



**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  
28 mars 2024  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2024**

3-7 juin 2024, New York

Point 18 de l'ordre du jour provisoire

**Déclaration du Directeur exécutif de l'UNOPS**

**Plan d'intervention global en application des  
recommandations issues des deux examens indépendants  
du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux  
projets**

*Résumé*

Le présent document fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention global. Sur un total de 43 recommandations, 33 ont été appliquées dans la mesure voulue et deux ne l'ont pas été ; l'application d'une des recommandations est du ressort du Bureau des affaires juridiques du Secrétariat de l'ONU (voir section F). La mise en œuvre de six des recommandations en suspens sera achevée en 2024 ; celle de la septième se poursuivra jusqu'en 2027.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du document et des observations concernant les progrès réalisés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) dans la mise en œuvre du plan d'intervention global.



## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction et contexte . . . . .	3
II. Progrès accomplis dans l'exécution du plan d'intervention global . . . . .	3
A. Mandat et stratégie . . . . .	4
B. Gouvernance et gestion . . . . .	5
C. Gestion des risques et environnement de contrôle . . . . .	6
D. Déontologie, conformité et culture institutionnelle . . . . .	7
E. Gestion financière et gestion des performances . . . . .	10
F. Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation . . . . .	12
III. Allocation de fonds pour le plan d'intervention global . . . . .	14

## I. Introduction et contexte

1. Le présent document fait le point sur les progrès accomplis dans l'exécution du plan d'intervention global et sur l'état d'avancement de l'application des recommandations que l'UNOPS met en œuvre à plus long terme dans le cadre de sa transformation progressive.

2. En application de la décision 2022/13 du Conseil d'administration, l'UNOPS avait commandé deux examens indépendants portant sur : a) les mécanismes de contrôle de l'UNOPS mis en place dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) ; b) les systèmes de contrôle interne, des structures de gestion des risques et de gouvernance globale de l'UNOPS. Ce dernier examen a donné lieu à la formulation de 43 recommandations à l'intention de l'UNOPS et de cinq autres à l'intention du Conseil d'administration. Dans le prolongement des examens, et en application de la décision 2022/24, l'UNOPS a établi un plan d'intervention global recensant 82 mesures qu'il prendrait pour donner suite aux 43 recommandations.

3. La structure du plan s'articule sur les six domaines d'intervention recensés dans l'examen en question : mandat et stratégie ; gouvernance et gestion ; gestion des risques et environnement de contrôle ; déontologie, conformité et culture institutionnelle ; gestion financière et gestion des performances ; Initiative S3I. Outre les mises à jour fournies par la Direction exécutive de l'UNOPS à chaque session du Conseil d'administration, il est rendu compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention au moyen d'une plateforme de suivi en ligne accessible au public<sup>1</sup> et d'exposés mensuels présentés au Conseil d'administration conformément aux décisions 2022/24 et 2024/4.

4. D'octobre à décembre 2023, une tierce partie a procédé à un examen intermédiaire de toutes les recommandations figurant dans le plan d'intervention global<sup>2</sup>. Dans le cadre de cet examen, l'état d'application des recommandations a été évalué et un récapitulatif des domaines auxquels la direction de l'UNOPS doit prêter une plus grande attention a été proposé. L'UNOPS adhère pleinement aux conclusions de l'examen, qu'il approuve avec satisfaction. À sa première session ordinaire de 2024, le Conseil d'administration a pris note des conclusions de l'examen indépendant intermédiaire et pris acte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'intervention global<sup>3</sup>.

## II. Progrès accomplis dans l'exécution du plan d'intervention global

5. Le présent document fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention global. Sur un total de 43 recommandations, 33 ont été appliquées dans la mesure voulue et deux ne l'ont pas été ; l'application d'une des recommandations est du ressort du Bureau des affaires juridiques du Secrétariat de l'ONU (voir section F). La mise en œuvre de six des recommandations en suspens

---

<sup>1</sup> L'outil de suivi en ligne de la mise en œuvre du plan d'intervention global est disponible à l'adresse suivante : [https://lookerstudio.google.com/reporting/81f25cc9-ff26-4e00-965a-9cfb7dbabf78/page/p\\_f674h3563c](https://lookerstudio.google.com/reporting/81f25cc9-ff26-4e00-965a-9cfb7dbabf78/page/p_f674h3563c).

