



**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 janvier-31 janvier 2025, New York

Point 14 de l'ordre du jour provisoire

**Plan d'intervention global en application des  
recommandations issues des deux examens  
indépendants de l'UNOPS**

**Plan d'intervention complet en application des  
recommandations issues des deux examens indépendants  
de l'UNOPS**

*Résumé*

Le présent document fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention complet. Sur un total de 43 recommandations, 36 ont été appliquées dans la mesure voulue, 2 ne l'ont pas été et une est du ressort du Bureau des affaires juridiques des Nations Unies. La mise en œuvre de trois des recommandations en suspens sera achevée d'ici à la fin de 2024 et une autre se poursuivra jusqu'en 2028. Le plan d'intervention complet sera considéré comme réalisé dans la mesure voulue à la fin de 2024, à l'exception d'une recommandation dont la mise en œuvre s'étend jusqu'en 2028 car elle concerne un programme pluriannuel de modernisation et de dématérialisation des processus.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être a) prendre note du document et formuler des observations sur 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 complet, b) débloquer la troisième tranche d'un montant de 11,8 millions de dollars conformément à la décision 2023/22 et demander à l'UNOPS de fournir des informations sur l'utilisation de la tranche précédente avant le 31 mars 2025 et c) rappeler la décision 2024/28 de commander un deuxième examen intermédiaire de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'intervention complet.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et contexte .....	3
II. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention complet.....	3
A. Mandat et stratégie .....	5
B. Gouvernance et gestion .....	5
C. Gestion des risques et environnement de contrôle .....	7
D. Déontologie, conformité et culture institutionnelle .....	8
E. Gestion financière et gestion des performances .....	11
F. Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation .....	14
III. Allocation de fonds pour le plan d'intervention complet.....	15

## I. Introduction et contexte

1. Le présent document résume les progrès accomplis par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) dans la mise en œuvre de son plan d'intervention complet en application des recommandations issues de ses deux examens indépendants.
2. Conformément à la décision 2022/13 du Conseil d'administration, l'UNOPS avait commandé deux examens indépendants portant sur : a) les mécanismes de contrôle mis en place dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) et b) les systèmes de contrôle interne, les structures de gestion des risques et de gouvernance globale du Bureau. 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 complet recensant 82 mesures qu'il devrait prendre pour donner suite aux recommandations.
3. La structure du plan s'articule autour des 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 et 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 accomplis 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 complet<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. 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 complet<sup>3</sup>.
5. Comme l'a demandé le Conseil d'administration dans ses décisions 2024/4 et 2024/28, le Groupe de l'audit interne et des enquêtes commandera un deuxième examen intermédiaire de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'intervention complet. Conformément aux décisions du Conseil et au mandat de l'examen<sup>4</sup> soumis au Conseil lors de sa deuxième session ordinaire de 2024, le rapport non expurgé de l'examen indépendant sera communiqué au Conseil d'administration avant sa session annuelle de 2025.

---

<sup>1</sup> Voir l'outil de suivi en ligne du plan d'intervention complet, disponible à l'adresse suivante : [comprehensive response plan online monitoring tool](#).

<sup>2</sup> Voir KPMG, Follow-up of the 2022 Independent Reviews and Annex, disponible à l'adresse suivante : [KPMG follow-up of the 2022 independent reviews and annex](#).

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

<sup>4</sup> [DP/OPS/2024/10](#).

