



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
29 octobre 2014
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2015

26-30 janvier 2015, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité
des commissaires aux comptes**

**Rapport sur l'état de l'application des recommandations
du Comité des commissaires aux comptes pour 2013**

Résumé

Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a le plaisir de répondre aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans le rapport publié sous la cote A/69/5/Add.11 et de faire connaître l'état actuel de leur mise en œuvre. L'opinion que le Comité a formulée sur les comptes de l'année terminée le 31 décembre 2013 n'est assortie d'aucune réserve ou observation, ce qui représente une réussite majeure et signifie que le Bureau s'est doté de capacités d'établissement de rapports conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), dans la mesure où l'équipe financière interne a établi les états financiers de 2013 dans leur totalité. La direction du Bureau continue de s'employer à prendre des mesures pour remédier aux problèmes soulevés par les vérificateurs, comme l'atteste le présent document, qui fait le point sur les recommandations des commissaires aux comptes qui doivent encore être mises en œuvre et décrit le plan d'action adopté à cette fin.

Éléments de décision

L'UNOPS estime avoir progressé dans la mise en œuvre des diverses recommandations formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2013 et s'emploie à faire en sorte que les recommandations restantes soient effectivement appliquées. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être noter que, dans la mesure où les recommandations ont été adressées à l'UNOPS en juillet 2014 et où nombre d'entre elles exigent une intervention de long terme, le Bureau devra poursuivre son action au-delà de 2014 pour pouvoir les mettre effectivement en œuvre.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Réponse succincte de l'UNOPS au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies	3
A. Rappel	3
B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever	4
II. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes	6
III. Conclusion	6
Annexe 1	
Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice clos le 31 décembre 2013	7
Annexe 2	
A. Observations sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures	14
B. Rapport du Comité des Commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011	14
C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009	16
D. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2012	16

I. Réponse succincte de l'UNOPS au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies

A. Rappel

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets est une entité autofinancée du système des Nations Unies, qui propose à une clientèle variée des services viables dans les domaines de l'infrastructure, des achats et de la gestion de projets. En 2014, le Bureau a conservé de solides dispositifs de contrôle interne et géré avec succès son large éventail de risques. Tout en continuant d'assurer la satisfaction de ses clients, le Bureau a pris des mesures pour renforcer certaines de ses pratiques et procédures de fonctionnement destinées à garantir l'exactitude de sa comptabilité d'exercice, de façon à relever le niveau déjà élevé de ses normes d'efficience et d'efficacité.

2. L'UNOPS comprend l'importance que ses partenaires attachent à la question de la viabilité et partage cette optique. Le Bureau s'est résolument engagé à prendre en compte, dans chacun de ses projets, les considérations sociales, environnementales et économiques et celles relatives aux capacités nationales. Il apparaît primordial, pour ce faire, de prêter le concours voulu aux équipes de projet afin qu'elles puissent gérer les ressources de manière à assurer au mieux la viabilité des projets. La mise en œuvre de la première version de la méthode du marqueur de viabilité constitue un élément essentiel de cet appui. Conçue par l'UNOPS, cette méthode permet aux équipes d'évaluer systématiquement l'adéquation des propositions de projets et des plans de travail et de les ajuster de façon à maximiser les avantages et à réduire autant que possible les préjudices que pourraient subir les communautés. Les premières appréciations portées par les équipes de pays sur l'intérêt de la méthode sont encourageantes dans la mesure où, pour plus des deux tiers des responsables de projet formés à cette méthode, le marqueur permet à la fois de mieux atteindre les résultats en matière de développement et de communiquer plus efficacement avec les partenaires. La méthode, qui s'inscrit dans les démarches initiales qu'entreprend l'UNOPS pour intégrer la question de la viabilité dans son portefeuille de projets, fera l'objet d'une mise au point constante qui s'effectuera en collaboration avec les partenaires.

3. En 2014, l'UNOPS a entrepris de mettre au point un nouveau progiciel de gestion intégré, les objectifs poursuivis étant les suivants : refondre ses opérations pour en faire un ensemble de processus et de systèmes plus performants et mieux intégrés; renforcer sa capacité de fournir un appui opérationnel efficace à ses partenaires; et mettre en place un cadre mieux adapté aux normes IPSAS qu'il a adoptées en 2012. Par ailleurs, le progiciel de gestion intégré conférera davantage de dynamisme à l'UNOPS et lui permettra d'accroître l'offre de services transactionnels simplifiés, rentables et de qualité susceptibles de répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation et des États Membres.

4. L'UNOPS a conservé la certification mondiale ISO (Organisation internationale de normalisation) 9001 en matière de gestion de la qualité et a étendu la couverture de sa certification ISO 14001 pour les systèmes de management environnemental aux projets d'infrastructure qu'il gère en Afghanistan, au Kosovo et dans l'État de Palestine.