<sup>2</sup> Voir KPMG, Follow-up of the 2022 Independent Reviews and Annex, disponible à l'adresse suivante : <https://content.unops.org/documents/libraries/executive-board/documents-for-sessions/2024/first-regular-session/item-10-comprehensive-response-plan-in-response-to-the-recommendations-of-the-two-independent-third-party-reviews-of-unops/en/KPMG-revised-Follow-up-of-the-2022-Independent-Reviews-Report-of-21-December-2023.pdf>.

<sup>3</sup> Décision 2024/4 du Conseil d'administration.

sera achevée en 2024 ; celle de la septième se poursuivra jusqu'en 2027 comme prévu. On trouvera dans le tableau 1 la liste des recommandations en suspens. Des précisions sur les progrès accomplis sont données dans les sections ci-après.

Tableau 1  
**Recommandations en suspens et état d'application**

<i>Domaine d'intervention</i>	<i>Recommandation en suspens</i>	<i>État d'application</i>
Gouvernance et gestion	Déterminer le dispositif qui permettra d'appuyer la gestion et l'exécution des projets et des programmes et les grandes fonctions de l'organisation dans toutes les régions. Il importe que les régions soient associées au processus dès le début.	Devrait être appliquée d'ici à 2027
Gestion des risques et environnement de contrôle	Faire de la gestion des risques une partie intégrante de tous les grands mécanismes de décision et faire figurer le rapport sur le risque de portefeuille dans le rapport trimestriel standard.  Procéder à une évaluation approfondie du portefeuille et des éventuels risques cachés.	Devrait être appliquée d'ici à juin 2024
Déontologie, conformité et culture institutionnelle	Réformer complètement la procédure de signalement des irrégularités et établir des protocoles et des règles de confidentialité clairs.  Faire évoluer la culture de gestion et la culture institutionnelle de façon à impliquer davantage les membres du personnel et à privilégier une approche moins hiérarchique et moins directive.	Devrait être appliquée d'ici à juin 2024  Devrait être appliquée d'ici à fin 2024
Gestion financière et gestion des performances	Investir dans les ressources et les capacités pour améliorer l'information sur les réalisations.  Poursuivre la mise au point du processus de diligence raisonnable et y allouer des ressources adéquates en fonction du volume de travail correspondant (cette recommandation porte notamment sur la révision du Règlement financier et règles de gestion financière).	Devrait être appliquée d'ici à fin 2024

## A. Mandat et stratégie

6. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de trois recommandations relatives au mandat et à la stratégie :

a) Revoir le plan stratégique pour 2022-2025 et faire participer l'ensemble de l'organisation et les organes de gouvernance concernés au processus. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

b) Se recentrer sur le cœur de métier initial, à savoir fournir à la demande des services aux entités des Nations Unies, aux gouvernements et à d'autres partenaires, et définir clairement la portée de la collaboration avec le secteur privé et la forme qu'elle prendra. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

c) Recentrer les priorités stratégiques et établir des indicateurs clés de performance, notamment pour ce qui est de la qualité des services fournis, des tarifs

pratiqués et du montant des réserves opérationnelles, pour donner suite à la feuille de route stratégique approuvée par le Conseil d'administration. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

7. Comme signalé<sup>4</sup> au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024, toutes les recommandations concernant le mandat et la stratégie ont été appliquées en 2023, dans la mesure voulue.

## B. Gouvernance et gestion

8. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de deux recommandations relatives à la gouvernance et à la gestion :

a) Faire en sorte que les directeurs régionaux et directrices régionales se réunissent régulièrement pour dégager une interprétation commune des objectifs de l'UNOPS et arrêter des moyens pour les atteindre dans toutes les régions, ainsi que pour mettre en commun les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

b) Déterminer le dispositif qui permettra d'appuyer la gestion et l'exécution des projets et des programmes et les grandes fonctions de l'organisation dans toutes les régions. Il importe que les régions soient associées au processus dès le début. *Devrait être appliquée d'ici à 2027.*

9. Comme signalé<sup>5</sup>, au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024, la recommandation a) a été appliquée en 2023 dans la mesure voulue. La recommandation b) devrait être appliquée d'ici à 2027.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation b)*

10. Un plan détaillé a été établi pour le programme de modernisation et de numérisation des processus afin de délimiter et définir le cadre de la transformation numérique de l'organisation. En mars 2024, l'équipe de direction de l'UNOPS a établi et approuvé une stratégie de mise en œuvre de ce programme, assorti d'une feuille de route quadriennale (2024-2027). La stratégie définit les grandes orientations et la portée du programme (y compris les sous-programmes et les projets), les principes directeurs à suivre, les approches de la gestion des risques et du changement, le calendrier de mise en œuvre de toutes les composantes et un budget. La stratégie sera présentée au Conseil d'administration avant la deuxième session ordinaire de 2024, conformément à la décision 2024/4.

