



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
29 juillet 2008
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2008

8-12 septembre 2008, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

**Rapport sur l'état de l'application
des recommandations du Comité des commissaires
aux comptes pour l'exercice biennal 2004-2005***

Résumé

On trouvera dans le présent rapport la réponse du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) aux recommandations figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2005.

Le présent rapport donne : a) une vue d'ensemble de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations énoncées dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2004-2005; b) une description succincte du plan élaboré par la direction pour donner suite à ces recommandations, ainsi que des mesures qui n'ont pas encore été entièrement appliquées.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être : a) prendre note du présent rapport sur l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2004-2005; b) prendre acte des progrès accomplis depuis la publication du projet de rapport le 29 juin 2007.

* Document présenté en retard en raison du travail de collecte de données qu'il a fallu effectuer pour que l'information présentée au Conseil d'administration soit aussi fraîche que possible.



Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| I. Réponse succincte du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies | 3 |
| A. Rappel | 3 |
| B. Investir dans l'avenir de l'UNOPS | 3 |
| II. Réponses de l'UNOPS aux principales recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies | 6 |
| III. Conclusion | 8 |
| Annexes | |
| 1. État d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2005 | 9 |
| 2. Observations concernant l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2005 | 11 |

I. Réponse succincte du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

A. Rappel

1. En tant que prestataire autofinancé fournissant des services aux organismes des Nations Unies et à d'autres organismes donateurs, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) s'emploie à mettre en place des mécanismes qui lui permettent d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé, à savoir devenir un prestataire de services de niveau international. En même temps, la direction de l'UNOPS est consciente que l'organisation doit demeurer efficace, prompte à réagir et adaptable afin de répondre aux besoins de sa clientèle, qui peuvent s'étendre ou, au contraire, se contracter rapidement en fonction des événements internationaux. L'UNOPS doit disposer de solides dispositifs de contrôle interne et veiller à avoir une situation financière saine, en se gérant comme une entreprise efficace et en prenant des mesures pour assurer sa viabilité et maintenir sa réserve opérationnelle.

2. Les recommandations formulées dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice biennal 2004-2005 ont permis à la direction de l'UNOPS de disposer d'éléments pour améliorer ses dispositifs de contrôle interne et ses mécanismes financiers. La direction de l'UNOPS présente ci-après certaines des mesures qu'elle a prises pour donner suite à ces recommandations et s'engage à poursuivre ses efforts pour mettre en œuvre les recommandations qui n'avaient pas encore été entièrement appliquées au 31 décembre 2007. Le BOA a noté que sur les 43 principales recommandations formulées dans le rapport d'audit pour l'exercice biennal 2004-2005, 23 (54 %) avaient été entièrement appliquées et 20 (46 %) partiellement appliquées à la fin 2007. La direction de l'UNOPS se félicite d'être parvenue à ce taux d'application relativement élevé alors que son rapport d'audit pour 2004-2005 n'a été approuvé que le 29 juin 2007 (les comptes de 2004-2005 n'ayant pu être arrêtés avant fin novembre 2006), ce qui ne lui a laissé que six mois, au lieu des 18 habituels avant la fin de l'exercice biennal, pour appliquer les recommandations du Comité. Les dispositifs de contrôle interne et la situation financière générale de l'UNOPS se sont aussi considérablement améliorés puisque, pour la première fois en quatre exercices biennaux, le Comité n'a pas émis de réserves dans son rapport d'audit et le nombre de ses observations a diminué des deux tiers. La direction a bon espoir que les 20 autres recommandations du Comité auront été en grande partie appliquées d'ici à la fin de 2008. Les membres de la haute direction de l'UNOPS, pour la plupart nommés de fraîche date, sont déterminés à améliorer les mécanismes financiers de l'organisation de façon à ce que cette dernière repose sur une base financière saine et soit un prestataire de services efficace de niveau international dans les domaines de la gestion des achats, de l'infrastructure et des projets.

B. Investir dans l'avenir de l'UNOPS

3. Au cours de l'exercice biennal 2006-2007, l'UNOPS a continué de s'employer à renforcer ses dispositifs de contrôle interne tout en investissant simultanément dans l'amélioration de son infrastructure et de ses ressources humaines pour demeurer une entreprise rentable sur le long terme. Les résultats et améliorations

résultant du nettoyage initial des données financières sont perceptibles et mesurables comme en témoignent des indicateurs de résultats essentiels tels que le rapport d'audit sans réserve établi pour l'exercice biennal 2006-2007, la multiplication par six du niveau de la réserve opérationnelle et la prise en compte intégrale des charges à payer au titre des prestations d'assurance maladie après la cessation de service, des congés annuels et des autres prestations dues à la cessation de service.

4. Les grandes initiatives adoptées au cours de l'exercice biennal sont résumées ci-après.

5. *Poursuite du nettoyage des données financières.* En 2007, le personnel de l'UNOPS a poursuivi le nettoyage de fond des données financières entamé avec l'aide du cabinet d'experts-comptables Big Four au second semestre 2006. Avant la clôture de l'exercice biennal 2006-2007, la majeure partie des comptes débiteurs et des comptes d'attente ont été apurés, la liquidation opérationnelle et financière de quelque 2 100 projets a débuté et les rapprochements des grands comptes ont été mis à jour. Des mesures rigoureuses sont prises pour appliquer diverses directives de l'organisation de nature financière concernant les dispositifs de contrôle interne, le cadre de gestion des risques, le Règlement financier, ainsi que les règles et le manuel de gestion financière.