5. En 2014, l'UNOPS a institué et mis en application un système de gestion de la santé et de la sécurité pour ses opérations relatives aux infrastructures, qui est à présent certifié par le Référentiel OHSAS de gestion de la sécurité et de la santé sur les lieux de travail 18001 du Royaume-Uni, la norme internationale appliquée en la matière. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce système, l'UNOPS a publié une directive administrative et un manuel sur la santé et la sécurité, où sont consignés les procédures, les modèles et les directives relatifs à la santé et à la sécurité dans ses zones d'intervention. Les projets d'infrastructure que l'UNOPS met en œuvre dans l'État de Palestine et au Kosovo (en vertu de la résolution 1244/99 du Conseil de sécurité) ont également été évalués et déclarés conformes à la norme OHSAS 18001. La mise en place du système vise à réduire les risques auxquels font face le personnel et les sous-traitants de l'UNOPS en matière de santé et de sécurité dans les projets d'infrastructure, qui constituent probablement l'un des domaines d'activité du Bureau qui comportent le plus de risques.

6. En 2014, l'UNOPS a également publié un manuel sur la conception des bâtiments et, par la voie d'une instruction administrative, institué la procédure d'examen de la conception des bâtiments, en vue d'atténuer les risques liés à des conceptions défectueuses. Parallèlement, le personnel de l'UNOPS intervenant dans le domaine des infrastructures a bénéficié de plus de 4 000 journées de formation.

B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever

7. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve ni observation sur les comptes de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2013, ce qui représente une réussite importante et la preuve que le Bureau s'est réellement doté des moyens d'établir des rapports conformes aux normes IPSAS, dans la mesure où les états financiers tant intermédiaires que définitifs ont été établis grâce à ses ressources internes.

8. En outre, l'UNOPS a réussi à dépasser l'objectif fixé pour sa réserve opérationnelle. Selon la nouvelle formule de calcul approuvée par le Conseil d'administration en 2013, le montant de la réserve opérationnelle devrait être équivalent à quatre mois de la moyenne des dépenses d'administration des trois années précédentes. Les réserves opérationnelles auraient dû ainsi s'établir à 20,2 millions de dollars au 31 décembre 2013. Elles ont en réalité été de 82,8 millions de dollars, soit un montant nettement supérieur au minimum requis. Une partie de cette réserve sera consacrée à des projets d'investissement qui cadrent avec les objectifs de l'organisation et dont l'identification est en cours.

9. Au 31 décembre 2013, les engagements au titre des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite à l'ensemble du personnel (relevant du budget de gestion comme des budgets de projet) s'élevaient à 50,4 millions de dollars (38,2 millions pour l'assurance maladie après la cessation de service et 12,2 millions pour les prestations liées au rapatriement). Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre acte du fait que les engagements de l'UNOPS au titre des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite étaient intégralement financés au 31 décembre 2013.

Questions à suivre et risques à atténuer

10. Les marges bénéficiaires de l'UNOPS demeurent limitées, puisque le Bureau veille à ne facturer que des honoraires modiques pour ses services afin de maximiser la valeur de ceux-ci pour ses partenaires et pour les bénéficiaires. L'UNOPS continue de rechercher activement une plus grande efficacité. Au niveau mondial, ses commissions de gestion étaient en moyenne d'environ 5,5 %. Le Bureau s'est doté des mécanismes requis pour bien gérer ses coûts et les ajuster en fonction de ses recettes.

11. Si la reconstitution de la réserve opérationnelle permet d'atténuer les risques, il n'en reste pas moins qu'un événement ayant des effets désastreux – par exemple une sentence arbitrale entraînant des frais élevés, ou bien encore d'importantes malversations – pourrait oblitérer une bonne partie des gains réalisés ces huit dernières années. En raison de la nature de ses opérations, l'UNOPS est exposé à certains risques. Diverses mesures ont été prises en 2014 pour réduire davantage encore ces risques : a) la nomination d'un responsable hors classe chargé de coordonner la gestion des risques; b) l'actualisation résolue des politiques et des procédures de contrôle interne et de gestion des risques; c) la révision des instructions administratives ou la publication de nouvelles instructions, le cas échéant.

12. En 2014, l'UNOPS a fait traduire en français et en espagnol le cours d'introduction à la gestion de projets selon la méthodologie du Bureau et l'a fait expérimenter dans ses bureaux de Côte d'Ivoire, pour le cours en français, et de Panama, pour le cours en espagnol, dans le but de mieux toucher les régions où l'anglais ne constitue pas la langue principale mais où les besoins sont importants. De même, la méthode de formation assistée par ordinateur PRINCE 2, qui a été élaborée en 2013 à la fois pour le niveau de base et le niveau avancé, est en cours de traduction en arabe et devrait être disponible dans cette langue au quatrième trimestre de 2014. Parallèlement, plus de 800 usagers extérieurs se sont inscrits pour la formation à PRINCE 2 proposée en ligne.

13. L'UNOPS a également expérimenté un cours de gestion de projets de niveau avancé destiné à favoriser les perspectives de carrière et le renforcement des capacités de ses gestionnaires de projets. Une vingtaine de collègues des bureaux de l'UNOPS à travers le monde ont pris part au stage pilote et l'on procède à l'analyse de leurs observations pour déterminer les améliorations à apporter à la formation.

14. Les directions du PNUD et de l'UNOPS ont achevé des négociations visant à résoudre la question du règlement du solde interfonds antérieur à 2007. Au 31 décembre 2013, les écarts dans les comptes interfonds entre le PNUD et l'UNOPS avaient été pleinement rapprochés.

