



**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
10 juillet 2018
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire
4-7 septembre 2018, New York
Point 9 de l'ordre du jour provisoire
**Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets**

**Réponse du Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets à l'examen consacré par le Corps
commun d'inspection à la gestion et à l'administration
du Bureau**

Note de la Directrice exécutive

La Directrice exécutive du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a l'honneur de faire tenir ci-joint aux membres du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, pour examen, ses observations et sa réponse à l'examen consacré par le Corps commun d'inspection à la gestion et à l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (JIU/REP/2018/3). Le Conseil souhaitera peut-être prendre note de cet examen ainsi que de la réponse et des observations de la Directrice exécutive.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Observations générales	2
III. Observations sur les recommandations formelles	6
A. Recommandations formelles adressées au Conseil d'administration	6
B. Recommandation formelle adressée à la Directrice exécutive	10



I. Introduction

1. La Directrice exécutive a l'honneur de faire tenir ci-joint ses observations et sa réponse à l'examen consacré par le Corps commun d'inspection à la gestion et à l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (JIU/REP/2018/3).

2. L'examen a été effectué dans le cadre du programme de travail du Corps commun pour 2017, comme suite à son rapport de 1998 sur le resserrement des liens entre l'UNOPS et les autres organismes des Nations Unies afin d'améliorer l'efficacité de la collaboration en tirant parti de la répartition des tâches et des complémentarités entre celles-ci. Le processus d'examen a été amorcé par un memorandum du Corps commun en date du 1^{er} mars 2017 et s'est achevé avec la réception par la direction, le 18 juin 2018, du projet de rapport final de l'Inspectrice.

3. L'objectif du Corps commun d'inspection était de présenter un examen indépendant des cadres réglementaires et des pratiques connexes concernant la gestion et l'administration de l'UNOPS afin de recenser les domaines à améliorer, notamment la gouvernance, la gestion exécutive, le contrôle, la planification stratégique, la gestion des risques, la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

II. Observations générales

4. La Directrice exécutive note avec satisfaction que l'Inspectrice s'est félicitée de la ferme volonté de collaboration et de transparence affichée par la direction exécutive tout au long du processus d'évaluation¹. Innover pour gagner en efficience et en efficacité est au cœur des ambitions stratégiques et de la culture même de l'UNOPS. Le Bureau s'est donc fait une priorité de mettre son personnel à disposition, y compris ses responsables, pour répondre aux questions et fournir rapidement les données, analyses et autres informations requises par l'Inspectrice.

5. L'UNOPS est déterminé à faire en sorte que l'excellence de ses opérations tienne la comparaison par rapport aux normes internationalement reconnues et à déployer ses meilleures pratiques dans tous ses domaines d'activité. La Directrice exécutive note avec satisfaction que l'Inspectrice a confirmé que les efforts déployés dans le passé avaient été couronnés de succès, et apprécie cette occasion de prendre en considération ses perspectives et réflexions sur les mesures stratégiques et tactiques susceptibles de contribuer à améliorer encore l'organisation et ses méthodes de gestion.

Un modèle d'activité viable

6. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du fait que l'Inspectrice a reconnu la viabilité et le succès du modèle d'activité de l'UNOPS. Au cours des 20 dernières années, grâce à des ajustements successifs des structures et des modes de fonctionnement, ce modèle axé sur la demande et autofinancé a été adapté aux besoins des partenaires, au sein comme à l'extérieur du système des Nations Unies, et à un contexte extérieur qui ne cesse d'évoluer². L'Inspectrice a souligné que l'examen avait confirmé la culture d'entreprise de l'UNOPS, caractérisée par l'écoute

¹ JIU/REP/2018/3, par. 4.

² Ibid., p. iii.

du client, une forte orientation commerciale, la souplesse et le souci d'ajouter de la valeur aux activités de ses partenaires³.

Des atouts connus

7. L'Inspectrice a noté que les atouts de l'UNOPS résidaient dans son excellence opérationnelle, son savoir-faire technique fondé sur les normes internationales, son expérience et son impartialité. Elle a ajouté que ces caractéristiques étaient perçues par les partenaires de l'UNOPS comme des atouts propres au Bureau, plusieurs partenaires estimant même que l'UNOPS était un élément critique du succès de leurs opérations. L'Inspectrice a également noté que les partenaires reconnaissaient l'appétit de l'UNOPS pour l'innovation et le fait qu'il jouait le rôle de guichet unique pour une large gamme de services⁴.