6. *Refonte de l'organigramme.* En 2006, l'équipe de direction de l'UNOPS a réorganisé les fonctions essentielles du siège afin : a) d'améliorer l'efficacité de l'organisation des tâches et des opérations; b) de renforcer les dispositifs de contrôle interne et l'atténuation des risques dans l'organisation. Plus précisément, l'organigramme du siège comprend désormais le Bureau de la direction, le Pôle Mécanismes de contrôle, le Pôle Services centralisés et le Pôle Efficacité de l'entreprise. Le Bureau de la direction comprend le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau du Directeur exécutif adjoint, les services de communication, le service clientèle et une équipe de spécialistes à l'échelle internationale. Le Pôle Mécanismes de contrôle regroupe le Directeur des finances et son équipe, le responsable des services juridiques, le Chef des services d'audit et le Chef de la sécurité qui, ensemble, aident le Bureau de la direction et l'UNOPS à veiller à la rigueur du dispositif de contrôle interne, à gérer les risques encourus par l'organisation et à faire respecter les règlements. Le Pôle Services centralisés fait office de prestataire de services pour les opérations internes, y compris les technologies de l'information, les achats et autres activités au service de l'ensemble de l'UNOPS. Le Pôle Efficacité de l'entreprise appuie et gère la mise en place et l'amélioration des processus de fonctionnement interne et l'application des politiques qui constituent l'épine dorsale de l'infrastructure de l'UNOPS. Ce pôle s'occupe en outre de la stratégie d'entreprise de l'UNOPS et guide l'élaboration par l'organisation de ses objectifs de développement. Ces trois pôles constituent un ensemble intégré qui aide le Bureau de la direction et les bureaux régionaux à gérer leurs activités et veille à ce que l'organisation continue de réaliser ses objectifs financiers et stratégiques, ainsi qu'en matière de respect des normes en vigueur.

7. *Constitution d'une équipe professionnelle chargée des finances.* Les membres de l'équipe récemment constituée au sein du Bureau du contrôleur pour s'occuper des finances au siège et dans les bureaux régionaux sont hautement qualifiés en comptabilité et possèdent une expérience variée, acquise aussi bien dans des organismes des Nations Unies, à la Banque mondiale et à la Commission

européenne que dans des sociétés privées. Les équipes régionales sont au complet et tout est mis en œuvre pour améliorer leurs compétences professionnelles selon que de besoin. Avec le système des plans d'apprentissage mis en place par le Service des ressources humaines, les fonctionnaires chargés des finances sont fortement encouragés à obtenir un certificat d'aptitude professionnelle en comptabilité.

8. *Décentralisation des fonctions comptables.* Depuis le déploiement de responsables des finances au niveau régional, les activités financières ne sont plus centralisées au siège. L'équipe régionale chargée des finances fonctionne comme un groupe décentralisé placé sous la direction de responsables régionaux des finances qui relèvent directement du Contrôleur. Sa création a permis d'améliorer la qualité et l'efficacité des services financiers fournis aux projets comme aux clients. L'un des principaux résultats de la mise en place de bureaux régionaux des finances a été la création dans le système Atlas de comptes bancaires qui sont venus remplacer les comptes d'avances temporaires. Quelque 78 % (d'après le volume des transactions) des anciens comptes d'avances temporaires ont d'ores et déjà été remplacés par des comptes bancaires enregistrés dans le système Atlas. Non seulement ce nouvel arrangement garantit-il que les transactions financières sont enregistrées au fur à et mesure dans le système comptable, mais il responsabilise aussi le personnel chargé des finances et le personnel de projet.

9. *L'audit interne.* Au cours du second semestre 2007, l'UNOPS a créé un service d'audit interne placé sous la supervision du Chef des services d'audit et doté d'une équipe de vérificateurs internes. Cette fonction était jusque-là sous-traitée au PNUD, qui la confiait à une petite équipe de vérificateurs. L'internalisation de cette fonction d'audit est révélatrice de la maturité de l'UNOPS en tant qu'organisation et répond au besoin qu'a l'UNOPS de disposer de services internes d'audit, notamment pour effectuer des audits plus fréquents des projets et des bureaux régionaux, ainsi qu'un examen interne plus rigoureux du respect des règlements dans l'ensemble de l'organisation. Cette équipe d'audit interne est composée de fonctionnaires de l'UNOPS qui seront plus visibles et accessibles, d'où une meilleure prise de conscience par l'ensemble du personnel de l'UNOPS des exigences réglementaires et de l'existence d'une fonction qui veille à ce qu'elle soit respectée. Le Chef du service d'audit relève directement du Directeur exécutif et occupe une position clef au sein du Pôle mécanismes de contrôle.

10. *Comité consultatif de la stratégie et de l'audit.* Créé pendant le dernier trimestre de 2007, le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit s'est réuni deux fois, en janvier et en avril 2008. Il est composé de cinq membres extérieurs à l'organisation qui ont accepté d'exercer leurs fonctions à titre gracieux. Il assurera une fonction de conseil et de contrôle de la fonction d'audit à l'UNOPS et veillera à ce que l'organisation adopte des stratégies et des pratiques saines en matière de gestion des risques. Il contrôlera le respect du calendrier de réalisation des objectifs fixés par le Directeur exécutif en matière de conformité et de mise en œuvre des normes réglementaires des Nations Unies.

