



**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
20 novembre 2024
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2025

27-31 janvier 2025, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Recommandations du Comité des commissaires aux comptes

**Rapport du Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets sur la mise en œuvre des
recommandations du Comité des commissaires aux
comptes de l'Organisation des Nations Unies pour 2023**

Résumé

L'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a le plaisir de donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies dans son rapport ([A/79/5/Add.11](#)) et de faire le point sur l'état d'avancement de leur application. Le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les activités de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2023 n'était assorti d'aucune réserve.

Éléments de décision

L'administration de l'UNOPS souligne qu'il importe de régler les problèmes signalés lors des audits. L'UNOPS considère qu'il a réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre des recommandations formulées pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Il continue de s'employer à donner suite aux recommandations restantes. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre acte des progrès accomplis par l'UNOPS, en attendant avec intérêt le prochain rapport sur l'application des recommandations.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Réponse succincte de l'UNOPS au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies	3
A. Introduction	3
B. Perfectionnement des modalités de prestation des services d'appui aux projets	3
C. Accroître la recherche de l'excellence	4
D. Risques, défis et mesures correctives	4
II. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes	5
III. Conclusion	5
Annexe 1. Analyse, accompagnée d'observations, de l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées au titre de l'année terminée le 31 décembre 2023 (A/79/5/Add.11)	6
Annexe 2. Observations sur l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes au titre d'années antérieures	14

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

A. Introduction

1. L'UNOPS s'emploie à renforcer les capacités d'exécution de ses partenaires, qu'ils relèvent ou non du système des Nations Unies. Grâce aux services d'un bon rapport coût-efficacité qu'il propose, il leur permet de venir en aide aux personnes dans le besoin et d'apporter un appui aux pays aux fins de l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable. Il est en mesure de contribuer à l'accomplissement de tous ces objectifs grâce à ses services spécialisés en matière d'infrastructures durables, résilientes et inclusives, de passation des marchés publics et de chaînes d'approvisionnement ainsi que de mise en œuvre de projets et de programmes au moyen d'approches durables. Son mandat ne repose pas sur l'exécution de programmes et ses domaines d'action prioritaires sont déterminés par la demande de ses partenaires.

2. Fidèle à son engagement de bâtir un meilleur avenir pour les bénéficiaires, l'UNOPS met fortement l'accent sur le perfectionnement des dispositifs de contrôle : pour ce faire, il s'emploie à traiter les priorités dégagées à l'occasion des audits, à rendre la prestation de services d'appui aux projets plus rigoureuse et à viser l'excellence dans la mise en œuvre des procédures. Cette volonté se traduit par l'accent qui continue d'être mis sur l'amélioration du taux d'application des recommandations issues des audits, qui est passé de 56 % en 2022 à 58 % en 2023.

B. Perfectionnement des modalités de prestation de services d'appui aux projets

3. L'UNOPS continue de renforcer ses conditions et instructions s'agissant de la gestion des subventions et des partenaires de réalisation. En 2023, il a rejoint le portail des partenaires de l'ONU, une plateforme partagée à l'intention de la société civile. Le portail permet d'harmoniser le suivi et l'établissement de rapports sur les partenaires de mise en œuvre, sur les risques et sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles au sein des organisations des Nations Unies. Le Bureau continue d'intégrer l'égalité des genres et l'inclusion sociale pour s'assurer que les connaissances et les capacités sont renforcées et que les résultats des projets tiennent compte des questions de genre et sont porteurs de transformation.

4. En 2023, l'UNOPS a mis en place un programme d'action climatique en tant qu'initiative à l'échelle de l'organisation, afin de respecter ses engagements en matière de climat. Son conseil d'administration guidera et conduira les activités de l'UNOPS jusqu'en 2030 en s'appuyant sur un plan d'action et une feuille de route spécifiques.

5. Afin d'élargir sa base de connaissances sur la manière dont les approches en matière d'infrastructures durables, résilientes et inclusives (« SRII ») soutiennent les programmes de développement, l'UNOPS a commencé en 2023 à développer des outils pour renforcer sa capacité à incorporer ces approches dans ses projets et l'utilisation des services d'infrastructure pour soutenir les pays dans la réalisation des Objectifs de développement durable.

6. Pour améliorer encore l'exécution des projets et leur contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'UNOPS a renforcé ses pratiques d'achats durables, ce qui lui a valu de recevoir le Prix des Nations Unies pour les achats responsables. Le Bureau prend systématiquement en compte les aspects liés à

la durabilité dans ses politiques, procédures et directives relatives aux achats, pour compléter et améliorer les incidences de ses projets et activités. Il a lancé la publication de son rapport annuel « Purchase for Impact » qui explique comment ses activités d'achat contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable. Il a publié des directives opérationnelles à l'intention des autorités contractantes publiques portant sur des thèmes clés tels que la prise en compte des questions de genre dans la passation de marchés.