11. Dans le cadre du programme, la simplification des processus est une condition préalable à leur numérisation. Les processus et systèmes de l'UNOPS font actuellement l'objet d'un examen dans le cadre de la transformation. Les priorités ont préalablement été bien définies. Les efforts sont concentrés sur les processus dont l'UNOPS a besoin pour faire valoir ses atouts en ce qui concerne la gestion des projets, les achats et les ressources humaines. L'UNOPS détermine quels types de systèmes sont nécessaires pour faciliter au mieux ses différentes activités de façon à renforcer les prestations proposées à ses partenaires et bénéficiaires.

12. En ce qui concerne la gestion du portefeuille, des programmes et des projets, l'examen de ces processus est en bonne voie. L'UNOPS met au point des solutions numériques pour l'acceptation des missions, la gestion des projets, la clôture des projets et les subventions. La mise en œuvre des processus et systèmes relatifs à

<sup>4</sup> DP/OPS/2024/2.

<sup>5</sup> DP/OPS/2024/2.

l'acceptation des missions et aux subventions sera un des principaux résultats attendus en 2024.

13. Pour ce qui est du financement, un examen des processus est en cours, l'objectif étant de déterminer quelles sont les ressources nécessaires à la mise en place d'un progiciel de gestion intégré. Une décision devrait être prise à cet égard au quatrième trimestre de 2024, et le progiciel être mis en service début 2027.

14. Dans le domaine des ressources humaines, une demande de propositions pour un système de recrutement spécialisé a été faite. Elle sera suivie par l'acquisition de systèmes de gestion des aptitudes en 2024 et de gestion de la performance en 2025.

15. Pour ce qui est des achats, l'UNOPS va adopter une approche « marché » pour se faire une idée précise des solutions disponibles en ce qui concerne l'approvisionnement, la gestion des contrats et la gestion des fournisseurs. En fonction des résultats de l'analyse, l'UNOPS décidera de quelle manière il procédera à la mise à niveau ou au remplacement de ces trois systèmes.

16. La gestion de l'information et la gestion du savoir sont des capacités intégrées essentielles touchant l'ensemble de l'organisation. L'accent sera mis en particulier sur le renforcement des capacités numériques du personnel et sur l'intégration d'activités d'habileté numérique dans tous les projets. Ces efforts contribueront à renforcer les compétences et les connaissances internes nécessaires pour utiliser au mieux les nouvelles solutions numériques, notamment en tirant parti de l'intelligence artificielle.

### C. Gestion des risques et environnement de contrôle

17. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de sept recommandations relatives à la gestion des risques et à l'environnement de contrôle :

a) Faire de la gestion des risques une partie intégrante de tous les grands mécanismes de décision et faire figurer le rapport sur le risque de portefeuille dans le rapport trimestriel habituel. *Devrait être appliquée d'ici à juin 2024.*

b) Examiner la structure et les fonctions du dispositif de contrôle des risques existant. *Appliquée, dans la mesure voulue.*

c) Procéder à un examen des politiques et procédures de gestion des risques. *Appliquée, dans la mesure voulue.*

d) Procéder à une évaluation approfondie du portefeuille et des éventuels risques cachés. *Devrait être appliquée d'ici à juin 2024.*

e) Veiller à l'indépendance des services de contrôle, en particulier des services d'audit interne et de déontologie, et faire en sorte qu'ils soient dotés de moyens suffisants. *Appliquée, dans la mesure voulue.*

f) Établir un plan d'action argumenté en réponse aux recommandations formulées par le Groupe de l'audit interne et des enquêtes dans son rapport d'auto-évaluation. Il importe d'énumérer toutes les recommandations, les mesures proposées, la date d'achèvement prévue, l'état d'application, et de désigner une personne responsable. Le Groupe de l'audit interne et des enquêtes doit rendre compte régulièrement de la suite donnée au plan d'action au Conseil d'administration et au Comité consultatif pour les questions d'audit. *Appliquée, dans la mesure voulue.*

g) Procéder à un examen complet du mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit à la lumière des constatations tirées de l'examen consacré à l'Initiative S3I. À cet égard, il conviendrait d'envisager la création d'un comité

d'audit et du contrôle des risques rattaché au Conseil d'administration. ***Appliquée, dans la mesure voulue***<sup>6</sup>.