11. *Mise en œuvre de pratiques de fonctionnement saines.* Comme indiqué dans le précédent rapport au Conseil d'administration sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2004-2005 (DP/2007/48), fin 2007 et début 2008, l'UNOPS a mis en place a) une nouvelle politique de facturation visant à permettre le recouvrement intégral des dépenses engagées pour le compte des clients, à conserver une position compétitive

sur le marché dont l'UNOPS est l'un des acteurs et à reconstituer la réserve opérationnelle dans un délai raisonnable; b) un ensemble de nouvelles politiques dans le domaine des ressources humaines; c) les conditions requises pour appliquer les Normes comptables internationales pour le secteur public et participer aux groupes de travail interorganisations sur leur mise en œuvre; et d) une version à jour et révisée du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Afin de sensibiliser le personnel à la nécessité d'instaurer une culture d'entreprise et d'innovation pour faire de l'UNOPS un prestataire de services efficace et autofinancé, celui-ci met actuellement en place des formules de reconnaissance des mérites et de gratification et des primes à l'innovation. Il a également commencé à réexaminer et mettre à jour d'anciennes directives administratives pour en adopter de nouvelles ou des versions révisées qui correspondent aux exigences technologiques et économiques actuelles.

II. Réponses de l'UNOPS aux principales recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

12. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 43 recommandations principales aux alinéas a) à qq) du paragraphe 2.10 du chapitre 2 de son rapport. Le présent rapport comporte des réponses précises de l'UNOPS à chacune de ces 43 recommandations et une réponse complémentaire portant sur les recommandations à caractère stratégique plus large auxquelles la direction de l'UNOPS accorde la plus haute priorité.

13. Les principales recommandations du Comité visaient à ce que l'UNOPS :

Prene des mesures pour financer en temps voulu sa réserve opérationnelle à hauteur du montant spécifié

14. Comme suite à la décision DP/2001/14 du Conseil d'administration, le montant de la réserve opérationnelle est fixé à 4 % de la moyenne des dépenses inscrites au budget administratif et au budget des projets des trois exercices précédents. Le montant effectif de la réserve opérationnelle de l'UNOPS pour l'exercice clos le 31 décembre 2007 s'établissait à quelque 25,1 millions de dollars¹, soit 72,1 % du solde de la réserve obligatoire, contre 4,3 millions de dollars, soit 16 % du solde de la réserve obligatoire fin 2005, ce qui témoigne de la nette amélioration de la situation financière de l'UNOPS.

Crée des comptes créditeurs d'attente

15. L'UNOPS convient qu'il s'agit d'une question à laquelle donner un rang de priorité élevé. Les systèmes de comptabilité de l'UNOPS donnent déjà les données récapitulatives et les détails qui sont en principe requis, mais l'UNOPS convient, conformément à la recommandation du Comité, qu'il faudrait aussi une ventilation par créancier avec indication de l'ancienneté des créances. L'UNOPS a entamé des

¹ Il s'agit du montant atteint une fois intégralement provisionnées les prestations dues au personnel à la cessation de service et retenue par mesure de prudence une provision de 26 millions de dollars au titre des créances douteuses et autres pertes potentielles liées aux activités conduites au cours de l'exercice biennal 2004-2005 et avant.

consultations avec l'équipe informatique pour mettre au point dans Atlas un système qui permettra de suivre les comptes créditeurs et de les solder au fur et à mesure, comme le souhaitent les auditeurs; ce système d'information devrait être au point d'ici à la fin de 2008.

Recouvre les créances en souffrance depuis longtemps

16. En ce qui concerne les revenus locatifs à percevoir, en juin 2008, l'UNOPS avait recouvré 75 % des montants dus. En d'autres termes, seuls 25 % des 1,8 million de la provision pour créances douteuses constituée à la fin de l'exercice 2006-2007 pourraient être nécessaires. En ce qui concerne les montants dus par d'autres organismes des Nations Unies, les progrès réalisés ont été lents. L'UNOPS poursuit le nettoyage des données financières et espère avoir liquidé la plupart des reliquats d'ici à la fin de 2008.

Réévalue dans quelle mesure la dette de 9,9 millions de dollars du PNUD peut être recouvrée; détermine si la provision de 5 millions de dollars constituée est suffisante aux fins de passation par profits et pertes; veille à ce que tous les apurements des comptes interfonds soient effectués régulièrement

17. L'UNOPS a le plaisir d'annoncer qu'au cours de l'exercice biennal 2006-2007, le taux d'acceptation des opérations interfonds UNOPS/PNUD à la première tentative a atteint 98 %. Des rapprochements ont désormais lieu régulièrement et tous les éléments non concordants sont rapidement repérés et contrôlés. Actuellement, seuls 6 % des éléments en attente de rapprochement se rattachent à l'exercice 2006-2007 et 94 % à l'exercice 2004-2005 et aux exercices précédents. L'UNOPS s'est engagé à tout mettre en œuvre pour liquider toutes les créances interfonds en instance depuis longtemps d'ici à la fin de 2008 et devra peut-être conclure un accord à cette fin avec le PNUD en ce qui concerne les éléments trop anciens pour être apurés.

