b>  | <b>10 825</b>  | <b>9 593</b>                      | <b>(16 569)</b> | <b>10 361</b>                            | <b>5 760</b>           | <b>12 333</b>                         | <b>38 427</b>  |

Tableau IV.59  
**Actifs et passifs sectoriels**  
 (En milliers de dollars des États-Unis)

|                                         | Région Afrique | Région Asie  | Région Europe et Asie centrale | Siège            | Région Amérique latine et Caraïbes | Région Moyen-Orient | Groupe des services de New York | Total            | Actifs et passifs ne pouvant pas être rattachés à un secteur | Total global     |
|-----------------------------------------|----------------|--------------|--------------------------------|------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Actifs</b>                           |                |              |                                |                  |                                    |                     |                                 |                  |                                                              |                  |
| <b>Actifs non courants</b>              |                |              |                                |                  |                                    |                     |                                 |                  |                                                              |                  |
| Immobilisations incorporelles           | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 2 041                                                        | 2 041            |
| Immobilisations corporelles             | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 18 750                                                       | 18 750           |
| Placements à long terme                 | —              | —            | —                              | 584 033          | —                                  | —                   | —                               | 584 033          | —                                                            | 584 033          |
| Autres actifs financiers                | —              | —            | —                              | 40 993           | —                                  | —                   | —                               | 40 993           | —                                                            | 40 993           |
| Créances non courantes                  | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 530                                                          | 530              |
| <b>Total des actifs non courants</b>    | <b>—</b>       | <b>—</b>     | <b>—</b>                       | <b>625 026</b>   | <b>—</b>                           | <b>—</b>            | <b>—</b>                        | <b>625 026</b>   | <b>21 321</b>                                                | <b>646 347</b>   |
| <b>Actifs courants</b>                  |                |              |                                |                  |                                    |                     |                                 |                  |                                                              |                  |
| Stocks                                  | 1 389          | 33           | 83                             | —                | 1 206                              | 1 065               | 10 947                          | 14 723           | —                                                            | 14 723           |
| Créances                                |                |              |                                |                  |                                    |                     |                                 |                  |                                                              |                  |
| Créances au titre de projets            | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 33 218                                                       | 33 218           |
| Charges comptabilisées d'avance         | 510            | 1 500        | 91                             | 759              | 4 891                              | 1 016               | 215                             | 8 982            | —                                                            | 8 982            |
| Créances diverses                       | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 15 174                                                       | 15 174           |
| Placements à court terme                | —              | —            | —                              | 1 089 323        | —                                  | —                   | —                               | 1 089 323        | —                                                            | 1 089 323        |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 559 444                                                      | 559 444          |
| <b>Total des actifs courants</b>        | <b>1 899</b>   | <b>1 533</b> | <b>174</b>                     | <b>1 090 082</b> | <b>6 097</b>                       | <b>2 081</b>        | <b>11 162</b>                   | <b>1 113 028</b> | <b>607 836</b>                                               | <b>1 720 864</b> |
| <b>Total de l'actif</b>                 | <b>1 899</b>   | <b>1 533</b> | <b>174</b>                     | <b>1 715 108</b> | <b>6 097</b>                       | <b>2 081</b>        | <b>11 162</b>                   | <b>1 738 054</b> | <b>629 157</b>                                               | <b>2 367 211</b> |
| <b>Passif</b>                           |                |              |                                |                  |                                    |                     |                                 |                  |                                                              |                  |
| <b>Passifs non courants</b>             |                |              |                                |                  |                                    |                     |                                 |                  |                                                              |                  |
| Avantages à long terme du personnel     | —              | —            | —                              | —                | —                                  | —                   | —                               | —                | 89 647                                                       | 89 647           |
| <b>Total des passifs non courants</b>   | <b>—</b>       | <b>—</b>     | <b>—</b>                       | <b>—</b>         | <b>—</b>                           | <b>—</b>            | <b>—</b>                        | <b>—</b>         | <b>89 647</b>                                                | <b>89 647</b>    |