18. Comme signalé<sup>7</sup> au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024, les recommandations b), c), e), f) et g) ont été appliquées en 2023, dans la mesure voulue. Les recommandations a) et d) devraient être appliquées d'ici à juin 2024.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation a)*

19. Une nouvelle approche des examens trimestriels de la gestion de l'UNOPS, plus globale et stratégique et tenant compte des risques, a été mise en œuvre, sous la coordination du Groupe du contrôle des risques et de la conformité que supervise la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion et des politiques. Les critères relatifs à la remontée de renseignements au sujet des risques que le Comité d'acceptation des missions applique ont été révisés ; la mise en œuvre est en cours sous la direction de la nouvelle présidente du Comité, la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion et des politiques. Une évaluation préliminaire de la stratégie, du mandat et des capacités concernant les opérations du Comité d'acceptation des missions comprenait plusieurs projets pilotes menés à terme.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation d)*

20. La recommandation sera considérée comme appliquée une fois terminée une mission de conseil externe sur la modélisation et l'analyse des données relatives au risque de portefeuille des projets. Cette mission fait fond sur une analyse interne récemment achevée et vise à faciliter la prise en compte d'une évaluation intégrée des risques auxquels le portefeuille est exposé dans toutes les unités et sources de données.

## **D. Déontologie, conformité et culture institutionnelle**

21. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de 15 recommandations relatives à la déontologie, à la conformité et à la culture institutionnelle :

a) Définir les attributions des services chargés de la conformité, une fois qu'il aura été déterminé à qui reviennent ces fonctions, et en informer clairement toute l'organisation. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

b) Faire en sorte que le Bureau de la déontologie consigne le nombre d'affaires en temps réel pour être en mesure d'assurer un suivi régulier et de rendre compte de la situation périodiquement. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

c) Réformer complètement la procédure de signalement des irrégularités et établir des protocoles et des règles de confidentialité clairs. ***Devrait être appliquée d'ici à juin 2024.***

d) Établir des protocoles pour le traitement des plaintes et des enquêtes, en particulier celles qui concernent les directeurs et directrices, et les fonctionnaires de rang supérieur. Veiller à ce que les problèmes qui ont été signalés, ainsi que les dossiers, soient traités de manière cohérente, indépendamment du statut ou de l'ancienneté de la personne à l'origine du signalement. Encourager les membres du personnel à signaler les comportements qui contreviennent à la déontologie et faire en sorte que chacun ait confiance dans le fait que les politiques et les directives en

<sup>6</sup> En lien avec la révision du mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit.

<sup>7</sup> DP/OPS/2024/2.

matière de déontologie sont appliquées dans tous les cas. *Appliquée en février 2024, dans la mesure voulue.*

e) Collaborer plus étroitement avec les autres entités des Nations Unies et les parties externes concernées en ce qui concerne les pratiques relatives aux ressources humaines et la déontologie. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

f) Promulguer une politique de lutte contre la corruption. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

g) Faire en sorte que la direction donne l'exemple et s'efforcer d'inculquer les valeurs des Nations Unies. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

h) Garantir une structure de gestion solide, avec des relations hiérarchiques claires et un cloisonnement des tâches suffisants dans les domaines financier et juridique ainsi que dans les domaines relatifs aux ressources humaines et à la passation de marchés. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

i) Veiller à ce que l'équipe de direction ait les qualifications et les capacités voulues et à ce qu'il y ait une structure qui facilite l'application du principe de responsabilité dans les différents domaines. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

j) Créer une équipe de direction de taille fonctionnelle et aux attributions clairement définies, en veillant à ce que la gestion opérationnelle et la gestion des risques soient cloisonnées, notamment pour ce qui est des aspects relatifs à la déontologie et à la conformité. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

k) Faire évoluer la culture de gestion et la culture institutionnelle de façon à mobiliser davantage les membres du personnel et à privilégier une approche moins hiérarchique et moins directive. *Devrait être appliquée d'ici à fin 2024.*

l) Renforcer la contribution et la participation des services régionaux et des services fonctionnels à la prise de décisions clés. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

m) Faire passer le nombre de postes de directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e) à deux (au minimum), ce qui permettrait de séparer clairement la gestion opérationnelle et la gestion des risques. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue*<sup>8</sup>.

n) Encourager la participation sans entrave et l'expression d'opinions divergentes au moyen de sondages ponctuels, de forums de discussion et de la diffusion fréquente d'informations. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

o) Recourir à un processus structuré de gestion du changement pour faciliter un changement institutionnel véritablement efficace. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

22. Comme signalé<sup>9</sup> au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024, les recommandations a), b), e), f), g), h), i), j), l), m), n) et o) ont été appliquées en 2023, dans la mesure voulue. La recommandation d) a été appliquée en février 2024, dans la mesure voulue. La recommandation c) devrait être appliquée d'ici à juin 2024, et la recommandation k) d'ici à fin 2024.