Contrôle les dépenses afférentes aux projets

18. L'UNOPS convient avec le Comité des commissaires aux comptes que l'application de cette recommandation est essentielle à l'efficacité de ses services d'appui aux projets. Dans le cadre de la campagne de renforcement des dispositifs de contrôle interne, de nouveaux outils et procédures ont été mis en place en 2007 pour que les budgets des projets et les dépenses encourues au titre des projets fassent l'objet d'un contrôle régulier. Début 2008, d'importantes améliorations ont été apportées au « tableau de bord », cet outil sur mesure de suivi des projets et des finances, qui permet désormais à la direction et au personnel de projet de disposer d'une vue d'ensemble et des informations détaillées requises pour suivre de près les budgets des projets. Cet outil fournit des données fiables, cohérentes et exhaustives extraites du système comptable, ce qui est indispensable au suivi des dépenses des projets et à la planification des prochains budgets. La nouvelle version du tableau de bord, plus efficace, permettra de communiquer des informations en ligne aux clients dans de meilleurs délais.

III. Conclusion

19. L'UNOPS se félicite d'avoir eu l'occasion de répondre au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2005. Compte tenu des améliorations enregistrées, de l'évolution de la situation au cours de l'exercice biennal 2006-2007, ainsi que du dévouement et de la détermination du personnel à promouvoir l'unité d'action de l'organisation, l'UNOPS referme aujourd'hui le chapitre des problèmes passés pour s'apprêter à gravir de nouveaux sommets.

Annexe 1

**État d'avancement de l'application des recommandations
formulées par le Comité pour l'exercice biennal
clos le 31 décembre 2005^a**

| <i>Condensé de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Exercice biennal au cours duquel le problème a été signalé pour la première fois</i> | <i>Recommandation intégralement appliquée</i> | <i>Recommandation partiellement appliquée</i> | <i>Recommandation non appliquée</i> | <i>Recommandation devenue caduque</i> |
|---|--------------------------------|---|---|---|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 Examen stratégique | 35 | 2004-2005 | X | | | |
| 2 Rapprochement des comptes où figurent les sommes dues au Service des états de paie mondiaux | 52 | 2004-2005 | X | | | |
| 3 Soldes débiteurs des comptes créditeurs | 59 | 2004-2005 | X | | | |
| 4 Rapprochements des comptes bancaires | 74 | 2004-2005 | X | | | |
| 5 Apurement des comptes d'avances temporaires | 77 | 2002-2003 | X | | | |
| 6 Processus relatifs aux comptes d'avances temporaires | 80 | 2002-2003 | X | | | |
| 7 Procédures d'arrêté des comptes d'avances temporaires | 84 | 2004-2005 | X | | | |
| 8 Comptes d'avances temporaires – chèques périmés | 86 | 2004-2005 | X | | | |
| 9 Mise à jour des listes des signataires autorisés pour les opérations bancaires | 92 | 2004-2005 | X | | | |
| 10 Recouvrement des coûts | 101 | 2000-2001 | X | | | |
| 11 Commandes en cours | 103 | 2004-2005 | X | | | |
| 12 Examens des engagements non réglés | 106 | 2001-2002 | X | | | |
| 13 Financement des prestations dues à la cessation de service | 111 | 2000-2001 | X | | | |
| 14 Certification des rapprochements des états de paie | 134 | 2002-2003 | X | | | |
| 15 Enregistrement des dépenses d'administration | 139 | 2004-2005 | X | | | |
| 16 Archivage et accès aux pièces comptables | 141 | 2004-2005 | X | | | |
| 17 Passation de marchés | 145 | 2004-2005 | X | | | |
| 18 Enregistrement des congés | 154 | 2004-2005 | X | | | |
| 19 Postes vacants | 157 | 2004-2005 | X | | | |
| 20 Plan de formation et de valorisation des ressources humaines | 160 | 2004-2005 | X | | | |
| 21 Normes et meilleures pratiques dans le domaine informatique | 195 | 2004-2005 | X | | | |
| 22 Examen du système Atlas | 199 | 2004-2005 | X | | | |
| 23 Niveau de la réserve opérationnelle | 40 | 2000-2001 | | | X | |
| 24 Soumission des états financiers | 45 | 2002-2003 | | | X | |
| 25 Rapprochement des comptes d'attente | 48 | 2002-2003 | | | X | |
| 26 Sommes à rembourser aux donateurs | 50 | 2004-2005 | | | X | |

| <i>Condensé de la recommandation</i> | | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Exercice biennal au cours duquel le problème a été signalé pour la première fois</i> | <i>Recommandation intégralement appliquée</i> | <i>Recommandation partiellement appliquée</i> | <i>Recommandation non appliquée</i> | <i>Recommandation devenue caduque</i> |
|--------------------------------------|--|--------------------------------|---|---|---|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 27 | Comptes créditeurs d'attente (21005) | 55 | 2004-2005 | | X | | |
| 28 | Perspectives de recouvrement des créances en souffrance depuis longtemps | 62 | 2004-2005 | | X | | |
| 29 | Recouvrement des créances | 67 | 2004-2005 | | X | | |
| 30 | Écritures sans contrepartie dans le compte créances personnel | 69 | 2004-2005 | | X | | |
| 31 | Avances recouvrables localement : soldes créditeurs | 71 | 2004-2005 | | X | | |
| 32 | Concordance des soldes des comptes d'avances temporaires au niveau des fonds | 89 | 2002-2003 | | | | X |
| 33 | Compte interfonds PNUD/UNOPS | 95 | 2004-2005 | | X | | |
| 34 | Apurement des engagements non réglés | 109 | 2000-2001 | | X | | |
| 35 | Examen des budgets des projets | 120 | 2000-2001 | | X | | |
| 36 | Contrôle des dépenses afférentes aux projets | 123 | 2004-2005 | | X | | |
| 37 | Autorisations en cas d'augmentation des dépenses afférentes aux projets | 125 | 2002-2003 | | X | | |
| 38 | Révision des budgets | 130 | 2002-2003 | | X | | |
| 39 | Comité d'audit | 149 | 2004-2005 | | X | | |
| 40 | Seuil d'immobilisation | 169 | 2002-2003 | | X | | |
| 41 | Registre des actifs incomplet | 176 | 2004-2005 | | X | | |
| 42 | Vérification des stocks au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique | 183 | 2002-2003 | | X | | |
| 43 | Utilisation des stocks | 186 | 2004-2005 | | X | | |
| Total | | | | 22 | 20 | 0 | 1 |
| Pourcentage | | | | 51 % | 46 % | 0 % | 3 % |