## II. Progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention complet

6. Sur un total de 43 recommandations, 36 ont été appliquées dans la mesure voulue, 2 ne l'ont pas été et l'application d'une recommandation est du ressort du Bureau des affaires juridiques des Nations Unies (voir sect. F ci-après). La mise en œuvre de trois des recommandations en suspens sera achevée dans la mesure voulue d'ici à la fin de 2024 et pour une autre elle se poursuivra jusqu'en 2028. Le plan d'intervention complet sera donc considéré comme réalisé dans la mesure voulue à la fin de 2024, à l'exception d'une recommandation qui s'étend jusqu'en 2028 car elle concerne un programme pluriannuel de modernisation et de dématérialisation des processus. Conformément à la décision 2024/28, la direction de l'UNOPS continuera d'informer le Conseil d'administration de la mise en œuvre de son programme de modernisation et de dématérialisation des processus, sur une base trimestrielle, lors de réunions d'information informelles et à l'occasion des premières sessions ordinaires, au moyen d'un rapport écrit, jusqu'à ce que la mise en œuvre du programme soit considérée comme achevée après soumission d'une évaluation indépendante finale au Conseil d'administration.

7. Le tableau 1 énumère les recommandations qui ont été appliquées depuis la présentation au Conseil d'administration du dernier document officiel sur l'état d'avancement du plan d'intervention complet en mars 2024<sup>5</sup>, en prévision de la session annuelle de 2024. Le tableau 2 récapitule les recommandations en suspens et l'état d'avancement de leur application.

Tableau 1

### Recommandations appliquées depuis le dernier document officiel sur la mise en œuvre du plan d'intervention complet

<i>Domaines d'intervention</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>État d'application</i>
Gestion des risques et environnement de contrôle	Intégrer la gestion des risques à tous les grands processus de prise de décision et inclure le rapport sur le risque de portefeuille dans le rapport trimestriel standard.  Procéder à une évaluation approfondie du portefeuille et des éventuels risques cachés.	Appliquée en 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.	Appliquée en juin 2024

Tableau 2

### Recommandations en suspens et état d'avancement de leur application

<i>Domaines d'intervention</i>	<i>Recommandations 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	Devrait être appliquée d'ici 2028 (le calendrier a été ajusté de 2027 à 2028)

<sup>5</sup> DP/OPS/2024/7.

<i>Domaines d'intervention</i>	<i>Recommandations en suspens</i>	<i>État d'application</i>
	les régions. Il importe que les régions soient associées au processus dès le début.	
Déontologie, conformité et culture institutionnelle	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 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 lui allouer des ressources suffisantes 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

8. Trois recommandations relatives au mandat et à la stratégie ont été formulées à l'issue de l'examen indépendant :

a) Revoir le plan stratégique pour 2022-2025 et faire participer l'ensemble de l'organisation et les organes directeurs 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.*

9. Comme signalé<sup>6</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

10. Deux recommandations relatives à la gouvernance et à la gestion ont été formulées à l'issue de l'examen indépendant :

a) Faire en sorte que les directeurs régionaux 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.*

<sup>6</sup> DP/OPS/2024/2.

b) L'UNOPS devrait 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 2028 (le calendrier a été modifié de 2027 à 2028).*

11. Comme signalé au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2024<sup>7</sup>, la recommandation a) a été appliquée en 2023, dans la mesure voulue. La recommandation b) devrait être appliquée d'ici 2028.

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

12. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus a entamé sa deuxième année, des progrès notables ont été réalisés et les objectifs d'étape ont été ajustés en tant que de besoin selon le calendrier prévu. La stratégie de mise en œuvre de la feuille de route du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, présentée au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2024<sup>8</sup>, continue de guider la transformation numérique de l'UNOPS. La feuille de route est actuellement mise à jour pour tenir compte de l'évolution de la situation et des besoins.

13. Dans le domaine des partenariats et de la gestion de projets, un système pilote de gestion des partenariats est actuellement testé en Afrique et en Asie, lequel montre qu'il est possible de rationaliser considérablement l'approche de l'UNOPS en matière de mobilisation des partenaires. Dans le domaine de la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles, les travaux progressent pour définir les critères d'une nouvelle plateforme pour le développement de projets. Un nouveau système de gestion des subventions, développé en collaboration directe avec des spécialistes de ces questions, devrait être déployé en 2025 et fournir une plateforme plus efficace permettant aux utilisateurs d'accéder à un plus grand nombre d'informations sur les activités y afférentes.