15. L'UNOPS a également dispensé une formation de spécialiste des coûts débouchant sur une certification reconnue par le secteur et destinée à doter le personnel concerné du Bureau des compétences nécessaires en matière d'établissement des coûts des projets. Les participants à ce programme ont été formés aux méthodes économiques de gestion des fonds des clients et de l'UNOPS, ainsi qu'à l'appréciation des coûts que les équipes de projet doivent prendre en compte au moment de définir les produits qui déterminent la portée d'un projet et constituent la base de l'estimation de ses coûts. La certification des membres des équipes de projets contribuera ainsi à renforcer la confiance des partenaires lorsque

ces équipes entreprendront d'apprécier, de négocier, de gérer et de communiquer les coûts.

16. En 2014, l'UNOPS a effectué plusieurs missions d'évaluation des capacités en matière de gestion des projets, en vue d'aider les bureaux de pays à appliquer la méthode de gestion des projets de l'UNOPS et d'améliorer l'exécution et les résultats, de manière à renforcer la satisfaction des clients et à accroître le taux de réussite des programmes et des projets. Les missions ont porté sur les modalités par lesquelles les bureaux de pays peuvent engager les actions suivantes : évaluer les capacités, contrôler la « santé » des projets et assurer la formation; assurer la gestion d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille et offrir des services de développement.

17. Comme indiqué au paragraphe 3 ci-dessus, l'UNOPS a entrepris de mettre au point un nouveau progiciel de gestion intégré en vue de mieux adapter les systèmes et méthodes de travail aux normes IPSAS et d'améliorer la qualité des données dont disposera la direction pour la prise de décisions.

II. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes

18. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé six recommandations principales classées comme ayant un rang de priorité élevé et 10 autres considérées comme moyennement prioritaires. La direction de l'UNOPS a progressé dans l'application de ces recommandations, qui devraient toutes être mises en œuvre dans les délais prévus. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être noter que, dans la mesure où les recommandations ont été adressées à l'UNOPS en juillet 2014 et où nombre d'entre elles exigent une intervention de long terme, le Bureau devra poursuivre son action au-delà de 2014 pour pouvoir les mettre effectivement en œuvre. L'UNOPS présente, dans les annexes 1 et 2 ci-après, le détail de la suite donnée à ces recommandations.

III. Conclusion

19. L'UNOPS a le plaisir de répondre au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2013. Compte tenu de l'évolution de la situation et des améliorations enregistrées depuis la fin de 2013, ainsi que du degré élevé de dévouement et de détermination de l'ensemble de son personnel, le Bureau ne doute pas que l'ensemble des problèmes soulevés dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes trouveront une solution satisfaisante.

Annexe 1

Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

Tableau 1
État de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Échéance</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des finances	3	1	2	1	1
Groupe des achats viables	2	–	2	2	–
Groupe des finances et Groupe des services d'appui	1	–	1	1	–
Total	6	1	5	4	1

Tableau 2
État de l'application de toutes les recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Échéance</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des achats viables	9	–	9	9	–
Groupe des finances	5	2	3	2	1
Groupe des finances et Groupe des services d'appui	1	–	1	1	–
Groupe de l'audit interne et des investigations	1	–	1	1	–
Total	16	2	14	13	1

1. **Au paragraphe 9, le Comité a recommandé que, pour que le principe de responsabilité soit mieux respecté et que les décisions soient prises en toute connaissance de cause, le Bureau des services d'appui aux projets (UNOPS) élabore des rapports sur la gestion financière, la gestion des résultats et la gestion des risques présentant une analyse complète et des explications des écarts importants.**

2. L'examen à mi-parcours du portefeuille mondial et des résultats régionaux pour 2014 a fait partie de la procédure d'examen trimestriel de la qualité et de planification des activités. Il s'agissait d'établir un lien clair entre les projets et les résultats tout en optimisant le recours aux outils et systèmes de gestion et en améliorant la capacité de gestion des résultats et des risques de l'UNOPS. À chaque

niveau de la procédure d'examen, une analyse fondée sur les états tirés du système d'information de gestion de l'UNOPS et des explications des écarts importants ont été présentées. Dans le cadre de cette procédure d'examen détaillé, les principaux aspects liés aux risques et aux résultats ont été mis en évidence puis examinés aux réunions que les responsables des portefeuilles régionaux et mondiaux et le Directeur exécutif adjoint ont tenues à l'issue de l'examen à mi-parcours. Les décisions prises à ces réunions, y compris les solutions retenues pour faire face aux risques et régler les problèmes de résultats, ont été consignées et distribuées aux participants à la réunion.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Élevée

Échéance : Sans objet

3. Au paragraphe 12, le Comité a recommandé que lors de la mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré, l'UNOPS procède à l'examen critique de ses méthodes de comptabilité d'exercice et de ses procédures de clôture, afin que les informations financières soient disponibles en temps réel dans le système d'information de gestion. D'ici là, il a recommandé que le Bureau continue d'améliorer le système afin qu'il réponde aux besoins des bureaux de pays.