Un modèle d'activité reconnu pour sa souplesse et sa capacité d'autofinancement

8. S'agissant de la souplesse et de la réactivité de l'UNOPS, l'Inspectrice a noté que, encouragé par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration, l'UNOPS avait réussi à diversifier et développer ses activités, avec de nouveaux partenaires et de nouvelles gammes de services⁵. Elle a rappelé qu'en 2017 le Conseil d'administration avait de nouveau encouragé les organismes des Nations Unies à tenir compte de l'avantage comparatif et des compétences techniques de l'UNOPS et à nouer des partenariats stratégiques plus efficaces et plus efficaces, notamment au niveau des pays⁶.

9. S'agissant du modèle d'activité de l'UNOPS, l'Inspectrice a noté que, du fait qu'il s'agit d'une entité autofinancée, le Bureau tire ses revenus ni des contributions statutaires ni des contributions volontaires mais des fonds reçus de ses clients au titre des projets exécutés et des services fournis⁷. En ce qui concerne son modèle de recouvrement des coûts par activité, l'Inspectrice s'est félicitée que l'UNOPS ait réussi à calculer plus précisément les coûts directs et à les imputer aux clients, conformément à son principe d'autofinancement⁸.

10. La direction juge bon de souligner que des concepts nouveaux comme le calcul des prix en fonction de la valeur et l'établissement des coûts par activité peuvent sembler incongrus et complexes à certains acteurs, à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies. Néanmoins, les mêmes concepts et principes sont régulièrement appliqués lorsque le système des Nations Unies se procure des biens et des services auprès d'agents du secteur privé qui sont des entités à but lucratif, à la différence de l'UNOPS. La direction profite de cette occasion pour souligner son intention de faire le nécessaire pour répondre à l'exigence de rentabilité et d'entière transparence des coûts directs et indirects associés aux initiatives prises par l'UNOPS pour répondre aux besoins des partenaires.

11. À la section V.B. et à l'annexe VII, l'Inspectrice donne un aperçu des activités relevant des projets de l'UNOPS, en indiquant la part relative des projets exécutés (chiffre d'affaires/coûts directs) et des produits nets (frais de gestion/coûts indirects) par ligne de services, secteur et groupe de partenaires. On trouve également dans cette annexe un aperçu des prestations de l'UNOPS par type de pays où le Bureau intervient.

³ Ibid., p. iii et par. 135 et 167.

⁴ Ibid., par. 165.

⁵ Ibid., par. 169.

⁶ JIU/REP/2018/3, par. 169.

⁷ Ibid., par. 9.

⁸ Ibid., par. 99.

12. Dans ses observations sur le projet de rapport, l'UNOPS a invité le Corps commun d'inspection à tirer les conclusions de cette analyse, notamment en illustrant le rapport entre les frais de gestion facturés et le chiffre d'affaires. Les calculs effectués à partir des chiffres figurant dans le présent rapport montrent que la marge indirecte de l'UNOPS (frais de gestion/chiffres d'affaires) est faible : pendant la période 2014-2017, le montant total des frais de gestion représentait 5,25 % du chiffre d'affaires en moyenne, tombant à son niveau le plus bas en 2017 (4,84 %). Cela indique un relativement bon rapport coût-efficacité par comparaison avec le taux de 8 % généralement facturé par les autres organismes des Nations Unies, dont certains financent en même temps leurs coûts indirects au moyen des contributions aux ressources de base et autres contributions.

13. Le montant total moyen des frais de gestion est basé sur le portefeuille de projets de l'UNOPS à un moment donné. C'est la somme des frais facturés par projet, qui varient en fonction de multiples facteurs. Comme l'Inspectrice l'a confirmé⁹, ces facteurs sont notamment la gamme des services fournis, la taille et la nature des projets, ainsi que les risques liés à la complexité d'un projet ou à la nature de l'environnement opérationnel dans lequel il est exécuté. Le niveau général des frais de gestion est également influencé par le souci constant de l'UNOPS d'optimiser le rapport coût-efficacité du travail qu'il fait pour créer un environnement favorable et de son dispositif de prestation de services à l'échelle mondiale.