|                                                                   | Région Afrique | Région Asie    | Région<br>Europe et<br>Asie centrale | Siège         | Région<br>Amérique<br>latine et<br>Caraïbes | Région<br>Moyen-Orient | Groupe<br>des services<br>de New York | Total            | Actifs<br>et passifs<br>ne pouvant<br>pas être<br>rattachés à<br>un secteur | Total<br>global  |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Passifs courants</b>                                           |                |                |                                      |               |                                             |                        |                                       |                  |                                                                             |                  |
| Avantages à court terme du personnel                              | —              | —              | —                                    | —             | —                                           | —                      | —                                     | —                | 27 731                                                                      | 27 731           |
| Dettes                                                            | —              | —              | —                                    | —             | —                                           | —                      | —                                     | —                | 216 980                                                                     | 216 980          |
| Avances de trésorerie reçues au titre des projets                 |                |                |                                      |               |                                             |                        |                                       |                  |                                                                             |                  |
| Produits comptabilisés d'avance                                   | 183 521        | 138 988        | 109 184                              | 25 430        | 323 571                                     | 170 332                | 92 097                                | 1 043 123        | —                                                                           | 1 043 123        |
| Trésorerie détenue au titre de projets exécutés<br>pour des tiers | 122 966        | 161 503        | 217 443                              | 4 086         | 130 579                                     | 70 330                 | 22 702                                | 729 609          | —                                                                           | 729 609          |
| Provisions                                                        | 2 574          | 5 085          | —                                    | 215           | 203                                         | —                      | —                                     | 8 077            | —                                                                           | 8 077            |
| <b>Total des passifs courants</b>                                 | <b>309 061</b> | <b>305 576</b> | <b>326 627</b>                       | <b>29 731</b> | <b>454 353</b>                              | <b>240 662</b>         | <b>114 799</b>                        | <b>1 780 809</b> | <b>244 711</b>                                                              | <b>2 025 520</b> |
| <b>Total du passif</b>                                            | <b>309 061</b> | <b>305 576</b> | <b>326 627</b>                       | <b>29 731</b> | <b>454 353</b>                              | <b>240 662</b>         | <b>114 799</b>                        | <b>1 780 809</b> | <b>334 358</b>                                                              | <b>2 115 167</b> |

**Note 25****Parties liées**

196. 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.

197. 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 0,2 million de dollars pour 2019 (contre 0,30 million de dollars pour 2018). 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.

198. 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**

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

Tableau IV.60

**Principaux dirigeants**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                                                                  | 31 décembre 2019 | 31 décembre 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Nombre de personnes                                                                                                              | 2                | 2                |
| Rémunération globale :                                                                                                           |                  |                  |
| Rémunération de base et indemnité de poste                                                                                       | 435              | 433              |
| Autres prestations                                                                                                               | 87               | 78               |
| Avantages postérieurs à l'emploi                                                                                                 | 147              | 140              |
| <b>Montant total de la rémunération</b>                                                                                          | <b>669</b>       | <b>651</b>       |
| Avances non remboursées sur les prestations                                                                                      | —                | 5                |
| Encours des prêts                                                                                                                | —                | —                |
| Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement et du paiement des congés | 265              | 395              |

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

201. La rémunération globale des principaux dirigeants est calculée en équivalent plein temps 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.

202. 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.

203. En 2019, 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.

204. Le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS, qui a été nommé par le Secrétaire général Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'Initiative d'investissements de l'UNOPS dans le domaine des infrastructures durables (S3I), n'est donc plus considéré comme un dirigeant principal de l'UNOPS depuis mars 2020.

#### **Note 26**

##### **Événements postérieurs à la date de clôture**

205. 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.

206. Le présent rapport a été établi au premier semestre 2020, durant la pandémie de maladie à coronavirus. Au moment de la rédaction du présent rapport, il était encore trop tôt pour estimer l'ampleur exacte des conséquences économiques de la pandémie et les incidences que celles-ci pourrait avoir par la suite sur les réserves de l'UNOPS.