4. L'UNOPS a revu ses procédures de clôture afin de permettre la clôture mensuelle. La mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré permettra de remédier au décalage existant entre le mode de fonctionnement de l'UNOPS et le progiciel de gestion intégré qui fait que des fonctions complexes, comme la simulation de régularisations pour les périodes non closes, doivent être incorporées dans les systèmes d'établissement des états. Le programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement aidera les coordonnateurs et les analystes à communiquer leurs besoins de sorte que des améliorations pourront être apportées au système d'information de gestion pour répondre aux besoins des bureaux de pays.

Entité responsable : Groupe des finances et Groupe des services d'appui

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Deuxième trimestre de 2016

5. Au paragraphe 14, le Comité a recommandé que, pour parvenir à une gestion plus efficace de l'exécution tout au long de l'année, l'UNOPS élabore des prévisions d'exécution plus réalistes, fondées sur les tendances passées et sur les facteurs connus tels que les variations saisonnières.

6. Le système d'information de gestion fournit déjà des prévisions d'exécution automatisées fondées sur la logique de fonctionnement et les tendances passées de l'exécution tout au long de l'année. En complément, l'outil de planification des activités sert à créer des projections annuelles fondées sur des données réelles et des projections de fin d'année pour la planification des activités et l'examen à mi-parcours.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Moyenne

Échéance : Sans objet

7. Au paragraphe 21, le Comité a recommandé que l'UNOPS passe en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élabore, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires.

8. L'UNOPS envisage d'utiliser une partie de ses montants excédentaires pour financer des projets d'investissement servant les buts de l'organisation. Les investissements seront faits à mesure que les projets seront choisis. La formule de calcul de la réserve de fonctionnement date d'à peine un an et il serait donc prématuré à ce stade de la réexaminer. En outre, le calcul de la réserve détermine un seuil minimum en deçà duquel l'UNOPS s'exposerait à des risques en termes de fonctionnement et sur le plan financier.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Délai non fixé

9. Au paragraphe 26, le Comité a recommandé que l'UNOPS profite de l'élaboration du nouveau progiciel de gestion intégré pour faire en sorte que le coût intégral des projets, y compris tous les coûts imputés aux dépenses de gestion, fasse l'objet d'un suivi. Le Bureau devrait régulièrement passer en revue ces informations afin que les taux de recouvrement restent acceptables.

10. Après l'entrée en vigueur de la nouvelle politique de tarification en 2013, un mécanisme a été mis au point pour comparer le taux de recouvrement au tarif minimum fixé. Ce mécanisme permettra d'opérer des ajustements financiers si les tarifs sont supérieurs ou inférieurs au minimum établi. Les premiers ajustements devraient apparaître dans les systèmes financiers à la fin de 2014 au plus tard.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

11. Au paragraphe 34, le Comité a recommandé que des mesures concrètes soient prises pour mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, des stratégies, politiques et procédures de gestion des risques dans toute l'entité. Ainsi, il faudrait que l'UNOPS : a) détermine, explique et évalue les principaux risques qui pèsent sur la réalisation des objectifs stratégiques; b) mette à jour et fasse régulièrement le suivi des informations relatives aux risques qui peuvent être consolidées à l'échelle de l'entité; c) réunisse des données sur la tolérance au risque afin que celle-ci soit comprise et appliquée dans toute l'organisation; d) utilise des registres pour consigner la probabilité que tel ou tel risque se

concrétise, ses effets, ce qu'il est proposé de faire pour l'atténuer et le niveau de risque estimé après avoir pris des mesures d'atténuation; et e) désigne des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque.

12. D'ici à mars 2015, l'UNOPS devrait pouvoir revoir ses mécanismes de gestion des risques et y éclaircir le rôle et la responsabilité de chacun aux niveaux de la gouvernance, des pays, des programmes et du fonctionnement. Conformément à la norme ISO 31000, l'UNOPS s'attache à gérer les risques liés à la prise de décisions afin de faire face aux menaces et de tirer parti des possibilités, et de faire en sorte que l'organisation atteigne ses objectifs. Dans ce cadre, il continuera d'établir des seuils de tolérance des risques et des procédures de transmission de l'information en amont, et d'améliorer la communication de l'information liée aux risques dans toute l'organisation. À partir de 2015, sa procédure d'examen trimestrielle comprendra une étude de la gestion des risques, y compris un récapitulatif des risques globaux.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Troisième trimestre de 2015

13. Au paragraphe 47, le Comité a recommandé que l'UNOPS améliore l'information relative aux résultats, y compris en se référant aux indicateurs utilisés par d'autres organismes des Nations Unies. En particulier, il faudrait que l'UNOPS fasse ce que suit : a) examiner la possibilité d'établir un indicateur des prix et de la compétitivité fondé sur les prix effectivement pratiqués; b) se demander si les indicateurs du tableau de bord et les objectifs annuels sont adaptés et comment en élargir la portée à l'avenir pour qu'ils couvrent la totalité des achats du Bureau; et c) inclure dans le tableau de bord des indicateurs portant uniquement sur des éléments mesurables, assortis de délais clairs pour les objectifs qui sont plus ambitieux mais qui demeurent réalisables.