14. Il serait simpliste de supposer que les frais de gestion de chacun des mille projets environ gérés par l'UNOPS peuvent être directement calculés à partir du montant moyen global. Au contraire, pour éviter le financement croisé d'activités totalement distinctes exécutées pour le compte de ses partenaires, l'UNOPS part du principe que les coûts directs et indirects doivent être établis et attribués à chaque projet. Les coûts directs comprennent donc le coût des services partagés, qui varie inévitablement en fonction du type de services dont un partenaire a besoin pour un projet donné. Les coûts indirects sont essentiellement les dépenses institutionnelles liées à la stratégie, aux politiques et au contrôle, ainsi qu'à l'amélioration continue des relations entre l'UNOPS et ses partenaires, de l'environnement porteur qu'il leur offre et de son dispositif de prestation de services.

15. Le montant total moyen des frais de gestion et des coûts indirects, calculé en pourcentage des dépenses totales, donne une idée de l'efficacité institutionnelle par rapport au coût. Néanmoins, au niveau d'un projet, la solution simpliste consistant à présenter les frais de gestion et les coûts indirects en pourcentage des dépenses directes risque de fausser l'importance accordée au rapport coût-efficacité des dépenses directes – aspect essentiel de toute intervention – ainsi qu'à la valeur ultime générée par les dépenses totales du partenaire. Bien que cette question échappe en grande partie au contrôle de l'UNOPS, il s'agit apparemment d'un problème systémique qui mérite attention dans le contexte de la réforme en cours du système des Nations Unies, pour garantir que la réalisation des résultats escomptés est encouragée par des mesures d'incitation appropriées.

16. En bref, la méthode d'établissement des coûts et des prix suivant une approche différenciée par projet garantit la transparence dans l'attribution des coûts aux efforts stratégiques et tactiques, et assure la discipline nécessaire pour éviter l'interfinancement opérationnel des services fournis dans le cadre de projets très divers, en constituant notamment des réserves pour parer aux risques connus des projets. Les marges globales de l'UNOPS (frais de gestion/coûts indirects) sont très faibles par rapport aux niveaux de référence des secteurs public et privé, et en interne, les coûts indirects de l'UNOPS sont engagés de façon prudente en tenant dûment

⁹ Ibid., par. 93.

compte de l'obligation d'assurer la viabilité institutionnelle à court, moyen et long termes.

17. L'UNOPS maintient sa réserve opérationnelle au niveau minimum fixé par le Conseil d'administration¹⁰ afin de parer aux risques imprévus que pourrait créer son modèle d'autofinancement. Ce niveau vise à garantir la viabilité et l'intégrité financière de l'UNOPS. Les réserves constituées sont supérieures au minimum fixé afin de pouvoir réaliser des investissements stratégiques à l'appui de la croissance et de l'innovation tout en atténuant les risques à la hausse ou à la baisse qui pèsent sur l'environnement externe, et pour répondre aux nouvelles exigences établies par le Conseil d'administration de temps à autre.

Une ressource dotée d'un avantage comparatif

18. S'agissant de l'avantage comparatif de l'UNOPS pour développer les capacités d'exécution, l'Inspectrice a rappelé et réaffirmé l'importance accordée par le rapport de 1998 à une meilleure répartition des tâches entre l'UNOPS et les autres organismes des Nations Unies, fondée sur leurs avantages comparatifs respectifs, pour optimiser leurs complémentarités¹¹, notant que depuis 1998 diverses études et évaluations externes avaient attiré l'attention sur l'avantage comparatif de l'UNOPS en matière de services d'appui à l'exécution et à la gestion¹².

19. Enfin, le Conseil d'administration pourrait noter que, pendant l'examen, l'Inspectrice a recensé un certain nombre de bonnes pratiques appliquées par l'UNOPS qui pourraient être partagées avec les autres organismes des Nations Unies et leur être utiles dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réforme du système des Nations Unies actuellement en cours¹³.

20. Les conclusions générales de l'Inspectrice témoignent de la viabilité du modèle d'activité de l'UNOPS établi par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale, et démontrent qu'au cours des 20 dernières années l'UNOPS a su mettre en place un système de gestion du changement propre à assurer une réforme efficace de l'Organisation.