<sup>8</sup> Deux postes de directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e) figurent dans l'organigramme de l'UNOPS. Le (la) deuxième directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e) devrait avoir été nommé(e) au deuxième trimestre de 2024.

<sup>9</sup> DP/OPS/2024/2.



*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation c)*

23. Comme suite à la décision 2022/24 du Conseil d'administration, le Bureau de la déontologie a coopéré avec le Directeur exécutif pour lancer l'examen et la refonte du processus de prise de parole et de signalement des irrégularités à l'UNOPS. Le Bureau mène une refonte globale de ce processus. L'accent est mis sur le rétablissement de la confiance et le règlement des problèmes recensés lors des examens relatifs à la question et de discussions avec les parties prenantes, et les meilleures pratiques et les normes en la matière sont prises en compte afin d'axer les efforts sur les utilisateurs et d'en garantir l'efficacité et la transparence. D'une manière générale, le projet vise à améliorer les aspects liés à la désescalade dès le début du processus et à faire fond sur les connaissances en psychologie comportementale afin d'éviter toute aggravation de la situation.

24. En 2023, le Bureau de la déontologie a achevé la phase d'examen des travaux de fond nécessaires à une telle refonte. Parmi les mesures préparatoires, citons l'examen systématique et le recensement des problèmes fondés sur l'évaluation du signalement des actes répréhensibles et de la gestion des conflits par l'UNOPS (janvier 2022), l'examen par une tierce partie des systèmes de contrôle interne et des structures de gestion des risques et de gouvernance globale de l'UNOPS (novembre 2022), et l'examen de la culture institutionnelle (octobre 2023).

25. Les travaux préparatoires ont également consisté à étudier la norme applicable de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) intitulée « Systèmes de management des alertes » (ISO 37002:2021), le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Examen des politiques et pratiques relatives à la dénonciation des abus dans les entités du système des Nations Unies »<sup>10</sup> et l'analyse comparative des pratiques et procédures applicables de certaines institutions financières internationales, organisations du système des Nations Unies au sens large et organisations des secteurs public et privé.

26. Une série de discussions multipartites a eu lieu avec le Bureau de l'Ombudsman, les personnes référentes chargées des questions liées à la diversité et à l'inclusion, les personnes référentes chargées de la prévention des atteintes et de l'exploitation sexuelles et de l'aide aux victimes, les associations du personnel et les associations d'employés, ainsi que le personnel concerné du Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle, du Groupe des services juridiques et du Groupe de l'audit interne et des enquêtes. Afin que l'approche soit participative, l'examen fait fond sur les vues d'un groupe interservices de plus de 160 membres du personnel qui se sont portés volontaires, avec le soutien de la direction, pour participer à une instance de collaboration qui servira de caisse de résonance.

27. Afin d'amener le changement, en septembre 2023, l'UNOPS a créé un comité de pilotage composé du Directeur exécutif, de la Directrice exécutive adjointe, de la Directrice de cabinet, du Directeur du Bureau de la déontologie, du Directeur du Groupe de l'audit interne et des enquêtes, de la Directrice du Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle et de la Conseillère juridique. Ce comité a pour mission d'orienter la recherche de solutions. En octobre 2023, il a arrêté les principes qui sous-tendraient les solutions proposées, notamment les suivants : focalisation sur la personne, robustesse et équité, efficacité et réactivité, confidentialité et possibilité de continuer d'apporter des améliorations.

28. Au moment de l'établissement du présent rapport, des expertes et experts techniques intersectoriels des services organiques travaillaient en collaboration pour animer des ateliers visant à concevoir des solutions en s'appuyant sur les

<sup>10</sup> [JIU/REP/2018/4](#).

enseignements tirés. Cette initiative devrait être approuvée en juin 2024 au plus tard, après quoi la phase de mise en œuvre sera étroitement alignée sur l'action actuellement menée en vue de refaçonner la culture organisationnelle.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation d)*

29. Outre la révision de l'instruction opérationnelle relative aux enquêtes sur les manquements, le Groupe de l'audit interne et des enquêtes a défini des orientations pour les enquêtes sur des allégations de manquement visant la haute direction de l'UNOPS et les membres du Groupe. Ces directives traitent de questions liées aux conflits d'intérêts pouvant découler des enquêtes sur de telles allégations et permettent de faire respecter le droit de la haute direction et des membres du Groupe de l'audit interne et des enquêtes à une procédure régulière, y compris la confidentialité.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation k)*

30. La direction de l'UNOPS est déterminée à façonner une culture institutionnelle qui renforce son identité en tant qu'entité des Nations Unies spécialisée dans le développement des capacités des partenaires liées à la réalisation.