^a Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante et unième session, Supplément n° 53 (A/61/5/Add.10)

Annexe 2

**Observations concernant l'état d'avancement de l'application
des recommandations formulées par le Comité
pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2005**

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|---|--------------------------------|---|--|
| 1 Examen stratégique | 35 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devait compléter le plan d'action issu de l'examen stratégique en formulant et en mettant en œuvre un plan de redressement opérationnel et financier à long terme. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 2 Rapprochement des comptes où figurent les sommes dues au Service des états de paie mondiaux | 52 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, qu'il devait procéder en temps voulu au rapprochement des comptes où figurent les sommes dues au Service des états de paie mondiaux. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 3 Soldes débiteurs des comptes créditeurs | 59 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, qu'il devait analyser les soldes débiteurs, les ventiler entre les comptes pertinents et indiquer les ajustements sur exercices antérieurs. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 4 Rapprochements des comptes bancaires | 74 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, d'effectuer un rapprochement mensuel des comptes bancaires. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 5 Apurement des comptes d'avances temporaires | 77 | Le Comité a recommandé que l'UNOPS prenne immédiatement les dispositions nécessaires pour : assurer la concordance de tous les comptes d'avances temporaires, comptes de bordereaux interservices et comptes interfonds; examiner et régler tous les problèmes de concordance; quantifier les postes de rapprochement et les projections; prendre des mesures propres à empêcher que des défaillances analogues se reproduisent, y compris par une formation adéquate du personnel. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|--|--------------------------------|--|--|
| 6 Processus relatifs aux comptes d'avances temporaires | 80 | Le Comité a de nouveau recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, d'apurer régulièrement les comptes d'avances temporaires. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 7 Procédures d'arrêtés des comptes d'avances temporaires | 84 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il doit revoir les procédures d'arrêtés des comptes bancaires afin que toutes les opérations relatives aux périodes financières en cours soient prises en compte. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 8 Comptes d'avances temporaires – chèques périmés | 86 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devait ajuster les soldes de caisse des comptes d'avances temporaires dans le grand livre pour tenir compte des chèques périmés. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 9 Mise à jour des listes des signataires autorisés pour les opérations bancaires | 92 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devait mettre régulièrement à jour la liste des signataires autorisés pour les opérations bancaires. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 10 Recouvrement des coûts | 101 | Le Comité a recommandé que l'UNOPS évalue la base et le mode de calcul du coût de ses services en veillant à ce que tous les coûts soient identifiés et recouverts, s'assure que ses opérations demeurent d'un bon rapport coût-efficacité et que le système mis en place corrigera les insuffisances relevées dans le système fondé sur le volume de travail des spécialistes de la gestion des projets; envisage la possibilité d'appliquer une marge fixe qui permette de mieux contrôler les fluctuations du taux de recouvrement des coûts. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 11 Commandes en cours | 103 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, d'accélérer le nettoyage des données et de suivre constamment les commandes en cours pour veiller à ce qu'elles soient apurées et soldées en temps opportun. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|---|--------------------------------|---|--|
| 12 Examens des engagements non réglés | 106 | Le Comité a pris acte des efforts déployés par l'UNOPS pour examiner les engagements non réglés, mais lui a recommandé de procéder plus régulièrement en temps opportun à des examens de tous les engagements non réglés. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 13 Financement des prestations dues à la cessation de service | 111 | Le Comité a recommandé que l'UNOPS, en concertation avec l'Organisation des Nations Unies et d'autres fonds et programmes, examine les mécanismes de financement et les montants à prévoir pour les prestations dues à la cessation de service. Le Comité estime qu'il pourrait être nécessaire que l'UNOPS accélère l'examen du provisionnement des prestations dues à la cessation de service, compte tenu de la spécificité de ses principes de financement. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 14 Certification des rapprochements des états de paie | 134 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, de : a) procéder périodiquement à des rapprochements des états de paie par rapport au grand livre pour s'assurer de l'affectation correcte de tous les coûts salariaux; b) faire certifier ces rapprochements par des fonctionnaires de rang suffisamment élevé pour valider la vérification; c) prendre des dispositions spécifiques pour qu'à la clôture des comptes en fin d'année et en fin d'exercice biennal, les écarts puissent être validés. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 15 Enregistrement des dépenses d'administration | 139 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité le lui a recommandé, de renforcer les contrôles concernant l'enregistrement des dépenses d'administration. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 16 Archivage et accès aux pièces comptables | 141 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité l'a recommandé, de mettre en place des procédures pour améliorer l'archivage des pièces | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|--|--------------------------------|---|--|
| | | comptables et faire en sorte qu'on puisse les retracer plus facilement. | |
| 17 Passation de marchés | 145 | Le Comité a recommandé à l'UNOPS de prendre les mesures nécessaires pour donner suite aux observations concernant les activités d'achat. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 18 Enregistrement des congés | 154 | L'UNOPS a accepté, comme le lui a recommandé le Comité, de mettre à jour les états de congés dans le SIG de sorte qu'il n'y ait pas d'erreurs, et de prendre les mesures de contrôle qui s'imposaient en ce qui concerne l'enregistrement des congés. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 19 Postes vacants | 157 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité l'a recommandé, de s'employer en priorité à pourvoir les postes clefs vacants. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 20 Plan de formation et de valorisation des ressources humaines | 160 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité le lui a recommandé, d'élaborer et de mettre en œuvre un véritable plan de formation et de valorisation des ressources humaines. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 21 Normes et meilleures pratiques dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) | 195 | L'UNOPS a souscrit à la recommandation de nouveau formulée par le Comité tendant : a) à ce qu'il élabore un plan stratégique détaillé en matière de TIC; b) à ce qu'il étudie l'intérêt qu'il y aurait à adopter les normes et les meilleures pratiques internationales en vigueur dans le domaine des TIC. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |
| 22 Examen du système Atlas | 199 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devrait être prévu dans le mémorandum d'accord qui le lie au PNUD qu'il participera à la mise au point du plan d'atténuation des risques et autres plans d'action qui seront élaborés pour parer aux risques mis en évidence dans le rapport de BearingPoint. | Recommandation appliquée, comme le Comité l'a constaté |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|---|--------------------------------|--|---|
| 23 Concordance des soldes des comptes d'avances temporaires au niveau des fonds | 89 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, de mettre à jour les inventaires de tous ses bureaux extérieurs et de vérifier la concordance de tous les mouvements avec les acquisitions et les cessions appropriées; marquer tous les articles en stock à l'UNOPS d'un numéro d'inventaire ou d'un numéro de série unique et identifiable; procéder à intervalles réguliers à des vérifications des stocks; veiller à ce que les stocks introduits au départ dans le système Atlas soient valides, exacts et exhaustifs. | Le Comité est convenu avec l'UNOPS qu'il n'était peut-être plus utile d'assurer la concordance des soldes des comptes d'avances temporaires au niveau des fonds, puisque l'UNOPS a adopté d'autres procédures de contrôle. Le Comité a donc classé la recommandation à ce sujet. |
| 24 Niveau de la réserve opérationnelle | 40 | L'UNOPS a accepté, comme l'a recommandé le Comité, de : a) surveiller l'évolution dans le temps de toutes les variables susceptibles de modifier les hypothèses de rentabilité; b) convenir avec le Conseil d'administration d'un calendrier de reconstitution de la réserve opérationnelle. | Le montant de la réserve opérationnelle est fixé à 4 % de la moyenne des dépenses inscrites au budget administratif et au budget des projets de l'UNOPS des trois exercices précédents. Le montant effectif de la réserve opérationnelle de l'UNOPS pour l'exercice clos le 31 décembre 2007 s'établissait à quelque 25,1 millions de dollars, soit 72,1 % du solde de la réserve obligatoire, ce qui témoigne de la nette amélioration de la situation financière de l'UNOPS. Celui-ci devrait pouvoir reconstituer l'intégralité de sa réserve opérationnelle d'ici à la fin de l'exercice biennal 2008-2009. |
| 25 Soumission des états financiers | 45 | Le Comité a de nouveau recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, a) d'améliorer le processus d'établissement de ses états financiers; et b) de lui soumettre ses états financiers certifiés dans les délais prescrits. | L'ensemble des états financiers, ainsi que les tableaux et notes y relatifs ont été fournis au Comité en temps voulu. Dans son rapport d'audit, le Comité félicite l'UNOPS de lui avoir remis les états financiers signés de l'exercice biennal en temps voulu. Les quelques observations formulées par le Comité ne portaient que sur les moyens d'améliorer encore la présentation des états financiers. |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|---|--------------------------------|---|---|
| 26 Rapprochement des comptes d'attente | 48 | L'UNOPS est convenu, comme l'a de nouveau recommandé le Comité, de rapprocher et solder en temps voulu tous les comptes d'attente. | La majorité des comptes d'attente et des comptes provisoires hérités du système comptable précédent ont été examinés et régularisés. Les autres seront liquidés d'ici à la fin de 2008. |
| 27 Sommes à rembourser aux donateurs | 50 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, d'examiner régulièrement les soldes de ses comptes créditeurs. | Une grande opération a été lancée fin 2007 afin de clôturer les projets et de nettoyer les données. Dans un premier temps, après analyse des activités de 3 600 projets signalés comme étant en cours dans le système pendant le précédent exercice biennal, quelque 2 100 projets ont été clôturés, sur le plan opérationnel ou sur le plan financier. Le personnel de projet et l'équipe chargée des finances établissent actuellement la version définitive des rapports techniques et financiers à l'intention des clients. L'objectif est de débiter les procédures de remboursement et de collecte des soldes de tous les projets anciens d'ici à la fin de 2008. |
| 28 Comptes créditeurs d'attente | 55 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devait analyser ces comptes et procéder au rapprochement des écritures y relatives. | L'UNOPS met actuellement en place un nouveau rapport dans Atlas qui permettra de solder ces comptes en temps opportun. Ce rapport, qui devrait être prêt d'ici à la fin de 2008, comportera une ventilation du reliquat par créancier avec indication de l'ancienneté des créances. |
| 29 Perspectives de recouvrement des créances en souffrance depuis longtemps | 62 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, d'examiner si les soldes débiteurs demeurés longtemps inactifs peuvent être recouverts. | En ce qui concerne les revenus locatifs à percevoir, en juin 2008, l'UNOPS avait recouvré 75 % des montants dus. En d'autres termes, seuls 25 % des 1,8 million de la provision pour créances douteuses constituée à la fin de l'exercice 2006-2007 pourraient être nécessaires. En ce qui concerne les montants dus par d'autres organismes des Nations Unies, les |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|--|--------------------------------|---|---|
| 30 Recouvrement des créances | 67 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devait prendre des mesures efficaces pour recouvrer toutes les sommes qui lui étaient dues et déterminer les créances recouvrables. | <p>progrès réalisés sont lents. L'UNOPS poursuit le nettoyage des données financières et espère avoir liquidé la plupart des reliquats d'ici à la fin de 2008.</p> <p>En ce qui concerne les créances relatives au personnel, depuis juin 2008, l'UNOPS a affecté un conseiller à plein temps au nettoyage des créances. Des informations détaillées, indiquant les noms des fonctionnaires, ont été réunies pour la totalité du solde et environ 25 % des entrées ont été apurées. Les soldes des comptes devraient être à jour d'ici fin 2008.</p> |
| 31 Écritures sans contrepartie dans le compte créances personnel | 69 | L'UNOPS est convenu, comme le lui a recommandé le Comité, de mettre en place des contrôles pour s'assurer de l'existence de justificatifs pour les sommes inscrites dans les états financiers annuels. | D'importants progrès ont été accomplis en ce qui concerne les justificatifs des sommes inscrites dans les états financiers. Tout devrait être terminé d'ici la fin de 2008. |
| 32 Avances recouvrables localement : soldes créditeurs | 71 | L'UNOPS est convenu, comme le lui a recommandé le Comité, de comptabiliser les soldes créditeurs des comptes d'avances comme sommes à payer. | Les états financiers définitifs de l'exercice biennal 2006-2007 ont été établis conformément à cette recommandation. |