C. Accroître la recherche de l'excellence

7. En 2023, le Groupe des technologies de l'information a continué d'améliorer les capacités technologiques et le parcours de transformation numérique de l'UNOPS, en s'appuyant sur les progrès réalisés en 2022. Le développement réussi de l'application surge, un outil développé sur la plateforme Salesforce, a renforcé la capacité de l'UNOPS à mobiliser et à déployer rapidement du personnel qualifié et des spécialistes, en particulier dans les situations d'urgence. Cela permet à l'UNOPS de répondre plus efficacement aux crises et aux besoins urgents, démontrant ainsi son engagement en faveur de l'excellence opérationnelle et de l'agilité. Le développement du système pilote de gestion des relations de partenariat a constitué une étape déterminante dans l'élaboration d'un cadre général pour des partenariats intégrés et le développement de projets, permettant de renforcer les collaborations et de contribuer à la réalisation d'objectifs communs. Dans le cadre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, l'UNOPS a continué d'identifier les options et les opportunités en matière de transformation numérique, consolidant ainsi les bases d'une stratégie numérique globale. Cet effort continu lui permettra de rester à la pointe des avancées technologiques et de proposer des solutions plus efficaces et plus percutantes aux communautés dans le besoin. Ces initiatives témoignent de son engagement à apporter un soutien à ses priorités stratégiques, améliorer son efficacité opérationnelle et à fournir les solutions les plus efficaces dans le domaine du développement durable.

8. Au titre de l'initiative Objectif zéro en matière de sécurité et de santé au travail, l'UNOPS a intensifié l'action menée pour recenser les aléas potentiels, et y parer, avant qu'ils ne soient préjudiciables pour le personnel, notamment en multipliant les inspections sur les lieux de travail. Le nombre de risques auxquels il a été paré est passé de 11 990 en 2022 à 12 258 en 2023, ce qui témoigne d'une plus grande attention.

D. Risques, défis et mesures correctives

9. L'opinion que le Comité a rendue sur les activités de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2023 n'était assortie d'aucune réserve.

10. Les failles potentielles de l'Initiative S3I sont devenues apparentes à la fin 2021 et dès 2022, l'UNOPS, sous la direction du Conseil d'administration, a établi et mis en œuvre un plan d'action initial en 10 points. En novembre 2022, le Conseil d'administration s'est félicité que l'ensemble des activités menées au titre de l'initiative S3I aient été suspendues. À sa demande, l'UNOPS a établi un plan d'intervention complet pour donner suite aux recommandations issues d'examens indépendants et au début de 2023, le Conseil a accueilli ce plan avec satisfaction. À la fin de l'année 2023, 32 des 43 recommandations du plan d'intervention complet avaient été mises en œuvre dans la mesure voulue, et il en restait 11 dont la mise en œuvre devait se poursuivre en 2024.

11. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que l'UNOPS avait enregistré un déficit global de 21,80 millions de dollars pour la première fois depuis qu'il avait commencé à appliquer les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), en 2012. Toutefois, sa situation financière est restée globalement saine : le Bureau a enregistré un excédent global de 41,33 millions de dollars, les produits financiers s'établissant à un montant net de 63,13 millions de dollars. Ces produits financiers découlent partiellement de la mise en application de la norme IPSAS 41, qui a entraîné une modification nécessaire de l'évaluation des investissements éligibles de l'UNOPS. Le Comité n'a pas relevé d'erreur, d'omission ni d'inexactitude significative lors de l'examen des documents comptables de l'UNOPS pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Le Bureau a pris note des possibilités d'amélioration citées par les commissaires aux comptes à divers titres – gestion financière et du budget et gestion des investissements – et noté que les enseignements tirés de l'expérience à ces égards lui permettraient de concrétiser ces possibilités.

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

12. Dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2023 ([A/79/5/Add.11](#)), le Comité des commissaires aux comptes a formulé neuf recommandations constituant une priorité élevée et 10 recommandations constituant une priorité moyenne. Ces recommandations sont en cours d'application et devraient toutes être mises en œuvre dans les délais prévus. Étant donné qu'elles ont été formulées en juillet 2024 et que nombre d'entre elles exigent une intervention dans la durée, l'UNOPS devra poursuivre son action au-delà de l'année financière 2024 pour les appliquer pleinement. Les annexes 1 et 2 apportent des précisions sur la suite donnée à chacune de ces recommandations.

13. L'administration de l'UNOPS souligne de nouveau qu'il importe de régler les problèmes signalés lors des audits. Ainsi que l'a constaté le Comité des commissaires aux comptes, l'UNOPS a réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre des recommandations en suspens en 2023. Comme indiqué dans le calendrier qui figure dans le présent rapport, l'UNOPS vise un taux d'application des recommandations de 68 % pour ce qui est du cycle d'audit de 2024, supérieur à celui de 2023 (58 %).

III. Conclusion

14. L'administration de l'UNOPS a le plaisir de donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes au titre de l'année terminée le 31 décembre 2023. Elle ne doute pas qu'un règlement satisfaisant sera apporté à l'ensemble des problèmes soulevés par le Comité dans son rapport.