31. Conformément à la décision 2023/23 du Conseil d'administration, l'UNOPS a élaboré un plan de transformation de la culture institutionnelle dans lequel sont définies des mesures à court, moyen et long terme qui permettront de faire évoluer les normes et les comportements de sorte que ceux-ci correspondent mieux aux valeurs fondamentales des Nations Unies.

32. Les mesures en question sont formulées dans un autre document qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2024. Elles s'articulent autour de cinq thèmes : exemplarité de la direction, responsabilité, transparence et communication, investissement dans les personnes et culture à l'épreuve du temps.

33. Des progrès appréciables se dessinent. L'organisation s'est engagée à concrétiser au moins une priorité au premier semestre de 2024 dans chacun des cinq domaines définis dans l'examen indépendant.

34. Il a été fait appel aux services d'un(e) consultant(e) externe chargé(e) d'aider à définir la culture de l'UNOPS, à doter la direction d'outils lui permettant de donner l'exemple pour ce qui est des comportements attendus et de contribuer activement à faire évoluer la culture, et à intégrer des mécanismes de suivi et d'évaluation des progrès accomplis et des résultats obtenus dans ce domaine.

## **E. Gestion financière et gestion des performances**

35. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de sept recommandations relatives à la gestion financière et à la gestion des performances :

a) Affiner la grille tarifaire. Il convient d'expliquer la logique et le fondement de différents éléments de la grille tarifaire en interne et aux partenaires, de façon à dégager une interprétation commune et à emporter l'adhésion. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

b) Suivre de près les risques liés aux portefeuilles d'investissements financiers au vu de la situation économique et adresser des rapports mensuels au (à la) Directeur(trice) exécutif(ve) et aux haut(e)s dirigeant(e)s. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

c) Investir dans les ressources et les capacités pour améliorer l'information sur les réalisations. ***Devrait être appliquée d'ici à fin 2024.***

d) Étoffer le processus de gestion des performances et renforcer l'application du principe de responsabilité grâce à la communication de l'information et à la gestion des résultats. Faire en sorte que la communication des informations relatives aux indicateurs soit davantage en prise sur les cas de résultats. Améliorer la communication des résultats à la direction. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

e) Définir plus clairement, dans les instructions opérationnelles, les types de partenariat jugés acceptables. Envisager de restreindre les dérogations accordées par le bureau du (de la) Directeur(trice) exécutif(ve) aux fins de l'établissement de nouvelles formes de partenariat qui échappent à l'examen du Comité d'acceptation des missions ou qui ne soient pas assujetties à des mécanismes de contrôle appropriés. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

f) Veiller à ce que tous les bureaux régionaux se dotent de procédures qui empêchent que les contrats relatifs aux projets puissent être signés tant que le groupe Conseils et appui intégrés<sup>11</sup> n'a pas terminé ses travaux et renforcent ces procédures. ***Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.***

g) Poursuivre la mise au point du processus de diligence raisonnable et y allouer des ressources adéquates en fonction du volume de travail correspondant. ***Devrait être appliquée d'ici à fin 2024***<sup>12</sup>.

36. Comme signalé<sup>13</sup> au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024, les recommandations a), b), d), e) et f) ont été appliquées en 2023, dans la mesure voulue. Les recommandations c) et g) devraient être appliquées d'ici à fin 2024.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation c)*

37. On continuera d'investir dans les ressources et les capacités pour améliorer l'information fondée sur les réalisations tout au long de 2024. L'UNOPS prendra des mesures pour améliorer les capacités en ce qui concerne le recueil de données probantes et d'idées et l'apprentissage. L'action menée dans ce domaine est étroitement corrélée au programme d'innovation et de numérisation des processus et à l'examen de la gestion des projets, des programmes et du portefeuille (voir section B).