14. Dans le domaine de la passation de marchés, le recensement des processus de passation de marchés existants a été achevé, ce qui a permis d'établir la base qui permettra de les redéfinir. Dans le domaine de la gestion des acquisitions, des contrats et des fournisseurs, les solutions potentielles ont toutes été évaluées, la priorité étant désormais accordée à la mise à niveau du système électronique de sélection des fournisseurs qui devrait être mise en œuvre en 2025.

15. Dans le domaine des ressources humaines, un nouveau système de recrutement et d'intégration a été acquis et devrait être déployé progressivement au cours du deuxième trimestre 2025. Grâce à ce système, l'UNOPS pourra disposer d'un portail de talents qu'il pourra associer à ses besoins. Entre-temps, le Bureau évalue des possibilités de développer un système de gestion de la performance.

16. Dans le domaine financier, il a été procédé à un recensement des processus financiers existants et à une révision du modèle de données financières. Le calendrier de mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (détaillé ci-dessous) ayant été ajusté, la feuille de route concernant ce domaine est actuellement actualisée pour guider les améliorations futures.

17. En ce qui concerne l'information, la gestion des connaissances et les outils numériques, des dialogueurs alimentés par l'intelligence artificielle ont été

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Voir « Feuille de route du programme de modernisation et de dématérialisation des processus de l'UNOPS, juillet 2024 », disponible à l'adresse suivante : [road map for the UNOPS process innovation and digitalization programme](#).

développés en 2024 à titre expérimental, une solution qui continue d'être perfectionnée pour mieux servir les utilisateurs. En outre, un nouveau portail a été créé pour centraliser les politiques et les processus de l'UNOPS dans un répertoire facilement accessible. Ce portail est appelé à évoluer tout au long de l'année 2025, afin de fournir un outil complet et actualisé à l'organisation.

18. L'UNOPS a procédé à une analyse approfondie et à une vaste étude de marché afin de guider le choix du nouveau progiciel de gestion intégré. Toutefois, le processus de sélection et d'acquisition du système a été suspendu pour donner suite à la décision 2024/28 du Conseil d'administration afin d'accorder suffisamment de temps à l'évaluation formative externe du programme de modernisation et de dématérialisation des processus. Par conséquent, la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré a été reportée du 1<sup>er</sup> janvier 2027 au 1<sup>er</sup> janvier 2028, à titre provisoire.

19. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus continue d'être source d'améliorations pour l'UNOPS dans son ensemble, en renforçant la gouvernance, les systèmes et les processus et en encourageant la prise de décision fondée sur les données dans toute l'organisation.

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

20. Sept recommandations relatives à la gestion des risques et à l'environnement de contrôle ont été formulées à l'issue de l'examen indépendant :

a) Intégrer la gestion des risques à tous les grands mécanismes de décision et inclure le rapport sur le risque de portefeuille dans le rapport trimestriel standard. *Appliquée en juin 2024, dans la mesure voulue.*

b) Examiner la structure et les fonctions du dispositif de contrôle des risques existant. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

c) Procéder à un examen des politiques et procédures de gestion des risques. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

d) Procéder à une évaluation approfondie du portefeuille et des éventuels risques cachés. *Appliquée en juin 2024, dans la mesure voulue.*

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 en 2023, 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 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 en 2023, 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 qui serait rattaché au Conseil d'administration. *Appliquée en 2023, dans la mesure voulue.*

21. Comme signalé<sup>9</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) ont été appliquées en juin 2024, dans la mesure voulue.

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

22. Une nouvelle approche des examens trimestriels de la gestion de l'UNOPS a été adoptée pour analyser de manière globale la performance trimestrielle de l'organisation, faire participer l'équipe de gestion à des discussions éclairées sur les risques et promouvoir des décisions stratégiques tournées vers l'avenir. Cette nouvelle approche a permis à l'équipe de gestion de manifester ses préoccupations et d'en discuter, et a introduit un cadre de responsabilisation afin d'encourager des discussions pragmatiques. Les examens trimestriels de la gestion sont coordonnés par le Groupe de la gestion des risques et de la conformité, qui apporte un soutien aux nombreuses équipes chargées de la collecte, de la présentation et de l'interprétation des données pour les réunions, ainsi que de l'identification des tendances, des risques et des interconnexions entre les indicateurs clés de performance. Les examens sont supervisés par la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion et des politiques.