207. À la date de signature des états financiers de l'UNOPS et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2019, 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 d'utilité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Amortissement                                   | Charge qui traduit la consommation d'un actif incorporel sur sa durée d'utilité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 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.                   |
| Certificat de dépôt                             | 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 comptabiliser les opérations et autres faits économiques au moment où ils se produisent (plutôt que lorsqu'ils font l'objet d'une entrée ou sortie de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie). Les opérations et autres faits économiques sont portés dans les livres et constatés dans les états financiers de la période à laquelle ils se rapportent.                                                                                                      |
| Continuité d'activité                           | Les états financiers ont été établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entité en activité qui continuera de fonctionner et d'exécuter sa mission dans un avenir prévisible. 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 1 <sup>er</sup> 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Effets de commerce            | Billet à ordre non garanti à échéance fixe ne dépassant habituellement pas 270 jours.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui lui servent à générer un produit ;</li> <li>• Qui sont censés pouvoir être utilisés pendant plus d'une période financière.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 cinq bureaux régionaux, un groupe thématique 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 | La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces en caisse, les fonds en banque, les dépôts à terme et les titres du marché monétaire qui sont détenus auprès d'institutions financières et 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 de la Caisse de prévoyance des vacataires  
de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                        | 2019          | 2018 <sup>a</sup> |
|--------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| <b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier</b>     | <b>48 836</b> | <b>31 016</b>     |
| Ajustements apportés au solde d'ouverture <sup>b</sup> | 27            | 6 506             |
| Cotisations/primes                                     | 21 872        | 19 081            |
| Paielements                                            | (9 039)       | (8 229)           |
| Caisse : cotisations non nominatives                   | 1 017         | 1 108             |
| Gains/(pertes)                                         | 4 942         | (646)             |
| <b>Solde de clôture au 31 décembre</b>                 | <b>67 655</b> | <b>48 836</b>     |

<sup>a</sup> En 2019, l'UNOPS a étudié la logique de présentation de l'information financière de Zurich International. En conséquence, la manière dont l'information financière est présentée dans la présente annexe correspond à la logique suivie dans les rapports de Zurich International à partir de 2018 : la présentation est différente, mais le solde de clôture ne change pas.

<sup>b</sup> Les ajustements apportés au solde d'ouverture découlent d'un examen des informations précédemment communiquées au sujet des cotisations non nominatives et d'un ajustement par Zurich International par rapport aux chiffres dont il avait été question dans le rapport précédent.

Les cotisations non nominatives sont composées des cotisations de l'UNOPS au titre des projets majorées des intérêts positifs (ou minorées des intérêts négatifs) qu'un membre n'a pas été en mesure de récupérer car il n'avait pas cotisé pendant suffisamment d'années. Toutes les cotisations non nominatives sont versées au fonds général de la Caisse mais, comme tous les actifs financiers de la Caisse, elles sont dissociées des autres actifs financiers de l'UNOPS.

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                                                                                                                                           | 2019         | 2014-2018    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Solde d'ouverture des cotisations non nominatives                                                                                         | 4 944        | —            |
| Variation des cotisations non nominatives au cours de la période                                                                          | 1 463        | 5 481        |
| Total des charges afférentes aux cotisations non nominatives réparties en application des principes de la Caisse de prévoyance ci-après : |              |              |
| Personnel de l'UNOPS                                                                                                                      | (46)         | (169)        |
| Administrateur de la Caisse de prévoyance ou conseiller en placements                                                                     | (425)        | (347)        |
| Services profitant à tous les membres                                                                                                     | (66)         | (21)         |
| <b>Total des charges afférentes aux cotisations non nominatives</b>                                                                       | <b>(537)</b> | <b>(537)</b> |
| <b>Solde de clôture au 31 décembre</b>                                                                                                    | <b>5 870</b> | <b>4 944</b> |

20-08223 (F) 090920 150920