Recommandations visant à poursuivre le processus d'amélioration

21. Bien que l'efficacité et la pertinence de l'UNOPS ne soient plus à démontrer, pour ce qui est de développer les capacités d'exécution dans le système des Nations Unies et ailleurs, la direction reconnaît que, pour bon nombre d'organisations, l'adéquation au but recherché est un processus continu d'amélioration et d'innovation et de renforcement des capacités internes, notamment en réaction à des changements de l'environnement externe, et d'enseignements tirés de l'expérience¹⁴. Elle apprécie donc cette occasion de prendre en considération les perspectives et réflexions de l'Inspectrice sur les mesures susceptibles de contribuer à améliorer encore l'organisation et ses méthodes de gestion.

22. À l'issue de l'examen, l'Inspectrice a présenté des recommandations formelles et informelles à envisager par le Conseil d'administration et la direction de l'UNOPS afin de poursuivre le processus d'amélioration. Les recommandations portent sur les

¹⁰ Décision 2013/33.

¹¹ JIU/REP/98/5, par. 4.

¹² Ibid., par. 171.

¹³ Ibid., par. 3.

¹⁴ DP/OPS/2017/5, par. 112.

aspects fonctionnels des domaines couverts par l'examen et sont d'ordre stratégique et tactique.

Recommandations formelles

23. L'Inspectrice a présenté trois recommandations formelles, deux adressées au Conseil d'administration et une à la Directrice exécutive de l'UNOPS. On trouvera ci-après les observations de la Directrice exécutive et sa réponse aux recommandations formelles.

Recommandations informelles

24. L'Inspectrice a présenté un certain nombre de recommandations informelles que l'UNOPS prendra en compte dans les plans de travail internes des responsables fonctionnels concernés pour la période couverte par la stratégie actuelle. L'UNOPS définira les priorités et suivra les progrès réalisés dans le cadre de son approche intégrée du suivi des recommandations formulées par les organes de contrôle. Une mise à jour de l'application des recommandations pourrait être jointe en annexe à l'examen à mi-parcours qui sera présenté au Conseil d'administration en 2020.

III. Observations sur les recommandations formelles

A. Recommandations formelles adressées au Conseil d'administration

Contrôle externe

25. Au paragraphe 44 du rapport du Corps commun d'inspection, l'Inspectrice fait la recommandation suivante :

Recommandation 1

À sa session annuelle de 2019, le Conseil d'administration devrait adopter le mandat révisé élaboré par la Directrice exécutive pour le Comité consultatif pour les questions d'audit conformément aux bonnes pratiques et aux normes établies, concernant notamment le mandat, l'indépendance et la composition du Comité et les procédures de nomination de ses membres.

26. L'UNOPS s'engage fermement à évaluer ses pratiques, notamment ses dispositifs de contrôle interne et de gouvernance, par rapport à des normes externes, et à les appliquer en tenant dûment compte des décisions pertinentes du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale.

27. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a été créé en application des décisions 2015/4 et 2015/12 du Conseil d'administration faisant suite au rapport [DP/OPS/2015/CRP.1](#), qui proposait d'adopter un mandat comparable à celui des Comités consultatifs du PNUD et du FNUAP pour les questions d'audit. Le Comité a assumé les fonctions pertinentes de son prédécesseur, le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit créé par le Conseil d'administration en 2008. Conformément aux dispositions de la décision 2008/37, les présidents du Comité consultatif pour les questions d'audit et du Comité consultatif de la stratégie et de l'audit présentaient des rapports annuels au Conseil d'administration comme annexe au rapport annuel sur le contrôle interne. Le Conseil a toujours pris note de ces rapports annuels.

28. Dans la justification de la recommandation, l'Inspectrice a mentionné les normes de l'Institut des auditeurs internes (IIE). Le Conseil d'administration pourrait noter que le point de référence dans les normes est le « comité d'audit indépendant », un « comité agissant au même niveau que le conseil d'administration dans les

organismes publics, qui est composé d'au moins une majorité de membres indépendants et qui est chargé de contrôler les pratiques de gestion dans des domaines clefs de la gouvernance »¹⁵. « Il devrait jouer un rôle consultatif et de contrôle indépendant, la prise de décisions incombant à la direction. »¹⁶

29. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être rappeler ses décisions portant sur le mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit. Dans sa décision 2015/4, le Conseil note que les fonctions du Comité sont de nature consultative et qu'elles n'entrent donc pas en conflit avec les siennes, qui sont énoncées dans la résolution 48/162 de l'Assemblée générale¹⁷. Il insiste sur le fait que le rôle du Comité consultatif pour les questions d'audit consiste à donner à l'administration et au Conseil des avis indépendants et des assurances concernant la pertinence des fonctions d'audit et de contrôle de l'organisme¹⁸.