23. L'UNOPS a renforcé son approche du processus de conception et d'acceptation des missions à risque élevé avec des critères de remontée d'informations plus efficaces et un examen plus approfondi des différentes décisions possibles et des risques avant que des engagements ne soient pris. La portée et la fonction d'examen de l'ancien Comité d'acceptation des missions ont évolué et il est devenu un comité de surveillance du portefeuille doté d'une fonction de surveillance plus large portant sur l'ensemble du cycle de conception et d'exécution des projets à fort enjeu.

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

24. Une évaluation des risques du portefeuille de projets a été réalisée pour donner suite à cette recommandation. Elle vise à améliorer la transparence en ce qui concerne les difficultés et les incertitudes au niveau du cycle d'exécution des projets et à mettre en évidence les principaux domaines d'exposition aux risques dans les différents services, ainsi que les enseignements tirés et les réponses apportées. Les résultats seront communiqués au Conseil d'administration avant sa première session ordinaire de 2025, dans le cadre d'une séance d'information à huis clos sur les conclusions non expurgées<sup>10</sup>. L'évaluation des risques du portefeuille a été complétée par a) une étude externe sur l'amélioration des capacités de modélisation et d'analyse des données du portefeuille et b) un examen des risques assurables.

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

25. 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.*

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

<sup>10</sup> Décision 2024/28.

c) Réformer complètement la procédure de signalement des irrégularités et établir des protocoles et des règles de confidentialité clairs. *Appliquée en juin 2024, dans la mesure voulue.*

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 qu'ils aient confiance dans le fait que les politiques et les directives en 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 sur les pratiques relatives aux ressources humaines et à 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 possède 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, dans laquelle la gestion opérationnelle et la gestion des risques seront cloisonnées, y compris 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 impliquer 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.*

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.*

26. Comme signalé<sup>11</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. Comme indiqué<sup>12</sup> lors de la session annuelle de 2024, la recommandation d) a été appliquée en février 2024 dans la mesure voulue. La recommandation c) a été appliquée en juin 2024 dans la mesure voulue et la recommandation k) devrait être appliquée d'ici à fin 2024.

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

27. La phase d'examen de la refonte du processus de prise de parole et de signalement des irrégularités, initié en application de la décision 2022/24 du Conseil d'administration, s'est terminée en juin 2024. Cet examen est distinct de celui demandé par le Conseil<sup>13</sup> et concernant la mise à jour de la politique de protection contre les représailles, laquelle a été achevée en août 2022.

28. L'achèvement de la phase d'examen a conduit au classement de la recommandation en juin 2024 et à la mise en œuvre (en cours au moment de la rédaction du présent document) des réformes convenues par le Comité directeur, présidé par le Directeur exécutif. La phase de mise en œuvre a débuté en juin 2024 avec le lancement de la procédure de prise de parole et de signalement des irrégularités prévu pour janvier 2025. À partir de janvier 2025, le Bureau de la déontologie concentrera ses efforts sur les activités de sensibilisation.

29. Les principales réformes mises en œuvre sont les suivantes : a) un portail qui fournit des conseils et des directives cohérentes aux lanceurs d'alerte et au personnel de l'UNOPS avec un mécanisme de communication directe de l'information, b) un référent de navigation pour orienter et informer sur les procédures, processus et mécanismes de signalement des irrégularités, c) une équipe chargée de la conduite sur le lieu de travail, de traiter certaines allégations de faute et de promouvoir l'intervention précoce et la désescalade et d) la création d'un comité interdisciplinaire.