Annexe 1

État d'application des recommandations pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2023 (A/79/5/Add.11)

15. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 19 nouvelles recommandations pour 2023. On trouvera dans les tableaux 1 et 2 ci-après un récapitulatif de la suite donnée à l'ensemble des recommandations portant sur la période financière terminée le 31 décembre 2023.

Tableau 1

État d'avancement de l'application des principales recommandations formulées au titre de 2023, par domaine thématique

<i>Domaines thématiques</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
Gestion financière	5	1	4
Gestion des placements	2	–	2
Gestion des projets	2	1	1
Total	9	2	7
Pourcentage	100 %	22 %	78 %

Tableau 2

État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations formulées au titre de 2023, par domaine thématique

<i>Domaines thématiques</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
Gestion du budget	2	1	1
Gestion financière	7	1	6
Gestion des ressources humaines	1	–	1
Informatique	1	–	1
Gestion des placements	2	–	2
Gestion des achats	1	–	1
Gestion des projets	5	1	4
Total	19	3	16
Pourcentage	100 %	16 %	84 %

16. Dans les paragraphes ci-après, il est rendu compte de l'état d'application de chaque recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes pour 2023 et des mesures que l'administration prévoit de prendre pour chacune d'entre elles.

A. Gestion du budget

17. **Au paragraphe 94 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS fasse rapport au Conseil d'administration et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dans le cadre de son examen du règlement financier et des règles de gestion financière, sur la nécessité de clarifier davantage les circonstances nécessitant la présentation de projets de budget de gestion supplémentaires.**

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2026

18. Étant donné que l'examen du règlement financier et des règles de gestion financière porte sur l'ensemble de la politique, le Bureau confirme que les règles relatives aux projets de budget supplémentaires entrent dans le champ de l'examen.

19. **Au paragraphe 95 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS améliore l'établissement du budget pour le programme pluriannuel de modernisation et de dématérialisation des processus, en se basant sur les calendriers réels d'exécution des projets et qu'il optimise le plan de dépenses afin d'utiliser efficacement les ressources allouées.**

Entité(s) responsable(s) : Programme de modernisation et de dématérialisation des processus
État d'application : Classement demandé
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

20. L'UNOPS a appliqué la recommandation visant à garantir une utilisation efficace des ressources pour le programme de modernisation et de dématérialisation des processus. Il s'agissait notamment a) d'aligner les budgets-programmes sur la feuille de route actuelle, b) d'ajuster les calendriers de mise en œuvre des projets et c) de collaborer avec les parties prenantes. Ces actions ont permis de présenter un budget-programme révisé pour la période 2025-2027 qui aligne mieux l'allocation des ressources sur le calendrier de mise en œuvre actuel.

B. Gestion financière

21. **Au paragraphe 36 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS établisse des orientations claires pour le report et l'utilisation des soldes des services partagés afin d'améliorer le recouvrement des coûts desdits services partagés.**

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2024

22. L'UNOPS a commencé à élaborer les documents d'orientation pertinents, lesquels devraient être publiés sur son portail de gestion des politiques et processus

d'ici la fin de l'année 2024. Il prévoit de demander le classement de cette recommandation au cours du cycle d'audit actuel.

23. Au paragraphe 37 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS communique au Conseil d'administration la nature des services partagés, en application des directives harmonisées des Nations Unies en matière de recouvrement des coûts, lors du processus d'établissement des prévisions budgétaires pour 2026-2027.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Troisième trimestre de 2025

24. L'UNOPS communiquera au Conseil d'administration la nature des services partagés, en application des directives harmonisées des Nations Unies en matière de recouvrement des coûts, lors du processus d'établissement des prévisions budgétaires pour 2026-2027. Cette recommandation devrait être mise en application lors de la présentation de ces prévisions.

25. Au paragraphe 38 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS fasse figurer dans l'accord juridique type une référence à sa politique de recouvrement des coûts en matière de services partagés, afin de renforcer la transparence à l'avenir.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : Classement demandé
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

26. L'UNOPS a intégré des références à la politique de recouvrement des coûts dans les conditions générales de ses accords juridiques types. Il est donc proposé de classer cette recommandation.

27. Au paragraphe 52 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à une évaluation des projets pour lesquels des divergences internes surgissaient lors de la classification des projets et organise une formation appropriée afin de promouvoir l'exécution efficace du processus de classification des projets.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2025

28. L'UNOPS évalue en permanence les projets présentant des divergences internes lors de la classification des projets. Des discussions avec les équipes concernées ont eu lieu afin d'élaborer un programme de formation approprié pour exécuter efficacement le processus de classification des projets.