14. L'UNOPS prévoit d'analyser cette recommandation afin d'évaluer s'il est possible de l'appliquer et comment, en tenant compte du fait que les marchés où il exerce ses activités sont tels qu'il est souvent difficile de procéder à des analyses comparatives des prix. En outre, vu que les achats sont décentralisés à l'UNOPS, il faudra probablement inclure les objectifs de référence dans les tableaux de bord régionaux, et le Groupe des achats viables fera campagne pour qu'il en soit ainsi. L'UNOPS s'engage également à passer en revue le tableau de bord du Groupe des achats viables et à y faire figurer des délais clairs et des indicateurs mesurables.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

15. Au paragraphe 54, le Comité a recommandé que l'UNOPS détermine la manière dont le Groupe des achats viables peut participer plus efficacement à l'élaboration de stratégies d'achat locales.

16. L'UNOPS prend note de la recommandation. Le Groupe des achats viables va s'employer, en collaboration avec les bureaux régionaux, à renforcer ses liens avec les équipes des bureaux de pays chargées des achats.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

17. Au paragraphe 58, le Comité a recommandé qu'afin de tirer le meilleur parti des avantages procurés par les accords à long terme, le siège de l'UNOPS collabore avec les bureaux de pays et se serve d'informations agrégées pour déterminer les secteurs dans lesquels l'utilisation d'accords à long terme aux niveaux régional et mondial serait mutuellement bénéfique, par exemple en ce qui concerne le matériel et les fournitures médicaux.

18. L'UNOPS a déjà réuni des informations sur les accords à long terme existants et commencé à rassembler les informations sur les dépenses, et il établit un plan hiérarchisé en fonction des priorités en vue de la conclusion de nouveaux accords à long terme.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

19. Au paragraphe 59, le Comité a recommandé également qu'en vue d'améliorer l'utilisation des accords à long terme et de tirer le meilleur parti des avantages qu'ils procurent, l'UNOPS rassemble des informations sur l'existence et l'utilisation des accords à long terme locaux et régionaux.

20. L'UNOPS a déjà réuni des informations sur les accords à long terme existants et commencé à rassembler des informations sur les dépenses, qu'il utilisera pour mettre au point une stratégie visant à tirer le meilleur parti des avantages qu'offre le recours à des accords à long terme.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

21. Au paragraphe 63, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) utilise les résultats du recensement des compétences qu'il a effectué pour déterminer le niveau de formation et de qualifications souhaité pour l'exercice de certaines fonctions d'achat au sein du Bureau et repère les domaines présentant des lacunes; et b) rende obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés des achats le cours de formation en ligne sur les achats responsables et fixe un délai pour ce faire.

22. L'UNOPS a commencé à établir une stratégie de formation aux achats. Le Groupe des achats viables s'entretiendra avec les bureaux régionaux des moyens de rendre obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés des achats le cours de formation en ligne sur les achats responsables.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

23. Au paragraphe 67, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette au point un moyen de contrôler la durée des procédures d'achat, que ce soit à l'aide des systèmes d'achats en ligne ou des progiciels de gestion intégrés qui sont en cours d'élaboration et seront mis en service en 2015, ou encore en distribuant un modèle permettant de recueillir les informations sur les achats de tous les centres.

24. L'UNOPS entend appliquer cette recommandation dans le cadre de son projet d'achats en ligne.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

25. Au paragraphe 72, le Comité a recommandé que l'UNOPS détermine si les enseignements tirés de l'utilisation du système UNWebBuy par le centre de projets en Éthiopie pourraient servir à d'autres pays afin de promouvoir l'utilisation du catalogue.

26. L'UNOPS prend note de la recommandation et contactera le bureau en Éthiopie afin d'analyser les enseignements tirés de l'expérience.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Premier trimestre de 2015

27. Au paragraphe 77, le Comité a recommandé qu'au moment d'établir son programme de travail pour 2015, et sur la base des résultats de l'évaluation des risques de fraude menée en 2014, le Groupe de l'audit interne et des investigations envisage de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats.

28. Dans le cadre de la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, l'UNOPS schématise et consigne ses principales procédures. Le Responsable du contrôle des risques collaborera avec les différents groupes afin de repérer les risques associés aux procédures et mécanismes de contrôle en place. Dans ce contexte, le Groupe des achats viables mettra au point et offrira, au cours du quatrième trimestre de 2014, un cours sur la déontologie des achats, dont l'audience

cible sera principalement les fournisseurs et les partenaires de l'UNOPS, cours qui sera dispensé à la demande et aura pour but de réduire les risques de fraude et d'abus. À l'issue de cet exercice, l'UNOPS établira, le 30 juin 2015 au plus tard, un rapport dans lequel seront récapitulés les risques de fraude courus par l'UNOPS, notamment dans le domaine des achats. À partir de ces résultats, le Groupe de l'audit interne et des investigations décidera de la suite à donner en fonction de sa propre stratégie de planification fondée sur le risque.

Entité responsable : Groupe de l'audit interne et des investigations

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

29. Au paragraphe 82, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à des analyses comparatives structurées et régulières, chaque fois que possible, des prix qu'il obtient. Il devrait aussi recueillir les réactions de ses partenaires concernant les achats.

30. Les marchés où l'UNOPS exerce ses activités sont tels qu'il est souvent difficile de procéder à des analyses comparatives des prix. Le Groupe des achats viables posera des questions précises sur les services d'achat de l'UNOPS dans les prochaines enquêtes qui seront menées auprès des partenaires.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Troisième trimestre de 2015

31. Au paragraphe 84, le Comité a recommandé que l'UNOPS prenne des mesures pour renforcer les capacités locales. Cela pourrait se traduire par l'échange de bonnes pratiques, comme les mécanismes permettant de réduire les cas de non-respect des procédures d'appel d'offres.