30. En d'autres termes, bien qu'il réponde à bien des égards à la définition d'un « comité d'audit indépendant », le « comité consultatif pour les questions d'audit » créé par le Conseil en 2015, comme suite à ses décisions antérieures 2008/37, 2009/4 et 2012/5, est légèrement différent – en particulier en ce qui concerne la nature « consultative » de ses fonctions et l'importance accordée au fait qu'il ne doit pas empiéter sur le rôle de contrôle stratégique conféré au Conseil d'administration par la résolution 48/162 de l'Assemblée générale, ni faire double emploi avec le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le Conseil d'administration se rappellera peut-être que ces considérations occupaient une place centrale dans les consultations sur la procédure de sélection et de nomination des membres du comité, qui se sont tenues entre la première session ordinaire et la session annuelle de 2015. Ces consultations ont abouti à la décision 2015/12, par laquelle le mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit a été adopté dans son intégralité, en faisant référence aux pratiques optimales établies par le PNUD et le FNUAP.

31. Nonobstant ce qui précède, si le Conseil d'administration, compte dûment tenu de la recommandation de l'Inspectrice et de ses décisions 2015/4 et 2015/12, estime justifié de modifier fondamentalement le rôle du Comité consultatif pour les questions d'audit et d'autres aspects de son mandat, il pourrait envisager ces modifications dans le cadre des processus connexes susceptibles d'avoir des incidences sur les structures de gouvernance de l'ONU, en tenant compte notamment de l'impact qu'une telle révision pourrait avoir sur les autres comités consultatifs pour les questions d'audit qui relèvent de sa compétence.

32. Le Conseil pourrait également envisager ces modifications dans le cadre de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, s'agissant en particulier de la proposition du Secrétaire général relative à la fusion progressive des conseils d'administration des fonds et programmes ayant leur siège à New York.

33. Le Conseil souhaitera peut-être noter que le Corps commun d'inspection a inclus dans son programme de travail pour 2018 un examen des comités d'audit et de contrôle au sein du système des Nations Unies. Bien que cet examen soit encore en cours, il pourrait être utile que le Conseil examine ses conclusions lorsqu'il sera achevé.

34. Enfin, le Conseil est invité à examiner les incidences financières de modifications fondamentales dans le rôle et les fonctions du Comité et de ses membres. Conformément au mandat du Comité, ses membres exercent actuellement

¹⁵ IIE, *Independent Audit Committees in Public Sector Organizations*, 2014, p. 4.

¹⁶ *Ibid.*, p. 6.

¹⁷ Décision 2015/4, par. 3.

¹⁸ *Ibid.*, par. 4.

leurs fonctions à titre bénévole. Un comité agissant au même niveau qu'un conseil d'administration pourrait nécessiter le versement d'honoraires à ses membres et la création d'un secrétariat.

35. Conformément à la recommandation de l'Inspectrice concernant la composition du Comité et la procédure d'identification, de sélection et de nomination des nouveaux membres, l'UNOPS étudiera la possibilité de recourir aux services d'un chasseur de têtes pour élargir le choix de candidats qualifiés. Cela viendrait compléter les pratiques actuelles en matière de diligence raisonnable, notamment la vérification des antécédents et des références des candidats potentiels, la notification du Président du Conseil d'administration en cas de changement dans la composition du Comité et la signature, chaque année, d'une déclaration solennelle de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts par les membres. En outre, la direction s'efforcera de remédier au problème du double emploi avec le Groupe stratégique consultatif d'experts de l'UNOPS.

Cadre de financement

36. Au paragraphe 109 du rapport du Corps commun d'inspection, l'Inspectrice a formulé la recommandation suivante :

Recommandation 3

À compter de sa seconde session ordinaire de 2019, le Conseil d'administration devrait réexaminer à intervalles réguliers le montant de la réserve pour imprévus inscrite au budget de l'UNOPS afin de pouvoir déterminer un seuil approprié pour la réserve opérationnelle obligatoire et se prononcer sur le portefeuille de réserves de l'UNOPS.

37. Par sa décision 2012/5, le Conseil d'administration a établi un cadre réglementaire qui a permis le passage de l'UNOPS des Normes comptables du système des Nations Unies aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)¹⁹. La version révisée du Règlement financier et des règles de gestion financière, prévoyant notamment la constitution d'une réserve opérationnelle, a été approuvée après examen et avis favorable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires²⁰.