29. Au paragraphe 53 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS améliore les orientations fournies dans la note d'orientation sur la classification des projets compte tenu de la mise en œuvre imminente de la norme IPSAS 47.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2025

30. L'UNOPS a entrepris d'améliorer les directives fournies pour la classification des projets dans le cadre de la mise en œuvre imminente de la norme IPSAS 47 – Produits. Des discussions avec les équipes concernées ont été menées afin d'aligner les orientations sur la norme IPSAS 47 avant sa date de mise en œuvre.

31. Au paragraphe 64 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS présente au Conseil d'administration une méthode révisée de calcul des montants exacts des réserves excédentaires, qui aille dans le sens de la demande du Conseil de veiller à ce qu'il n'y ait pas d'accumulation de réserves liquides excédentaires dans les opérations de l'UNOPS.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Échéance : Premier trimestre de 2025

32. L'UNOPS se prépare à une session informelle avec le Conseil d'administration sur les réserves excédentaires en janvier 2025. La session vise à conclure les discussions sur le remboursement des réserves excédentaires au 31 décembre 2021. Une proposition devrait être incluse pour calculer les réserves excédentaires à terme sur une base garantissant la liquidité de l'UNOPS.

33. Au paragraphe 72 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS établisse des lignes directrices opérationnelles afin que le remboursement des réserves excédentaires soit fait dans les délais impartis.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2024

34. L'UNOPS est en train de rédiger une documentation sur le processus de remboursement des réserves excédentaires dans les délais impartis. Elle devrait être achevée d'ici à fin 2024.

C. Gestion des ressources humaines

35. Au paragraphe 204 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS adopte une approche proactive et des mesures de supervision dans le cadre du contrôle de la gestion du comportement professionnel, afin de garantir une notation correcte du travail de chaque membre du personnel.

<i>Entité(s) responsable(s) :</i>	Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2026

36. Dans le cadre de l'engagement qu'il a pris de remodeler sa culture institutionnelle et de renforcer l'application du principe de responsabilité, le Bureau examine et redéfinit sa philosophie de gestion de la performance et optimise ses procédures et technologies de gestion. Les initiatives clés comprennent la mise en place de l'équipe chargée de la planification des ressources humaines et des performances, le lancement de la stratégie intégrée pour le personnel dans le but de renforcer la gestion des performances, le renforcement de l'obligation pour les dirigeants de rendre compte en matière de gestion des performances, l'introduction et l'amélioration du mécanisme de réfutation de l'appréciation des performances et la définition de paramètres clairs pour le contrôle des performances. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus devrait permettre de réaliser progressivement d'autres avancées technologiques à partir de 2025, la mise en œuvre devant être achevée fin 2026.

D. Informatique et communications

37. Au paragraphe 214 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS établisse des règlements ou des directives de procédure sur la gestion du matériel informatique et renforce le contrôle de l'enregistrement, de la liquidation et de la sécurité des données au siège et dans les bureaux régionaux et nationaux.

<i>Entité(s) responsable(s) :</i>	Centre de services partagés
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2025

38. Le Centre de services partagés collabore avec le programme de modernisation et de dématérialisation des processus de l'UNOPS pour s'assurer que les fonctions de mise en correspondance des contrats du personnel et d'attribution du matériel informatique sont incluses dans la cartographie des processus du progiciel de gestion intégré tel que prévu. Des processus de contrôle manuel sont mis en place pour renforcer le principe de responsabilité en ce qui concerne le matériel informatique attribué, et des solutions systématiques sont trouvées et appliquées. Des orientations concernant la gestion du matériel informatique sont élaborées pour mise en œuvre à compter du 31 décembre 2024.

E. Gestion des placements

39. Au paragraphe 126 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à un examen approfondi de la nature, de la stratégie, de la procédure de contrôle interne et des gains et pertes potentiels pour ce qui était des produits dérivés, afin de faire en sorte que l'utilisation de ces produits et la communication d'informations sur les opérations sur ces produits soient conformes aux Normes IPSAS.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2025

40. L'examen des politiques en matière de trésorerie, y compris les instruments éligibles, l'utilisation des produits dérivés et les contrôles internes, est en cours et devrait être achevé au cours du premier trimestre 2025.

41. Au paragraphe 140 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS continue de s'impliquer et poursuive les activités ciblées de recouvrement des fonds investis dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des services juridiques
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2025

42. L'UNOPS se consulte avec le Bureau des affaires juridiques sur la conduite de l'action à mener pour recouvrer les fonds investis dans l'initiative S3I. Les opérations de recouvrement se poursuivent.

F. Gestion des achats

43. Au paragraphe 197 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS veille à ce que les procédures d'achat d'urgence soient utilisées avec circonspection lors de ses futures activités d'achat.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des achats
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2024

44. L'UNOPS procède actuellement à une évaluation approfondie de ses procédures d'achat d'urgence. Un groupe de travail a été créé pour examiner et actualiser les politiques et procédures concernées. Conformément au calendrier de mise en œuvre, le Bureau prévoit de demander le classement de cette recommandation au cours du cycle d'audit actuel.