32. L'UNOPS prévoit d'appliquer cette recommandation en mettant l'accent sur l'échange de connaissances, la publication de lettres d'information, les interventions directes, les séminaires en ligne et d'autres mesures.

Entité responsable : Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Troisième trimestre de 2015

Annexe 2

A. Observations sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures

1. L'annexe au rapport du Comité sur l'exercice clos le 31 décembre 2013 (A/69/5/Add.11) contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports sur des exercices budgétaires antérieurs. Sur les 28 recommandations signalées, 11 avaient été intégralement appliquées et 17 étaient en cours d'application ou non appliquées. Le Conseil d'administration voudra peut-être noter que, d'après l'évaluation de l'UNOPS, 3 des 17 recommandations du Comité des commissaires aux comptes ayant trait à des exercices antérieurs ont été appliquées. Les informations ci-après sont présentées dans l'ordre dans lequel les recommandations sont énoncées dans l'annexe 2 du rapport du Comité des commissaires aux comptes. On trouvera un récapitulatif de la situation générale dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3

État de l'application des recommandations remontant à des exercices antérieurs classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2013

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Échéance</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe de la gestion viable des projets	8	1	7	7	–
Groupe des infrastructures durables	3	1	2	2	–
Groupe des finances	3	–	3	3	–
Groupe des services d'appui	1	–	1	1	–
Groupe des partenariats	1	1	–	–	–
Groupe des ressources humaines et du changement	1	–	1	1	–
Total	17	3	14	14	–

B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011

2. Au paragraphe 48, le Comité a renouvelé sa précédente recommandation selon laquelle l'UNOPS doit : a) tirer des leçons des projets en cours et envisager d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; et b) traiter l'arriéré des projets à clôturer.

3. L'examen trimestriel de la qualité permet à l'UNOPS de mieux suivre l'état d'avancement des projets, et notamment de repérer ceux qui doivent être clôturés. Pour aider les bureaux extérieurs à clôturer les projets et faciliter le bon déroulement de cette procédure, l'UNOPS a mis au point un outil en ligne. Cela a permis de réduire le nombre de projets restant à clôturer.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

4. Au paragraphe 53, le Comité a recommandé que l'UNOPS supervise mieux les opérations du Centre d'opérations de la République démocratique du Congo pour l'aider à surmonter les obstacles l'empêchant de mener à bien ses projets dans les délais prévus.

5. L'UNOPS a dépêché, en juillet et août 2013, deux missions d'évaluation de la maturité des activités en République démocratique du Congo, afin d'analyser le contrôle de la gestion, la gestion des prestations, la gestion financière, l'encadrement des parties intéressées, la gestion des risques, la gouvernance à l'échelle du Centre et la gestion des ressources. Du 7 au 11 juillet 2014, il a conduit une mission de suivi au cours de laquelle le Groupe de la gestion viable des projets a examiné la procédure d'assurance de la qualité avec l'équipe du Centre d'opérations et dispensé une formation aux outils de planification des projets, de gestion des risques et de gestion des projets. En outre, les contrôles trimestriels de la qualité et les états tirés du système d'information de gestion permettent de suivre l'état d'avancement des projets au Centre d'opérations.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

6. Au paragraphe 54, le Comité a recommandé que l'UNOPS évalue l'efficacité de la supervision des centres exerçant leurs activités dans des contextes à haut risque ainsi que du soutien qui leur est apporté.

7. L'UNOPS aborde la question sous deux angles : les risques liés au pays où le Centre exerce ses activités et les risques associés aux projets et aux programmes. L'UNOPS a mené à bien sept missions d'évaluation de la maturité des opérations en 2013 et 2014. En 2014, l'UNOPS a réalisé des évaluations à distance des capacités de ses bureaux sur le terrain en vue de leur fournir un appui pour l'utilisation de la méthode de gestion des projets qu'il a mise au point et d'améliorer la mise en œuvre et les résultats de leur portefeuille de projets. Le travail d'évaluation à distance permet d'établir un diagnostic rapide et de dresser un « bilan de santé » avant la mission d'évaluation des capacités qui procède à une analyse plus approfondie. À ce jour, des missions d'évaluation des capacités ont été réalisées dans 12 pays.

8. En août 2014, l'UNOPS a publié de nouvelles directives détaillées en vue de promouvoir l'adoption de pratiques, modèles et directives standard favorisant une gestion préventive des risques. Une boîte à outils, qui sera mise en service dans le

courant du quatrième trimestre de 2014, comprendra un inventaire des risques les plus courants regroupés par catégories, ainsi que les mesures proposées pour y remédier. Il aidera les responsables de projets à recenser les risques afférents aux nouveaux projets.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009

9. Au paragraphe 107, l'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce qu'il : a) rectifie les erreurs qui figuraient dans ses registres pour pouvoir comptabiliser avec exactitude les biens dont il dispose et établir des soldes d'ouverture corrects lors de l'adoption des normes IPSAS; et b) remédie au manque de cohérence du processus d'attestation d'inventaire.