a) Portail : il offre au personnel de l'UNOPS un même lieu d'accès aux informations et aux ressources dans un langage clair et simple en ce qui concerne les ressources informelles et formelles disponibles, avec un mécanisme de signalement révisé et confidentiel. Le portail sera également doté d'un dialogueur piloté par intelligence artificielle pour les questions non confidentielles.

b) Référent navigation : un référent navigation fournira des conseils précoces et confidentiels afin d'aider le personnel à explorer les différentes possibilités de signalement des problèmes et les autres ressources disponibles. Cela devrait permettre d'instaurer la confiance et d'offrir un soutien psychologique en vue d'une désescalade.

c) Équipe chargée de la conduite sur le lieu de travail et outils : l'équipe chargée de la conduite sur le lieu de travail gèrera les problèmes de harcèlement et de lieu de travail à l'aide d'un ensemble d'outils clairement définis, allant du règlement amiable à l'ouverture d'enquêtes officielles. L'accent sera mis sur l'intervention précoce et sur des procédures d'orientation claires afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence.

d) Commission interdisciplinaire : cette commission améliorera la coordination interdisciplinaire et l'identification des risques systémiques. Elle examinera également les questions relatives à l'efficacité du système de lanceurs

<sup>11</sup> DP/OPS/2024/2.

<sup>12</sup> DP/OPS/2024/7.

<sup>13</sup> Décision 2022/16.

d'alertes de l'UNOPS. Cette approche globale devrait garantir l'efficacité, le respect du principe de responsabilité et l'amélioration continue du système après son lancement en janvier 2025.

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

30. La direction de l'UNOPS réaffirme sa volonté de façonner une culture institutionnelle qui renforce son identité en tant qu'entité des Nations Unies spécialisée dans le développement des capacités d'exécution des partenaires.

31. Pour donner suite à la décision 2024/5 du Conseil d'administration, qui a accueilli favorablement l'approche et le plan de travail proposés pour un changement de culture institutionnelle ancré dans les valeurs de l'Organisation des Nations Unies, l'UNOPS a accompli des progrès considérables dans sa transformation culturelle. Cela comprend une évaluation complète de la culture institutionnelle achevée en août 2024 en partenariat avec un consultant indépendant, qui a permis de mettre en avant les forces culturelles de l'UNOPS et les domaines à améliorer en général. Grâce à des consultations et à des ateliers organisés avec les parties prenantes, les aspirations culturelles et les comportements souhaités ont été définis, puis validés par l'équipe de direction et le Global Leadership Network en octobre 2024. Plusieurs initiatives clés contribuent à cette évolution culturelle :

a) Mesurer les progrès accomplis grâce à une nouvelle enquête sur la culture et la motivation en octobre 2024, spécialement conçue pour évaluer l'alignement des comportements sur les aspirations culturelles souhaitées. Cette approche met particulièrement l'accent sur le rôle des responsables hiérarchiques pour favoriser le changement culturel et la motivation.

b) Mise en œuvre continue d'une feuille de route pour un changement culturel et d'une stratégie de communication afin de garantir la transparence et la cohérence des messages.

c) Mise en place de programmes de formation ciblés et d'initiatives en matière de leadership visant à intégrer les nouveaux comportements culturels dans les normes et processus institutionnels.

32. Cette approche systématique garantit que la transformation culturelle reste alignée sur les cinq thèmes clés identifiés dans l'examen indépendant : exemplarité de la direction, responsabilité, transparence et communication, investissement dans le capital humain et culture à l'épreuve du temps.

33. Les progrès réalisés dans le cadre du plan de travail sur la culture institutionnelle ont été présentés lors de chaque exposé mensuel au Conseil d'administration sur le plan d'intervention complet et continueront de l'être au titre du point annuel sur la culture institutionnelle lors des premières sessions ordinaires.

