



**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
25 novembre 2024
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2025

27 au 31 janvier 2025, New York

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport sur la mise en œuvre du programme
de modernisation et de dématérialisation des processus**

**Rapport annuel sur la mise en œuvre du programme
de modernisation et de dématérialisation des processus**

Résumé

Le présent document fait le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, comme suite à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/28.

Dans sa décision 2024/28, le Conseil d'administration a demandé à la direction de l'UNOPS de fournir des informations actualisées sur la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, y compris des informations écrites sur le processus de sélection d'un nouveau progiciel de gestion intégré, lors de réunions d'information informelles trimestrielles. Dans cette même décision, il lui a en outre demandé de fournir un rapport annuel sous forme écrite sur la mise en œuvre du programme, lors de la première session ordinaire de chaque année, jusqu'à ce que celle-ci soit considérée comme achevée, après qu'il a approuvé une évaluation externe finale.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Contexte	3
III. Progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus	3
A. Concertations nationales et régionales	4
B. Sous-programme relatif à la gestion des partenariats et des projets	5
C. Sous-programme relatif aux achats	5
D. Sous-programme relatif aux ressources humaines	6
E. Sous-programme relatif aux finances	6
F. Sous-programme relatif aux données et à l'analyse	6
G. Sous-programme relatif à l'information, à la gestion des connaissances et aux outils numériques	7
IV. Processus de sélection du nouveau progiciel de gestion intégré de l'UNOPS	7
A. Analyse des options envisageables	8
B. Étude de marché exhaustive	8
C. Modification du calendrier de mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré ..	9
V. Conclusion	9

I. Introduction

1. Dans sa décision 2024/28, le Conseil d'administration a demandé à la direction de l'UNOPS de fournir des informations actualisées sur la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, y compris des informations écrites sur le processus de sélection du progiciel de gestion intégré, lors de réunions d'information informelles trimestrielles, ainsi qu'un rapport annuel sous forme écrite sur la mise en œuvre, lors de la première session ordinaire de chaque année, jusqu'à ce que la mise en œuvre du programme soit considérée comme achevée, après qu'il a approuvé une évaluation externe finale.

2. On trouvera dans le présent rapport annuel sur la mise en œuvre du programme des informations sur les progrès réalisés au titre de l'ensemble des sous-programmes, sur les mesures prises pour soutenir et éclairer le processus de sélection du progiciel de gestion intégré, et sur les changements de calendrier effectués pour donner suite à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/28, tendant à ce qu'une évaluation formative du programme lui soit présentée à sa session annuelle de 2025.

II. Contexte

3. Conformément à la décision 2022/13 du Conseil d'administration, l'UNOPS a demandé à une tierce partie de procéder à un examen de ses systèmes de contrôle interne et de ses structures de gestion des risques et de gouvernance globale, lequel a donné lieu à la formulation de 43 recommandations à l'intention de l'UNOPS et de cinq autres à l'intention du Conseil. En réponse à ces recommandations, et en application de la décision 2022/24 du Conseil, l'UNOPS a établi un plan d'intervention global, dans lequel sont recensées 82 mesures à adopter.

4. L'une des recommandations formulées par la tierce partie chargée de l'examen était que l'UNOPS devait déterminer le dispositif qui permettrait d'appuyer la gestion et l'exécution des projets et des programmes et les grandes fonctions de l'Organisation dans toutes les régions, et qu'il importait que les régions soient associées au processus dès le début.

5. En réponse à cette recommandation, l'UNOPS a développé cinq solutions, dont trois ont ensuite été regroupées au titre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus (établi au début de 2023) :

a) Mise en place d'un programme visant l'élaboration de plans, d'un cahier des charges et d'une structure détaillés en matière de transformation numérique, menant à la conception et à la mise en service de plateformes numériques nouvelles ou améliorées de l'UNOPS ;

b) Examen et remaniement des processus actuels de gestion de projet dans le cadre de la transformation numérique ;

c) Renforcement des capacités, des compétences et des connaissances dans le domaine du numérique, l'objectif étant de garantir des façons de faire et une infrastructure propices aux pratiques numériques dans l'Organisation.

III. Progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus

6. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus s'inscrit dans le cadre d'un effort de réforme à plus large échelle de l'UNOPS, visant à

renforcer les capacités du Bureau à fournir des services de qualité, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et la souplesse des projets, à en optimiser le rapport coûts-avantages et à en accroître les retombées sur les bénéficiaires. Les réformes, qui s'articulent autour d'une approche globale, touchent divers sujets : rationalisation des politiques et des processus ; mise en œuvre de systèmes perfectionnés et meilleure utilisation des données ; amélioration du cadre de fourniture de services ; décentralisation de la prise de décision au titre d'un dispositif d'application du principe de responsabilité renforcé ; conception et gestion des projets axées sur les résultats. Toutes les mesures adoptées dans ce contexte sont imprégnées des valeurs de l'ONU, l'accent étant mis sur la confiance, le respect, la franchise, le travail d'équipe et l'excellence.