G. Gestion des projets

45. Au paragraphe 157 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS gère efficacement les projets d'infrastructure conformément aux accords contractuels afin d'assurer le suivi des délais et des coûts et de prendre des mesures en temps utile pour résoudre les problèmes.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2025

46. L'UNOPS a fait des progrès considérables dans la gestion des résultats des projets d'infrastructure en créant des emplacements dans son système de gestion des portefeuilles et des projets, « oneUNOPS Projects ». Cette plateforme permet aux chefs de projet et aux cadres de suivre l'évolution des délais des projets, y compris l'état d'avancement et les problèmes éventuels. Le système facilite le suivi en temps réel de l'évolution des délais et des coûts des projets, dont les indicateurs y relatifs sont intégrés dans l'outil du système destiné à l'examen trimestriel. L'UNOPS s'est engagé à améliorer en permanence ses systèmes de suivi et ses données afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité de ses performances en matière de délais et de coûts.

47. Au paragraphe 158 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS renforce la formation à la gestion des projets d'infrastructure afin d'améliorer l'examen technique et la supervision des projets d'infrastructure.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : Classement demandé
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

48. L'UNOPS a amélioré ses ressources s'agissant de la formation à la gestion de projet, en mettant à jour son cours d'apprentissage en ligne à cet égard afin d'y inclure un module sur la gestion des projets d'infrastructure et en mettant l'accent sur la gestion des risques et la qualité des infrastructures. Un cours sur la gestion de la conception des infrastructures, adapté au contexte du développement international, a été mis en place. Ces deux cours sont disponibles en anglais, en espagnol et en français. Une formation consacrée à l'examen par étapes de la conception, dispensée à des stades importants de la conception des infrastructures plutôt qu'après leur achèvement, a permis d'améliorer l'efficacité de ces examens.

49. Au paragraphe 166 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS veille à ce que les accords de mission fassent obligatoirement l'objet d'un examen par le groupe Conseils et appui intégrés et renforce le suivi des risques résiduels recensés au cours de l'examen.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2025

50. L'UNOPS a identifié des mécanismes, y compris des améliorations à apporter au système, pour renforcer les processus d'acceptation des missions et éviter que des demandes d'achat soient présentées à postériori. L'organisation continue de se familiariser avec les critères d'acceptation des missions avant approbation par les titulaires de la délégation d'autorité concernée. Conformément à l'instruction opérationnelle sur l'acceptation des accords de mission et au dispositif de délégation des pouvoirs, les risques résiduels sont documentés dans le registre des risques du

système oneUNOPS et font l'objet d'un suivi régulier. Des solutions systémiques sont prévues pour renforcer encore la gestion des risques résiduels et atteindre des niveaux appropriés au sein de l'organisation, avec une mise en œuvre alignée sur le programme de modernisation et de dématérialisation des processus.

51. Au paragraphe 174 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS tienne compte des projets et programmes dans les mesures qu'il prenait pour renforcer et affecter les capacités aux fins de l'établissement de rapports axés sur les résultats destinés au prochain examen des indicateurs, et qu'il achève l'élaboration des indicateurs touchant sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable au niveau des pays.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2025

52. Le cadre élargi de résultats fixe des objectifs en matière d'incidence, de contribution et de résultats de gestion. Il a été adapté au rôle d'exécution de l'UNOPS, qui diffère de celui des organismes, fonds et programmes. Le niveau d'impact du cadre a été défini en tenant compte du fait que le rôle de l'UNOPS n'est pas axé sur les programmes (voir la décision 2023/4) et que sa contribution répond à la demande des partenaires. Il en résulte un déploiement souple mais inégal des efforts sur le plan géographique et thématique. Il est impossible de faire des prévisions *ex ante* réalistes concernant les objectifs d'impact mondiaux. À la mi-2024, l'UNOPS avait commandé une étude indépendante sur les solutions permettant d'obtenir des ressources pour la planification et l'établissement de rapports axés sur les résultats. Elle devrait permettre de définir les approches, les arrangements institutionnels, les capacités et les ressources envisageables pour que l'UNOPS soit mieux à même de concevoir, de suivre et d'évaluer les résultats et l'impact des projets et programmes et de communiquer des informations à ce sujet au niveau mondial en adoptant une démarche axée sur les résultats.

53. Au paragraphe 186 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS, en collaboration avec ses partenaires, s'investisse activement dans la conception des projets touchant la paix et la sécurité et améliore la qualité des indicateurs et des objectifs définis dans les accords juridiques de sorte que ceux-ci donnent une idée complète de la progression réelle des projets et des résultats obtenus.

Entité(s) responsable(s) : Groupe thématique Paix et sécurité

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Deuxième trimestre de 2025

54. L'UNOPS a lancé un plan d'action pour donner suite à cette recommandation, à savoir : a) améliorer l'examen des projets d'accords financiers afin de s'assurer que les objectifs et les indicateurs sont correctement définis, b) veiller à ce que les rapports destinés aux partenaires mesurent avec précision les progrès accomplis par rapport aux objectifs et c) fournir des explications aux partenaires lorsque les objectifs ne sont pas atteints, avec des révisions potentielles de ces objectifs le cas échéant.