38. La recommandation c) sera mise en œuvre de telle façon que les approches, les capacités, les ressources et le recouvrement des coûts concernant l'information axée sur les réalisations soient alignés sur le modèle opérationnel de l'UNOPS, qui n'est pas axé sur les programmes mais sur la demande. L'information axée sur les réalisations fera porter l'accent sur les contributions aux réalisations et sur les effets, selon une approche de non-attribution.

39. Dans les prévisions budgétaires pour l'exercice 2026-2027, qui seront présentées à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration en 2025, il devrait être fait état des moyens proposés afin que l'UNOPS puisse mobiliser des capacités en ce qui concerne l'information axée sur les réalisations, notamment les niveaux des coûts directs et indirects à recouvrer au niveau des projets et des pays,

<sup>11</sup> Le groupe Conseils et appui intégrés passe en revue les contrats avant leur approbation définitive et la signature d'accords.

<sup>12</sup> Cette recommandation englobe la révision du règlement financier et des règles de gestion financière.

<sup>13</sup> [DP/OPS/2024/2](#).

ainsi qu'aux niveaux régional et mondial. La proposition s'appuiera sur une étude externe qui offrira des solutions que la direction examinera.

*Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation g)*

40. À l'issue de consultations, dont un exposé présenté au Conseil d'administration en octobre 2023, l'UNOPS a achevé, en février 2024, un examen critique du règlement financier et des règles de gestion financière. Cet examen, qui a bénéficié de l'expérience d'une quarantaine de professionnels de toute l'organisation excellent dans leur domaine, a permis de repérer une série de problèmes ainsi que des insuffisances en ce qui concerne la ligne de conduite. L'UNOPS a également approfondi une première analyse comparative réalisée fin 2023 afin de déterminer quels étaient les points de convergence et les différences dans les règlements financiers et règles de gestion financière de certaines entités des Nations Unies, à savoir le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les résultats de cet examen et des analyses comparatives serviront de guide pour l'élaboration du projet de règlement financier et de règles de gestion financière de l'UNOPS révisés. Ce processus permettra d'assurer la cohérence et d'éviter les contradictions entre le texte révisé et les autres composantes du dispositif réglementaire de l'UNOPS faisant également l'objet d'un examen.

41. La phase de rédaction devrait commencer au deuxième trimestre de 2024. Les consultations sur un premier projet de proposition, notamment avec les parties prenantes telles que le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat de l'ONU et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, pourraient démarrer au début de l'année 2025, voire avant si possible.

42. La révision du règlement financier et des règles de gestion financière vise à garantir qu'ils sont adaptés aux objectifs, qu'ils reflètent les meilleures pratiques en matière de gestion financière et qu'ils sont alignés sur les dispositifs des Nations Unies, y compris le Réseau Finances et budget du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination.

## **F. Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation**

43. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de neuf recommandations relatives à l'Initiative S3I (désengagement) :

a) Veiller à ce que la valeur ajoutée de l'Initiative S3I soit clairement comprise et créer des structures pour que cette valeur bénéficie d'un soutien de la part de tous les services de l'UNOPS. L'Initiative doit être incluse de manière appropriée dans les cadres de contrôle législatif et interne existants et dans le suivi. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

b) Se concentrer sur des activités proches de celles pour lesquelles l'UNOPS a obtenu de bons résultats grâce à ses moyens de mise en œuvre à l'échelle mondiale, comme l'exécution de projets efficaces, les infrastructures et les achats, dans des circonstances difficiles. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue*<sup>14</sup>.

c) Définir clairement les responsabilités en matière de gestion de l'Initiative S3I et procéder à une évaluation de l'équipe et des capacités existantes. Veiller à ce que les tâches soient correctement réparties au sein de l'équipe chargée de l'Initiative S3I et établir un comité d'investissement indépendant, dont les attributions et le mandat

<sup>14</sup> Cette recommandation englobe l'appui aux pays concernés par l'Initiative S3I.

sont bien définis. **Recommandation à laquelle il n'a pas été donné suite, car l'UNOPS ne procédera plus à aucun investissement au titre de l'Initiative S3I.**

d) Examiner de manière exhaustive toutes les informations disponibles et les rapports d'enquête et prendre les mesures nécessaires pour régler les questions juridiques et financières et les questions liées au désengagement en ce qui concerne le portefeuille S3I. **Le Bureau des affaires juridiques dirige les activités menées pour recouvrer les fonds alloués aux investissements dans l'Initiative S3I.**

e) Transférer les revenus tirés du projet S3I, financé par le Gouvernement finlandais, du budget de gestion au portefeuille de projets de l'UNOPS pour garantir des contrôles internes, un suivi et une communication de l'information appropriés. **Appliquée, dans la mesure voulue.**