10. Les incohérences de 2008 découlant de l'application de procédures de gestion des biens conformes aux Normes comptables du système des Nations Unies datent d'avant les préparatifs qui ont précédé l'adoption des normes IPSAS. Depuis janvier 2012, l'UNOPS a procédé à plusieurs changements afin que les biens soient comptabilisés avec exactitude, à savoir : a) il a mis en service une interface entre le module des achats et le module de gestion des biens; b) il procède périodiquement à l'examen des dépenses pour détecter les erreurs éventuelles et les rectifier; c) il a amélioré la vérification de l'inventaire physique et la certification en fin d'année; d) il procède à des audits de gestion des biens dans le cadre des visites d'audit interne; et e) il dispense une formation à laquelle assistent les responsables des biens des bureaux extérieurs.

11. En outre, avant la fin de 2014, l'UNOPS accomplira les tâches suivantes : a) il mettra au point des supports de formation en ligne; b) il mettra en service un outil de demande de modification des biens en ligne; c) il publiera une instruction administrative révisée sur la gestion des biens; et d) il achèvera l'établissement des soldes d'ouverture conformément aux normes IPSAS.

Entité responsable : Groupe des services d'appui

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

D. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2012

12. Au paragraphe 24, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) définisse clairement les avantages censés découler de l'information qui sera obtenue à l'aide de la méthode de la comptabilité d'exercice et des procédures de gestion

révisées en conséquence; et b) nomme un directeur exécutif du projet qui veillera à valoriser les avantages attendus et à modifier les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation.

13. Des travaux préliminaires ont été entrepris au deuxième semestre de 2013 afin d'appliquer la recommandation, et des systèmes et outils d'information ont déjà été modifiés pour tenir compte de l'information obtenue à l'aide de la méthode de la comptabilité d'exercice. L'UNOPS prévoit de prendre en compte la deuxième partie de la recommandation lors de la mise au point et de la configuration du nouveau progiciel de gestion intégré qui sera mis en service en 2016.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Deuxième trimestre de 2016

14. Au paragraphe 31, le Comité a recommandé que l'UNOPS crée un compte de réserve distinct pour les prestations dues après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant.

15. L'UNOPS a choisi un prestataire extérieur pour gérer l'investissement des fonds relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service; l'accord correspondant est sur le point d'être conclu. Le prestataire de services devrait commencer à administrer les fonds au deuxième semestre de 2014.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

16. Au paragraphe 44, l'UNOPS a accepté la recommandation du Comité selon laquelle il fallait : a) qu'il nomme, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités du Bureau; b) qu'il procède, à l'échelle du Bureau, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude auxquels il s'expose; et c) détermine son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et veille à ce que les contrôles antifraude soient proportionnels à son appétence au risque.

17. En mars 2014, l'UNOPS a nommé un responsable du contrôle des risques chargé de coordonner la gestion des risques. Comme indiqué dans les observations de l'Administration mentionnées ci-dessus au sujet de la recommandation figurant au paragraphe 77 du rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, l'UNOPS, parallèlement à la mise en service d'un nouveau progiciel de gestion intégré, s'attachera en 2015, à schématiser et consigner ses principales procédures ainsi qu'à recenser les principaux contrôles et les risques qui y sont associés, afin de récapituler sa vulnérabilité à la fraude. Le cadre de responsabilisation se trouvera encore renforcé quand l'UNOPS aura actualisé ses règles et ses procédures de contrôle interne et les seuils de gestion des risques.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Deuxième trimestre de 2016

18. Au paragraphe 51, le Comité a recommandé que l'UNOPS évalue les coûts et avantages qu'entraînerait le fait de procéder à une vérification obligatoire des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants.

19. Le Groupe des achats viables a intégralement appliqué cette recommandation et le Groupe des ressources humaines et du changement a déjà commencé la vérification d'antécédents et mis au point un projet de directive concernant la mise en place, d'ici à la fin de 2014, de la vérification obligatoire des antécédents.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
et Groupe des achats viables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

20. Au paragraphe 62, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, de veiller à ce que la nouvelle stratégie relative aux infrastructures soit comprise par tout le personnel chargé de ces questions.

21. L'enquête que l'UNOPS a menée en 2012 auprès de son personnel a montré que 39 % du personnel affecté à des projets d'équipement connaissait le plan stratégique du Bureau. En 2013, la proportion était passée à 42 %. Cette amélioration tient au fait que d'autres séances de formation ont été organisées à partir de septembre 2013. En outre, la stratégie relative aux infrastructures fait partie intégrante des produits et des procédures que le Groupe des infrastructures durables a lancés en 2014, comme le manuel de conception et l'examen des plans avant travaux.

Entité responsable : Groupe des infrastructures durables

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Moyenne

Échéance : Sans objet

22. Au paragraphe 67, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, d'examiner l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs aux infrastructures.

23. Le système de gestion des contrats a été élaboré et mis à l'essai. Sa mise en service aura lieu dès que les changements liés au nouveau progiciel de gestion intégré auront été incorporés.