Annexe 2

État d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports antérieurs

Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports antérieurs

55. À l'annexe de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2023, le Comité des commissaires aux comptes a donné un récapitulatif de l'état d'application des recommandations qu'il avait formulées dans ses rapports antérieurs. On trouvera ci-après des renseignements sur les 12 recommandations qui étaient en cours d'application. Selon l'UNOPS, cinq des 12 recommandations formulées dans des rapports antérieurs ont été appliquées. Les renseignements fournis ci-après le sont dans l'ordre dans lequel les recommandations figurent dans l'annexe du rapport d'audit.

Tableau 3
État d'avancement des recommandations en suspens des années précédentes

<i>Domaines thématiques</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
Gestion du budget	1	–	1
Gestion financière	2	–	2
Gestion des subventions	2	1	1
Gestion des ressources humaines	2	2	–
Gestion des investissements	1	1	–
Gestion des achats	1	–	1
Gestion des projets	2	2	–
Gestion des risques	1	1	–
Total	12	7	5
Pourcentage	100 %	58 %	42 %

A. Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les activités de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2021 ([A/77/5/Add.11](#))

56. Au paragraphe 72 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à une évaluation ou à un examen complet, approfondi et adéquat des procédures de prise de décision, de gestion et de contrôle interne suivies dans le cadre des projets de We Are The Oceans et d'Ocean Generation, et mette en place un mécanisme de contrôle des règles et du principe de responsabilité afin d'éviter que de tels problèmes ne se présentent à nouveau.

Entité(s) responsable(s) : Bureau exécutif
État d'application : Classement demandé
Priorité : Élevée
Délai initial : Quatrième trimestre de 2022
Délai révisé : Sans objet

57. La recommandation comporte deux parties distinctes, à savoir que l'UNOPS :
a) procède à un examen complet et approfondi des procédures de prise de décision et
b) mette en place un mécanisme de contrôle des règles et du principe de responsabilité afin d'éviter que de tels problèmes ne se présentent à nouveau. Le Bureau a donné suite à la recommandation en mettant en œuvre les mesures suivantes pour chaque partie :

a) Un examen par un tiers indépendant pour évaluer les procédures de prise de décision, la gestion et le contrôle interne dans le cadre des projets de We Are The Oceans et Ocean Generation. Cet examen, ainsi que deux autres, ont porté sur les mécanismes de contrôle de l'UNOPS pour l'initiative S3I ainsi que sur les systèmes de contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance globale au sein du Bureau. Le rapport final a été publié en février 2023 et communiqué à l'équipe d'audit du Comité des commissaires aux comptes dans le cadre des demandes d'audit correspondantes.

b) Comme suite à l'examen indépendant, l'UNOPS a mis en place des mécanismes de contrôle du respect des règles et du principe de responsabilité afin d'éviter que de tels problèmes ne se reproduisent. Il s'agit notamment des mesures suivantes :

i) la création du Comité de surveillance du portefeuille. La création du comité, y compris la définition de son mandat, a été approuvée par l'équipe de direction de l'UNOPS et il est en train d'être rendu opérationnel. Ce Comité supervisera toutes les missions à fort enjeu comportant des risques résiduels élevés, notamment en ce qui concerne la réputation, les finances, le droit et le respect des règles.

ii) Le renforcement du processus de diligence raisonnable dans le cadre de tous les contrats et missions. L'application systématique de tous les processus de diligence raisonnable à toutes les activités impliquant des tiers. La promulgation, en avril 2023, d'une nouvelle politique visant à garantir que l'UNOPS continue de se conformer aux meilleures pratiques et directives du système des Nations Unies au sens large, y compris les critères d'exclusion et les principes de reconnaissance mutuelle. Une unité spécialisée dans le devoir de précaution dotée d'un effectif complet a été créée au sein du Groupe de la gestion des risques et de la conformité.

iii) Le renforcement des structures de direction et de contrôle afin de garantir une séparation suffisante des tâches, notamment par la création d'un deuxième poste de directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e) et l'intégration du Groupe de la gestion des risques dans le Groupe de la gestion des risques et de la conformité en janvier 2024.

iv) La mise en place d'un dispositif d'application du principe de responsabilité clair, comme l'a demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2024/21, conformément au rapport du Corps commun d'inspection ([JIU/REP/2023/3](#)).

v) Le renforcement de l'examen trimestriel de la gestion pour qu'il tienne davantage compte des risques, la mise en place d'un centre des opérations de sécurité pour se prémunir contre les risques liés à la cybersécurité et le renforcement du Comité des marchés et des biens. Compte tenu de ce qui précède, l'UNOPS considère que la recommandation a été pleinement appliquée et demandera son classement officiel dans le cadre du présent cycle d'audit.