38. L'article 22.02 du Règlement financier de l'UNOPS définit les types de réserves qui peuvent être constituées : a) une réserve opérationnelle d'un montant fixé par le Conseil d'administration. La réserve opérationnelle a pour objet de garantir la viabilité et l'intégrité financière de l'UNOPS ; b) une réserve de croissance et d'innovation pour investir dans la capacité future de génération de produits de l'UNOPS. Par ailleurs, il stipule que les versements sur cette réserve seront limités à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle par rapport au niveau fixé par le Conseil d'administration. L'approbation expresse du Conseil d'administration sera requise si le montant devant être versé est supérieur à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle. Toujours en vertu de cet article, c) la décision de puiser dans ces réserves appartient exclusivement au Directeur exécutif, qui rend compte de tout prélèvement au Conseil d'administration.

39. Outre le niveau minimum fixé en vertu de l'article 22.02, l'alinéa a) de l'article oblige le Directeur exécutif à faire en sorte que la réserve opérationnelle soit maintenue à ce niveau minimum, tandis que l'alinéa b) confère au Directeur exécutif

¹⁹ DP/OPS/2012/1, annexe 1.

²⁰ DP/OPS/2012/2, par. 13.

le pouvoir discrétionnaire, sous certaines conditions, d'établir d'autres réserves de même nature que celles décrites.

40. Bien que le Règlement financier révisé indique clairement les types de réserves susceptibles d'être constituées, ainsi que les pouvoirs et attributions du Directeur exécutif en la matière, le montant des réserves jugé approprié n'a pas été établi conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Il faudra attendre la décision 2013/33, par laquelle la formule utilisée pour déterminer le montant minimum de la réserve opérationnelle a été révisée.

41. La décision 2013/33 se fondait sur une vaste étude comparative des pratiques de quelque 1 800 organisations dont le modèle d'activité était généralement comparable à celui de l'UNOPS. L'étude, qui a pris plusieurs mois, a permis de dégager plusieurs options, en termes de pratiques exemplaires, qui ont été présentées à la direction de l'UNOPS, au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et au Conseil d'administration pour examen. Dans son rapport sur l'étude²¹, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires souligne deux principaux arguments en faveur d'une nouvelle formule de calcul du montant minimum de la réserve : a) presque tous les projets sont préfinancés, et les risques manifestement liés aux projets sont atténués soit par les clauses contractuelles soit en raison du modèle d'activité de l'UNOPS – il n'y a donc pratiquement aucun risque directement associé à l'exécution des projets qui puisse avoir une incidence sur le montant de la réserve opérationnelle ; b) du fait du passage aux normes IPSAS, les charges à payer correspondant aux prestations dues au personnel à la cessation de service ou aux retraités doivent être inscrites au passif alors que sous les Normes comptables du système des Nations Unies, elles étaient censées être couvertes par la réserve opérationnelle. Maintenir tel quel le montant de la réserve reviendrait à tenir compte deux fois de ces dépenses : en tant que charges à payer et en tant que dépenses couvertes par la réserve.

42. Le montant minimum de la réserve opérationnelle a été ultérieurement approuvé par le Conseil d'administration compte tenu du passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice. La méthode de calcul retenue tient compte des fluctuations éventuelles des activités financières de l'UNOPS et des frais de gestion correspondants, afin de protéger le modèle d'autofinancement contre les effets que pourraient avoir les risques imprévus.

43. Dans sa décision 2016/12, le Conseil d'administration a appuyé la création d'un fonds de capitaux de démarrage visant à utiliser une partie de la réserve opérationnelle de l'UNOPS afin de verser des contributions ciblées à des projets d'investissement en phase d'amorçage dans les domaines d'activité prescrits de l'UNOPS. En d'autres termes, le Conseil d'administration est allé plus loin en donnant un exemple concret de la façon dont le Directeur exécutif pourrait envisager d'exercer les pouvoirs que lui confère l'article 22.02 b) du Règlement financier.