Entité responsable : Groupe des infrastructures durables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Quatrième trimestre de 2016

24. Au paragraphe 76, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, d'encourager ses clients à accepter l'inclusion d'une provision pour imprévus dans le budget des projets, ce qui pourrait entraîner une réduction correspondante d'autres composantes du budget, et à établir des procédures relatives à l'utilisation de la provision qui soient acceptables par les clients.

25. L'UNOPS a publié, en juillet 2013, un référentiel sur la budgétisation des projets qui donne des conseils sur la manière d'établir, de communiquer et de contrôler les budgets de projets. On y trouve aussi des indications sur l'établissement des provisions pour imprévus. Des projets récents témoigneront de la pleine utilisation de ce référentiel.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014

26. Au paragraphe 77, l'UNOPS a également accepté, comme le Comité le recommandait, d'examiner dans quelle mesure la pratique consistant à ajuster les dépenses au budget disponible plutôt qu'aux besoins objectifs du projet était suivie et pourquoi, et, s'il y avait lieu, d'envisager d'adapter ses procédures ou directives en conséquence.

27. On constate que la pratique consistant à ajuster les dépenses au budget disponible prévue dans certains types de contrats découle des modalités de mise en œuvre arrêtées avec le client. Elle résulte du fait que, lors de l'exécution des contrats, des changements peuvent se produire en raison de la nature du travail. Afin d'atténuer les risques d'écarts par rapport au budget convenu (montant du contrat), elle est présentée comme une bonne pratique de gestion, qui s'appuie sur de bons systèmes et de bonnes procédures. Elle offre la capacité d'adaptation et la flexibilité nécessaires au respect du budget arrêté.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Élevée

Échéance : Sans objet

28. Au paragraphe 82, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, de mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs.

29. L'UNOPS a réfléchi aux moyens d'évaluer l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs occupants et un document de stratégie a été établi. Il faudra plus de temps que prévu pour mettre au point un mécanisme, l'essayer à titre pilote puis le mettre en service.

Entité responsable : Groupe des infrastructures durables

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

30. Au paragraphe 85, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, de prendre des mesures visant à encourager les clients à participer davantage au Centre de partenariat, notamment en faisant des commentaires.

31. Plusieurs opérations de communication sur le Centre de partenariat ont été menées depuis 2012, tant sur le plan interne que sur le plan externe, dont l'enquête menée auprès des partenaires en 2012, grâce à laquelle plus de 350 partenaires de haut niveau ont appris l'existence du Centre et de ses programmes de formation, webinaires et cours destinés aux responsables de projets et au personnel de l'UNOPS (entre 2013 et 2014, 250 directeurs de projet ont été formés à l'utilisation du Centre et encouragés à participer à ses activités dans le cadre du cours préparatoire à la gestion de projets).

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Moyenne

Échéance : Sans objet

32. Au paragraphe 90, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, de collaborer avec ses partenaires pour mettre en place des procédures visant à mieux recueillir l'information sur les résultats globaux auxquels ses activités contribuent, en particulier en ce qui concerne les bénéficiaires des projets.

33. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017 met l'accent sur la durabilité et les capacités nationales, le but étant d'aider les partenaires à obtenir des résultats et à atteindre leurs objectifs en matière de développement. L'UNOPS a lancé début 2013 un programme destiné à intégrer les principes de durabilité, l'accent étant mis sur les contributions aux résultats des partenaires. Il a défini une stratégie d'intégration systématique de ces principes et organisé plusieurs ateliers d'orientation au siège comme dans les centres d'opérations. À présent, il rassemble des informations sur les résultats des projets en termes de viabilité, qu'il fait figurer dans ses rapports annuels axés sur les résultats. De plus, il a mis au point un outil – le « marqueur de viabilité » – qui sert à évaluer les projets, à en assurer le suivi et à établir des rapports, qu'il a lancé à titre expérimental en 2013 et qu'il a perfectionné et mis en service en 2014. Le marqueur est actuellement en service dans 11 bureaux et la collaboration avec les partenaires s'accélère en vue d'améliorer encore cet outil. Une enquête menée récemment auprès des utilisateurs du marqueur a fait apparaître que 72 % des directeurs de projet estimaient que le marqueur les aidait à apporter une meilleure contribution aux résultats des partenaires.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2015

34. Au paragraphe 92, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, d'améliorer le mécanisme d'assurance de la qualité en ligne afin d'effectuer un contrôle de qualité détaillé au niveau de chaque projet lorsqu'une mission comporte plusieurs grands projets, ou de faire en sorte que davantage de missions ne comportent qu'un seul projet.

35. En 2013, le Groupe de la gestion viable des projets s'est employé à réformer à la fois le mécanisme d'assurance de la qualité des missions et la procédure d'assurance de la qualité des centres d'opérations, en y intégrant les six critères de réussite. L'outil est examiné à la lumière de la recommandation et dans le but d'apporter les autres améliorations requises. Le Groupe de la gestion viable des projets s'attache à analyser l'outil afin de déterminer s'il devra permettre un contrôle de qualité au niveau des projets, par exemple en assurant le suivi des accords conclus (contrats) plutôt que des projets. L'équipe est actuellement en relation avec les bureaux qui seraient les plus touchés par un changement éventuel et recueille des informations en vue de prendre une décision dans le courant du quatrième trimestre de 2014.

Entité responsable : Groupe de la gestion viable des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Échéance : Quatrième trimestre de 2014