| 33 Compte interfonds PNUD/UNOPS | 95 | Le Comité recommande que l'UNOPS : a) réévalue dans quelle mesure la dette de 9,9 millions de dollars du PNUD peut être recouvrée; b) détermine si la provision de 5 millions de dollars constituée est suffisante aux fins de passation par profits et pertes; c) veille à ce que tous les apurements des comptes interfonds soient effectués régulièrement. | <p>Au cours de l'exercice biennal 2006-2007, le taux d'acceptation des opérations interfonds UNOPS/PNUD à la première tentative a atteint 98 %. Dès fin 2007, des rapprochements avaient lieu régulièrement et tous les éléments non concordants étaient rapidement repérés et contrôlés. Actuellement, seuls 6 % des éléments en attente de rapprochement se rattachent à l'exercice 2006-2007 et 94 % à l'exercice 2004-2005 et aux exercices précédents. Le PNUD s'efforcera de liquider toutes les créances interfonds en instance depuis longtemps d'ici à la fin de</p> |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|---|--------------------------------|---|--|
| 34 Apurement des engagements non réglés | 109 | L'UNOPS est convenu, comme l'a recommandé le Comité, de : a) procéder périodiquement à des rapprochements des états de paie par rapport au grand livre pour s'assurer de l'affectation correcte de tous les coûts salariaux; b) faire certifier ces rapprochements par des fonctionnaires de rang suffisamment élevé pour valider la vérification; c) prendre des dispositions spécifiques pour qu'à la clôture des comptes en fin d'année et en fin d'exercice biennal, les écarts puissent être validés. | 2008. L'UNOPS a constitué de nouvelles provisions au titre des créances interfonds au cours de l'exercice biennal. Le montant total de ces provisions s'établit actuellement à 14 millions de dollars. En 2007, l'UNOPS a procédé à des examens trimestriels des engagements non réglés l'année précédente. En mai 2008, des directives révisées relatives à l'examen et à la clôture des commandes en cours ont été diffusées à tous les centres d'opérations. |
| 35 Examen des budgets des projets | 120 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité le lui recommandait à nouveau, de mettre en place des contrôles de façon que les budgets et les dépenses des projets soient examinés en détail chaque mois. | Dans le cadre de la campagne de renforcement des dispositifs de contrôle interne, de nouveaux outils et procédures ont été mis en place en 2007 pour que les budgets des projets et les dépenses encourues au titre des projets fassent l'objet d'un contrôle. Début 2008, des améliorations ont été apportées au « tableau de bord », cet outil sur mesure de suivi des projets et des finances, qui permet désormais à la direction et au personnel de projet de disposer d'une vue d'ensemble et des informations détaillées requises pour suivre de près les budgets des projets. Cet outil fournit des données fiables, cohérentes et exhaustives extraites du système comptable, ce qui est indispensable au suivi des dépenses des projets et à la planification des prochains |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|--|--------------------------------|---|---|
| | | | budgets. La nouvelle version du tableau de bord, plus efficace, permettra de communiquer des informations en ligne aux clients dans de meilleurs délais. |
| 36 Contrôle des dépenses afférentes aux projets | 123 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de s'employer à régler la question du contrôle des dépenses afférentes aux projets. | Voir la réponse donnée au point 35 plus haut. |
| 37 Autorisations en cas d'augmentation des dépenses afférentes aux projets | 125 | L'UNOPS est convenu, comme le lui recommandait de nouveau le Comité, d'obtenir en temps voulu les autorisations officielles en cas d'augmentation des dépenses afférentes aux projets. | Dans le cadre du renforcement de ses dispositifs de contrôle interne, l'UNOPS a mis en place une procédure qui n'autorise à modifier les budgets que si les autorisations écrites requises ont été reçues du client. Un suivi périodique et des mesures correctives évitent les dépassements des prévisions budgétaires. |
| 38 Révision des budgets | 130 | L'UNOPS est convenu, comme l'a de nouveau recommandé le Comité, de toujours s'efforcer d'établir les budgets et leurs révisions en se fondant sur un niveau plus réaliste d'exécution des projets. | Depuis la mi-2007, les propositions de modification et d'actualisation des budgets de projet sont examinées par rapport aux pièces justificatives présentées, telles que les modifications aux mémorandums d'accord, et les montants budgétaires révisés doivent être autorisés par des responsables régionaux des finances. |
| 39 Comité d'audit | 149 | L'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait à nouveau, d'élaborer un plan d'audit interne axé sur le risque afin que l'organisation puisse avoir une assurance quant à ses procédures financières. L'UNOPS a également accepté, comme le Comité le recommandait, de créer un comité d'audit. | Créé pendant le dernier trimestre de 2007, le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit s'est réuni deux fois, en janvier et en avril 2008. Il est composé de cinq membres extérieurs à l'organisation qui ont accepté d'exercer leurs fonctions à titre gracieux. Il assurera une fonction de conseil et de contrôle de la fonction d'audit à l'UNOPS et veillera à ce que l'organisation adopte des stratégies et des pratiques saines en matière de |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|---|
| 40 Seuil d'immobilisation | 169 | L'UNOPS a reconnu, comme le Comité le lui a de nouveau recommandé, qu'il devait a) mettre à jour les inventaires de tous ses bureaux extérieurs et vérifier la concordance de tous les mouvements avec les acquisitions et les cessions appropriées; b) veiller à entrer des états des stocks en début d'exercice valables, exacts et complets dans le système Atlas; et c) fournir au Comité toute la documentation voulue concernant les actifs reclassés. | gestion des risques. Il contrôlera le respect du calendrier de réalisation des objectifs fixés par le Directeur exécutif en matière de conformité et de mise en œuvre des normes réglementaires des Nations Unies, telles que les Normes comptables internationales pour le secteur public. Les directives relatives à la gestion des actifs diffusées au quatrième trimestre 2007 ont défini les principaux points à respecter. Un conseiller à plein temps a été affecté à la collecte, l'examen, la mise à jour et la vérification des registres des actifs soumis par les centres d'opérations. Des mesures ont été prises pour veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité des états des stocks saisis en début d'exercice ainsi que des acquisitions et des cessions faites au cours de l'exercice biennal. Pour faciliter les améliorations futures, l'UNOPS a commencé à mettre en place le module « éléments d'actif » du système Atlas. |
| 41 Registre des actifs incomplet | 176 | L'UNOPS s'est rangé à la recommandation du Comité selon laquelle il devait vérifier à l'aide des documents relatifs aux achats que tous les biens étaient effectivement portés au registre des actifs. | Au cours du quatrième trimestre 2007, l'UNOPS a révisé ses directives en matière de gestion des actifs pour améliorer la qualité et l'exhaustivité des données communiquées et disposer des informations requises afin de les saisir dans le module « éléments d'actif » du système Atlas. À partir de la mi-août 2008, un spécialiste du module « éléments d'actif » aidera l'UNOPS à installer ce module et à le mettre en service dans tous ses bureaux. Depuis avril 2008, un conseiller à plein temps affecté à la collecte et à l'examen des données a été chargé d'aider les bureaux de l'UNOPS à mettre en service le module « éléments d'actif » au cours |