44. Le projet de budget de l'UNOPS est approuvé par le Conseil d'administration tous les deux ans, sur avis du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019²² prévoit d'affecter 20 millions de dollars (11,2 %) du montant prévu des produits pour l'exercice aux investissements stratégiques et 26,6 millions de dollars (14,8 %) pour absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, satisfaire aux provisions nécessaires et constituer un excédent pour imprévus. Il s'agit là des montants prévus au titre des frais de gestion pour faire face aux risques de hausse ou de baisse qui pourraient (ou non) se concrétiser pendant la période de deux ans. Ces montants ne sauraient être

²¹ Voir DP/OPS/2013/7 et DP/OPS/2013/CRP.1.

²² DP/OPS/2017/6, tableau 3.

assimilés à la réserve opérationnelle de l'UNOPS, car seule la concrétisation de ces risques et la réalisation des produits prévus pourraient accroître ou réduire l'excédent par rapport au montant minimum requis pour la réserve.

45. En ce qui concerne la transparence des effets potentiels des facteurs de risque, l'UNOPS, conformément aux normes IPSAS, divulgue le montant des créances irrécouvrables suite à la concrétisation des risques, ainsi que le montant des provisions constituées pour les risques futurs potentiels, notamment pour les passifs éventuels pertinents. Ces chiffres sont communiqués chaque année dans les états financiers vérifiés qui sont présentés à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies.

46. Pour résumer, la direction estime que le modèle d'autofinancement de l'UNOPS n'a guère changé depuis les décisions 2012/5 et 2013/33 du Conseil, comme en témoigne également le rapport de l'Inspectrice, qui confirme d'ailleurs à maintes reprises la viabilité du modèle actuellement appliqué. En outre, dans le monde extérieur, on juge préférable de ne pas modifier ces formules plus d'une fois tous les 10 ans. Sur la question à l'examen, la direction de l'UNOPS estime donc que les règles et procédures actuelles d'information financière établissent clairement les responsabilités et garantissent une pleine transparence. Après mûre réflexion, elle estime qu'il n'y a aucune raison impérieuse de modifier la formule de calcul des réserves opérationnelles.

B. Recommandation formelle adressée à la Directrice exécutive

Cadre de déontologie

47. Au paragraphe 60 du rapport du Corps commun d'inspection, l'Inspectrice fait la recommandation suivante :

Recommandation 2

La Directrice exécutive devrait renforcer le cadre de déontologie, notamment : a) en créant un poste à temps complet de déontologue hors classe ; b) en inscrivant des ressources supplémentaires au budget de gestion 2019-2020 pour dynamiser la fonction de déontologie.

48. L'UNOPS est fermement résolu à se conformer aux normes et règles de l'ONU, et à veiller à ce que les membres de son personnel adoptent des pratiques de gestion et de fonctionnement conformes aux principes de déontologie. Comme l'a noté l'Inspectrice, le Bureau a pris un certain nombre d'initiatives et de mesures au fil des ans pour s'assurer du respect de ces pratiques dans l'ensemble de l'organisation et de ses activités, avec la mise en œuvre récente de l'initiative concernant la gouvernance, le risque et la conformité.

49. Depuis 2009, le Bureau de la déontologie de l'UNOPS s'acquitte de ses fonctions conformément aux dispositions de la circulaire du Secrétaire général concernant le respect de la déontologie à l'échelle du système des Nations Unies ([ST/SBG/2007/11](#)) et contribue pour beaucoup aux efforts faits pour honorer l'engagement de l'UNOPS à promouvoir un comportement éthique. En 2015, les ressources allouées à la fonction ont été considérablement renforcées ; la direction de l'UNOPS est néanmoins prête à réexaminer sa dotation en ressources.

50. La direction de l'UNOPS souscrit à la recommandation de l'Inspectrice selon laquelle le Bureau de la déontologie devrait être dirigé par le titulaire d'un poste de haut niveau, et accueille favorablement la proposition de créer une fonction plus

dynamique, dûment consolidée par une augmentation proportionnelle de ses ressources.

51. La direction de l'UNOPS va donc procéder au renforcement de la fonction pour qu'elle joue un rôle plus actif, notamment en lui allouant les ressources nécessaires à cette fin. Avant la fin de 2018, elle engagera la procédure de recrutement d'un déontologue hors classe et augmentera la dotation en ressources de la fonction. Elle prendra en considération les critères pertinents appliqués aux autres bureaux de la déontologie dans le système des Nations Unies, la décision 2018/14 et l'initiative concernant la gouvernance, le risque et la conformité mise en œuvre par l'UNOPS.