f) Évaluer les montants à réunir pour régler le solde restant à payer au titre des investissements dans l'Initiative S3I. **Appliquée, dans la mesure voulue.**

g) Poursuivre l'évaluation des risques du portefeuille dans son ensemble pour déterminer s'il existe des défaillances systémiques restant à traiter. **Appliquée, dans la mesure voulue.**

h) Procéder à un examen approfondi des coûts et des activités de mise en œuvre placés sous la supervision du précédent Directeur exécutif adjoint et du Bureau de la Directrice exécutive. **Appliquée, dans la mesure voulue.**

i) Procéder à une évaluation externe complète des cadres, des politiques et des capacités d'investissement à impact relatifs à l'Initiative S3I. Si les opérations d'investissement à impact se poursuivent, l'UNOPS devra instituer un cadre de gouvernance des investissements appropriés et renforcer la procédure d'investissement et les arrangements opérationnels compatibles, avant de procéder à tout nouvel investissement. **Recommandation à laquelle il n'a pas été donné suite, car l'UNOPS ne procédera plus à aucun investissement au titre de l'Initiative S3I.**

44. Comme signalé<sup>15</sup> au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024, les recommandations a), b), e), f) g) et h) ont été appliquées en 2023, dans la mesure voulue. Il n'a pas été donné suite aux recommandations c) et i), et l'application de la recommandation d) est du ressort du Bureau des affaires juridiques.

#### *Progrès dans la mise en œuvre de la recommandation d)*

45. Le Bureau des affaires juridiques dirige les activités menées pour recouvrer les fonds alloués aux investissements dans l'Initiative S3I. L'UNOPS a assuré la liaison avec le Bureau pour la remise des documents demandés au départ puis l'examen et le suivi des demandes formulées par la suite. Le Bureau travaille en étroite collaboration avec un conseil externe afin d'évaluer les moyens de recouvrement possibles. L'UNOPS prend en charge les coûts associés à l'action menée pour recouvrer les fonds. Ces efforts devraient se poursuivre jusqu'en 2025. Le Conseil d'administration a été mis au fait des progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette recommandation lors d'une réunion d'information privée tenue en présentiel en janvier 2024. Compte tenu du caractère hautement confidentiel du processus de recouvrement, et afin de ne pas entraver l'action actuellement menée pour recouvrer les fonds, aucune autre information ne peut être communiquée à ce sujet pour le moment.

<sup>15</sup> DP/OPS/2024/2.

### III. Allocation de fonds pour le plan d'intervention global

46. Dans sa décision 2023/4, le Conseil d'administration a approuvé l'allocation par tranches d'un montant maximum de 35,4 millions de dollars, dont un transfert immédiat de 11,8 millions de dollars provenant de la réserve opérationnelle, destiné à la mise en œuvre des éléments définis dans le plan d'intervention global, comme spécifié dans les perspectives financières de l'UNOPS pour 2023.

47. Dans sa décision 2023/22, le Conseil d'administration a notamment approuvé le report du montant restant de 23,6 millions de dollars de la somme allouée de 35,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2024-2025 et a approuvé le déblocage d'une deuxième tranche de 11,8 millions de dollars en vue de la poursuite de la mise en œuvre du plan d'intervention global. Il a décidé de débloquer d'autres tranches à la demande de l'UNOPS lors d'une prochaine session formelle, sous réserve que des progrès incontestables soient réalisés dans l'exécution du plan d'intervention global.

48. Au paragraphe 11 de sa décision 2024/4, le Conseil d'administration a approuvé le report du solde de la première tranche de 11,8 millions de dollars au budget de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2024-2025, en vue de la mise en œuvre du plan d'intervention global.

49. Le Conseil d'administration a accès à des informations sur toutes les dépenses engagées au titre des fonds alloués au plan d'intervention global au moyen d'un outil en ligne de suivi et de communication de l'information<sup>16</sup>. En mars 2024, l'UNOPS a communiqué au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation de la première tranche.

---

<sup>16</sup> L'outil de suivi des dépenses relatives au plan d'intervention global est disponible à l'adresse suivante : [https://lookerstudio.google.com/reporting/81f25cc9-ff26-4e00-965a-9cfb7dbabf78/page/p\\_f674h3563c](https://lookerstudio.google.com/reporting/81f25cc9-ff26-4e00-965a-9cfb7dbabf78/page/p_f674h3563c).