58. Au paragraphe 115 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS passe en revue les services afférents aux ressources humaines qu'il fournit à des partenaires des Nations Unies et fasse tout son possible pour que les services dans

lesquels interviennent des vacataires soient conformes aux règles applicables aux partenaires relatives à la gestion des vacataires.

<i>Entité(s) responsable(s) :</i>	Groupe des partenariats et de la liaison
<i>État d'application :</i>	Classement demandé
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai initial :</i>	Deuxième trimestre de 2023
<i>Délai révisé :</i>	Sans objet

59. Comme indiqué dans le précédent rapport, l'UNOPS et le Secrétariat de l'ONU ont finalisé un nouveau mémorandum d'accord au deuxième trimestre de 2024. L'application de cette recommandation a pris du retard en raison de la complexité du mémorandum d'accord et du temps qu'il a fallu pour mener à bien les négociations. Depuis le 1^{er} mai 2024, le mémorandum stipule que le personnel engagé par l'UNOPS pour exécuter des projets au profit du Secrétariat de l'ONU relève de la responsabilité du Bureau, et que l'emploi de ce personnel est donc régi par ses propres politiques en matière de ressources humaines. L'UNOPS estime que cette recommandation a été pleinement appliquée et demande son classement officiel.

60. Au paragraphe 206 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS énumère clairement dans son règlement les postes dont les fonctions consistent notamment à exercer des activités étant par nature propres aux organismes des Nations Unies et qui doivent être occupés par des fonctionnaires, de sorte que ces derniers restent les principales ressources humaines de l'organisation.

<i>Entité(s) responsable(s) :</i>	Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle
<i>État d'application :</i>	Classement demandé
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai initial :</i>	Quatrième trimestre de 2022
<i>Délai révisé :</i>	Sans objet

61. La politique de l'UNOPS définit désormais les fonctions à pourvoir en utilisant les modalités contractuelles applicables aux fonctionnaires. En août 2023, le Conseil d'administration a approuvé l'approche proposée qui consiste à déterminer les postes devant faire l'objet d'un engagement de durée limitée et la manière de les pourvoir, conformément au Statut du personnel et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Tout au long de l'année 2023, l'UNOPS a mis en œuvre un processus pour s'assurer que 202 de ces postes sont occupés par des collègues titulaires d'un engagement en qualité de fonctionnaire. La composition des effectifs de l'UNOPS a changé et la structure organisationnelle de base est composée de personnel recruté sur la base d'engagements de durée déterminée. En ce qui concerne la mise en œuvre du paragraphe 11 de la décision 2023/1 relative à la limitation du recours aux contrats de vacataires, le Conseil d'administration, dans sa décision 2024/5 : a) s'est félicité de la mise à jour concernant les postes identifiés qui ont été pourvus (ou sont en passe de l'être) conformément à la recommandation initiale du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et b) est conscient de l'importance des constatations formulées par le Corps commun d'inspection sur l'examen de l'emploi de non-fonctionnaires et des conditions d'emploi de non-fonctionnaires dans les entités des Nations Unies (rapport 203/8 du Corps commun d'inspection), qui guideront les futures décisions concernant le recours aux contrats de vacataires à l'UNOPS.

62. À partir de 2024, la création de postes relevant de l'Organisation des Nations Unies se fera uniquement dans le cadre du processus annuel d'établissement du budget et de planification des activités. L'UNOPS considère que cette recommandation d'audit a été pleinement appliquée et que toutes les mesures nécessaires ont été prises.

B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2022 (A/78/5/Add.11)

63. Au paragraphe 35 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à un examen approfondi de ses produits et établisse des projections raisonnables afin de garantir l'intégrité des prévisions de produits prises en compte aux fins de l'établissement du budget, conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière.

<i>Entité(s) responsable(s) :</i>	Groupe des finances
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai initial :</i>	Troisième trimestre de 2025
<i>Délai révisé :</i>	Sans objet

64. Dans le cadre du processus d'établissement de ses prévisions budgétaires pour 2026-2027, l'UNOPS procédera à un examen approfondi de ses produits et établira des projections raisonnables afin de garantir l'intégrité des prévisions de produits prises en compte aux fins de l'établissement du budget, conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière. La date butoir coïncide avec le cycle budgétaire, de sorte que la mise en œuvre n'est pas retardée pour le moment.

65. Au paragraphe 68 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS prenne toutes les mesures nécessaires dans le cadre de son mandat pour recouvrer les fonds investis dans l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation.

<i>Entité(s) responsable(s) :</i>	Groupe des services juridiques
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai initial :</i>	Quatrième trimestre de 2025
<i>Délai révisé :</i>	Aucun changement

66. L'UNOPS se consulte avec le Bureau des affaires juridiques sur la conduite de l'action à mener pour recouvrer les fonds investis dans l'initiative S3I. Les opérations de recouvrement se poursuivent.