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

34. Sept recommandations relatives à la gestion financière et à la gestion des performances ont été formulées à l'issue de l'examen indépendant :

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 au portefeuille d'investissements financiers au vu de la situation économique et adresser des rapports mensuels au (à la)

Directeur(trice) exécutif(ve) et aux hauts dirigeants. *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 par la communication de l'information et la gestion des résultats. Faire en sorte que la communication des informations relatives aux indicateurs soit davantage en prise sur les cadres 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>14</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 allouer des ressources adéquates en fonction du volume de travail tenant à ce processus. *Devrait être appliquée d'ici à fin 2024*<sup>15</sup>.

35. Comme signalé<sup>16</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 réalisés dans la mise en œuvre de la recommandation c)**

36. Les investissements dans les ressources et les capacités permettant d'améliorer la gestion des investissements à impact<sup>17</sup> y compris l'établissement de rapports axés sur les résultats se sont poursuivis tout au long de 2024. Ils s'appuient sur une étude externe, qui doit être achevée en décembre 2024 et qui proposera des options à l'attention de la direction. Les premières conclusions de l'étude suggèrent que pour que l'établissement de rapports axé sur les résultats soit efficace, il faut une gestion des résultats et de l'impact tout au long du cycle de vie du projet, de la conception à la clôture, en passant par la mise en œuvre, et parfois même au-delà. Dans le cadre de ses réflexions sur les options en matière de ressources et d'intégration des capacités de gestion de l'impact et d'établissement de rapports fondés sur les résultats, l'UNOPS s'efforcera d'évaluer les avantages et les coûts de la mise en œuvre de la recommandation indépendante conformément aux décisions 2021/20 et 2023/16 du Conseil d'administration, qui demandent d'améliorer l'établissement de rapports sur les contributions.

<sup>14</sup> Le groupe Conseils et appui intégrés passe en revue les contrats avant leur approbation définitive et la signature d'accords.

<sup>15</sup> Cette recommandation englobe la révision du règlement financier et règles de gestion financière.

<sup>16</sup> DP/OPS/2024/2.

<sup>17</sup> Voir « Impact implies changes in people's lives », réf. Manuel de gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, disponible à l'adresse suivante : [UNSDG results-based management handbook](#).

37. Etant donné que l'UNOPS autofinance ses activités, tous les coûts doivent être recouverts. Selon l'étude indépendante, le coût d'une fonction de suivi et d'évaluation peut dans sa totalité représenter entre 5 et 10 % des dépenses liées aux projets et aux programmes<sup>18</sup>. Appliqué aux dépenses afférentes aux projets de l'UNOPS, qui s'élèvent à environ 2,7 milliards de dollars, ce montant serait compris entre 135 et 270 millions de dollars. Pour une organisation autofinancée et axée sur la demande, un tel niveau de coûts serait difficile à recouvrer.

38. L'approche de l'UNOPS en matière d'intégration des capacités de gestion des résultats et de l'impact peut donc être quelque peu différente de l'approche typique de la gestion axée sur les résultats appliquée par les organismes des Nations Unies<sup>19</sup>. Nos recherches indiquent à ce jour qu'il est possible de s'inspirer de l'approche<sup>20</sup> que l'Organisation des Nations Unies préconise actuellement pour d'autres. Associée à l'utilisation de technologies innovantes<sup>21</sup>, cette démarche apporterait une perspective nouvelle et permettrait d'instaurer une culture dans laquelle la réussite serait définie en termes de contribution aux objectifs de développement durable. Ainsi, une fonction d'évaluation allégée, adaptée au rôle et au mandat de l'UNOPS, devrait être ciblée et stratégique.

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

39. L'UNOPS a achevé, en février 2024, un examen critique de son règlement financier et de ses règles de gestion financière qui a servi de base au texte révisé. La phase de rédaction, qui a débuté au troisième trimestre 2024, est toujours en cours au quatrième trimestre 2024, parallèlement aux interactions avec les parties prenantes internes pour examiner les changements proposés.

40. Les consultations sur un premier projet de texte, notamment avec des parties prenantes telles que le Bureau des affaires juridiques, le Comité des commissaires aux comptes et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, démarreront au début de l'année 2025. L'UNOPS poursuivra ses consultations avec les États Membres sur le projet de règlement financier et de règles de gestion financière avant de le soumettre au Conseil d'administration.