| <i>Objet de la recommandation</i> | <i>Paragraphe de référence</i> | <i>Recommandation des vérificateurs</i> | <i>Observations de l'UNOPS</i> |
|---|--------------------------------|---|---|
| | | | du deuxième trimestre 2008. Après identification de certaines modifications devant être apportées au logiciel, les formules et rapports nécessaires à cette fin ont été mis au point. |
| 42 Vérification des stocks au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique | 183 | L'UNOPS a reconnu que, comme le Comité le lui avait déjà recommandé, il devait effectuer régulièrement des inventaires physiques pour s'assurer de l'existence des biens et vérifier que les documents d'inventaire étaient complets et exacts. L'UNOPS est aussi convenu, comme le lui a recommandé le Comité, d'obtenir confirmation de tous les articles confiés à la garde de la société d'entreposage. | Recommandation appliquée au deuxième trimestre 2008, à la suite des travaux que le Comité a effectués sur le terrain en janvier 2008. |
| 43 Utilisation des stocks | 186 | Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique de l'UNOPS a accepté la recommandation du Comité selon laquelle il devait identifier, en consultation avec le siège de l'UNOPS, tout le matériel excédentaire ou obsolète, le céder et le faire sortir du bilan, de manière que les soldes indiqués dans les états financiers donnent une image plus fidèle des stocks de matériel durable. L'UNOPS est convenu par ailleurs qu'il devait prendre des mesures pour éviter des frais inutiles de location de photocopieuse. | Recommandation appliquée au deuxième trimestre 2008, à la suite des travaux que le Comité a effectués sur le terrain en janvier 2008. |