67. Au paragraphe 81 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS se dote d'une approche globale de budgétisation et de recouvrement des coûts directs gérés au niveau local pour les projets des clients afin de maintenir le recouvrement à un niveau raisonnable.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai initial : Quatrième trimestre de 2024
Délai révisé : Aucun changement

68. L'UNOPS a engagé un cabinet de conseil pour examiner et comparer son modèle de recouvrement des coûts. Il appliquera la recommandation conformément aux résultats de l'examen ou de l'étude comparative.

69. Au paragraphe 93 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS recense et évalue de manière approfondie les risques afférents aux portefeuilles afin de s'assurer qu'ils s'étaient atténués.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : Classement demandé
Priorité : Élevée
Délai initial : Quatrième trimestre de 2023
Délai révisé : Sans objet

70. Dans le cadre de plusieurs réunions du Comité consultatif pour les placements tenues en 2023 et 2024, la direction de l'UNOPS a examiné en détail tous les risques liés au portefeuille de placements, concluant la mise en œuvre de cette recommandation. Des modifications ont été apportées à l'allocation stratégique des actifs du portefeuille financé au moyen des réserves opérationnelles. Les autres portefeuilles restent inchangés.

71. Au paragraphe 104 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS explique de manière détaillée comment les intérêts perçus sur les avances versées par les partenaires sont traités et fasse expressément référence à ses principes d'investissement dans tous les accords juridiques conclus avec les partenaires, de sorte que ces derniers soient pleinement informés du placement des avances qu'ils ont versées.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : Classement demandé
Priorité : Élevée
Délai initial : Quatrième trimestre de 2023
Délai révisé : Sans objet

72. L'UNOPS a utilisé le bon libellé dans ses modèles types d'accords juridiques et leurs conditions générales. Il estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.

73. Au paragraphe 136 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette en place un dispositif de gestion centralisée des projets financés par des subventions, notamment un système informatique pour assurer un suivi efficace au niveau de l'organisation.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai initial : Quatrième trimestre de 2025
Délai révisé : Quatrième trimestre de 2025

74. L'UNOPS a procédé aux évaluations nécessaires et a développé les ressources informatiques pour concevoir et mettre au point le nouveau système numérique afin de mettre au point un système de gestion centralisé pour les activités de soutien aux subventions. La conception et le développement du nouveau système sont en cours.

75. Au paragraphe 145 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS établisse des directives afin d'améliorer le respect des délais de présentation, l'exhaustivité et l'exactitude des rapports établis par les bénéficiaires, de les intégrer dans le dispositif de transition numérique et d'assurer ainsi une gestion plus efficace de ces rapports.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : Classement demandé
Priorité : Moyenne
Délai initial : Deuxième trimestre de 2024
Délai révisé : Sans objet

76. L'UNOPS a finalisé avec succès les directives et conditions à remplir pour le suivi et l'évaluation des activités de soutien aux subventions. Les directives établissent les normes, les principes et les conditions à remplir à l'intention des partenaires de mise en œuvre en ce qui concerne les rapports descriptifs, financiers et la communication d'informations. Les conditions seront intégrées dans le nouveau système de gestion centralisée des subventions.

77. Au paragraphe 157 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS prenne des mesures efficaces pour dûment enregistrer tous les rapports financiers présentés aux clients dans le tableau de bord du Bureau servant au suivi de ces rapports de sorte que des contrôles internes utiles soient effectués en temps voulu.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des finances
État d'application : Classement demandé
Priorité : Moyenne
Délai initial : Quatrième trimestre de 2024
Délai révisé : Sans objet

78. L'UNOPS a apporté des améliorations considérables à l'enregistrement des rapports présentés aux clients dans son outil interne de suivi de ces rapports. Un outil de téléversement par lots a été développé, lequel permet de téléverser plus efficacement les dossiers par lots plutôt qu'individuellement. L'outil a permis de réduire considérablement le nombre de documents manquants et le Bureau continuera de surveiller la situation pour s'assurer que le niveau reste bas. Compte tenu des progrès réalisés, l'UNOPS considère que cette recommandation a été appliquée.

79. Au paragraphe 181 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS renforce la procédure d'approbation des demandes de présélection émanant de

sources de financement des Nations Unies et détermine s'il était possible d'obtenir l'aval de leurs sièges de façon à mieux appliquer le principe de la reconnaissance des meilleures pratiques par chacune des entités du système des Nations Unies pour le développement.

Entité(s) responsable(s) : Groupe des achats
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai initial : Quatrième trimestre de 2024
Délai révisé : Aucun changement

80. L'UNOPS renforce actuellement la procédure d'approbation des demandes de présélection émanant de sources de financement de l'Organisation des Nations Unies et reste déterminé à améliorer sa procédure d'examen interne. En outre, le Bureau collabore avec les organismes, les fonds et les programmes des Nations Unies pour comprendre leur structure de délégation de pouvoirs et confirmer que les pouvoirs nécessaires sont dûment délégués pour la procédure de présélection. L'UNOPS prévoit de demander le classement officiel de cette recommandation au cours du cycle d'audit actuel.