41. L'objectif de la révision du règlement financier et des règles de gestion financière est de s'assurer qu'ils sont adaptés à l'objectif visé. Cette révision permet de combler les lacunes identifiées ces dernières années et d'harmoniser, dans la mesure du possible, les règlements financiers et règles de gestion financière des organisations du système des Nations Unies. La révision du règlement financier et des règles de gestion financière vise à garantir 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 des organismes des Nations Unies pour la coordination. Le processus de révision du règlement financier et des règles de gestion financière garantira l'alignement et la cohérence avec d'autres éléments du cadre législatif de l'UNOPS en cours de révision.

<sup>18</sup> Voir « Normes, standards et gestion pour le suivi et l'évaluation de l'Organisation internationale pour les migrations », disponibles à l'adresse suivante : [International Organization for Migration norms, standards and management for monitoring and evaluation](#).

<sup>19</sup> [JIU/NOTE/2017/1](#).

<sup>20</sup> Voir « Impact Management Platform », disponible à l'adresse suivante : [Impact Management Platform](#).

<sup>21</sup> [Advancements In Mine Action: Enhancing Remote Reporting and Analysis Through Innovative Technologies](#) (Progrès dans la lutte contre les mines : Améliorer les rapports et les analyses à distance grâce à des technologies innovantes).

42. Conformément à la décision 2024/28, l'UNOPS partagera une mise à jour sur l'examen du règlement financier et des règles de gestion financière à l'occasion de l'exposé mensuel de décembre 2024 et du compte rendu au Conseil d'administration.

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

43. Neuf recommandations relatives à l'Initiative S3I (clôture) ont été formulées à l'issue de l'examen indépendant :

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 S3I 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>22</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 des investissements indépendant, dont les attributions et le mandat sont définis de manière appropriée. *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

<sup>22</sup> Cette recommandation englobe l'appui aux pays concernés par l'Initiative S3I.

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>23</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) car l'UNOPS ne procédera plus à aucun investissement au titre de l'Initiative S3I et l'application de la recommandation d) est du ressort du Bureau des affaires juridiques.

#### **Progrès réalisés 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. Il 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 et ces efforts devraient se poursuivre en 2025 et au-delà. Le Conseil d'administration a été mis au fait des progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette recommandation lors de réunions d'information privées tenues en présentiel en janvier et juin 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. Le Conseil d'administration sera informé des progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette recommandation lors d'une réunion d'information privée qui se tiendra en présentiel en janvier 2025.

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

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 complet, comme spécifié dans les perspectives financières de l'UNOPS pour 2023.

47. Dans sa décision 2023/22, le Conseil d'administration a 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 complet. 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 complet.

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 complet.

49. Le Conseil d'administration a accès à des informations sur toutes les dépenses engagées au titre des fonds alloués au plan d'intervention complet au moyen d'un outil en ligne de suivi et de communication de l'information<sup>24</sup>. En mars 2024, l'UNOPS a transmis au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation de la première tranche.

<sup>23</sup> DP/OPS/2024/2.

<sup>24</sup> Voir l'outil de suivi des dépenses du plan d'intervention complet, disponible à l'adresse suivante : [comprehensive response plan expenditures tracking tool](#).

50. Les dépenses prévues jusqu'à la fin de l'année devraient atteindre 17,1 millions de dollars, ce qui porterait les dépenses totales à 25,8 millions de dollars. Ce montant est supérieur d'environ 2,2 millions de dollars aux deux tranches débloquées (23,6 millions de dollars). Par conséquent, lors de la première session ordinaire du Conseil d'administration en 2025, l'UNOPS demandera officiellement le versement de la troisième tranche conformément à la décision 2023/22 et fournira, d'ici le 31 mars 2025, des informations sur l'utilisation de la tranche précédente, (deuxième tranche).

---