7. Sur fond de réformes globales, le programme vise à donner aux équipes de l'UNOPS la possibilité de passer plus rapidement à l'action, avec plus de clarté, une plus grande convivialité et de façon plus responsable. Plus précisément, il a pour objet de simplifier et de rationaliser les processus suivis dans les domaines des ressources humaines, de la passation de marchés, des finances et de la gestion de projets (voir les sections C à F du présent document), ainsi que de les automatiser, grâce à l'utilisation des solutions numériques les plus appropriées.

8. Le programme est axé sur l'amélioration de l'utilisation des données à l'appui d'une prise de décisions fondées sur des données probantes (collecte de données, analyse, présentation des données et communication de l'information), ainsi que sur le renforcement de l'accès du personnel de l'UNOPS aux connaissances et de sa capacité à gérer l'information, grâce au déploiement progressif de solutions d'intelligence artificielle.

9. La première année du programme, soit l'année 2023, a été consacrée à la mise en place de l'équipe responsable, à l'établissement d'une gouvernance interne, à la planification et à l'expérimentation de nouvelles solutions numériques. L'équipe a travaillé avec un cabinet externe de conseil en gestion et avec des collègues de l'ensemble de l'Organisation pour mieux cerner les capacités et les principaux besoins de cette dernière. Cet exercice fondamental, qui s'est accompagné d'un large éventail de consultations internes et externes (notamment avec des organisations partenaires des Nations Unies), a conduit à l'élaboration de la feuille de route du programme de modernisation et de dématérialisation des processus. Conformément à la décision 2024/4 du Conseil d'administration, ce document a été soumis au Conseil lors de sa deuxième session ordinaire de 2024.

10. Le programme comprend sept domaines et sous-programmes, décrits dans les sections A à G du présent document.

A. Concertations nationales et régionales

11. Les priorités et les mesures à prendre au titre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus sont décidées en concertation avec les équipes qui œuvrent en première ligne. Depuis mai 2024, le programme a permis de recueillir, au moyen d'enquêtes et d'entretiens menés auprès de membres du personnel dans le monde entier, plus de 2 700 suggestions de modifications des processus et politiques. Les informations ainsi récoltées sont transférées aux équipes responsables des sous-programmes pertinents afin de les aider à repenser les processus et à envisager l'adoption de nouvelles solutions numériques. Un tableau de bord montrant l'état d'avancement des changements proposés est en cours d'élaboration, lequel servira à communiquer en toute transparence des données sur la manière dont le programme répond aux besoins exprimés.

12. Outre la participation active du personnel œuvrant au niveau national, les différents organes de gouvernance du programme comptent dans leurs rangs des membres du personnel régional, tandis que des groupes d'utilisateurs et des cadres de consultation sont sollicités au niveau des projets pour aider à définir les besoins dans l'ensemble de l'organisation.

B. Sous-programme relatif à la gestion des partenariats et des projets

13. Dans le cadre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, un système de gestion des partenariats a été développé pour aider l'UNOPS à gérer ses relations avec ses partenaires. Le système est actuellement testé en Afrique et en Asie, et d'autres régions suivront.

14. Le système sera intégré à une nouvelle plateforme de gestion de projets, de programmes et de portefeuilles (en cours de construction), dans laquelle seront rassemblées les possibilités de projets et qui permettra de suivre l'avancement de celles-ci jusqu'à la signature d'un contrat avec un partenaire financier.

15. En septembre 2024, le comité responsable de la gestion des projets, programmes et portefeuilles a approuvé un cadre permettant à l'UNOPS d'adapter son approche d'exécution, ses contrôles et ses niveaux de délégation de pouvoirs en fonction des besoins particuliers et de la complexité de chaque initiative (projet, programme ou portefeuille). Ce cadre s'aligne sur le dispositif d'application du principe de responsabilité que l'UNOPS présentera lors de la session annuelle de 2025.

16. Début 2024, l'UNOPS a conclu un accord à long terme avec un fournisseur de logiciels de gestion de subventions et de projets réputé, qui compte parmi ses clients des entités de divers secteurs, notamment d'autres organismes des Nations Unies et des organisations internationales de développement. Dans le cadre de ce partenariat, le Bureau développe un nouveau système de gestion des subventions, avec le concours de spécialistes du domaine, dont la première version devrait être déployée au deuxième trimestre 2025.

C. Sous-programme relatif aux achats

17. Dans le domaine des achats, le recensement de tous les processus « en l'état » s'achèvera d'ici à la fin de 2024, lequel contribuera à la préparation des efforts de refonte attendus une fois définies les solutions numériques appropriées.

18. L'UNOPS a mis au point un processus de « manifestation d'intérêt » relatif aux questions de l'approvisionnement, de la gestion des contrats et de la gestion des fournisseurs. Neuf prestataires capables de fournir des solutions d'approvisionnement adaptées ont été repérés, dont six disposent également d'une expertise en matière de gestion des contrats et des fournisseurs.

19. L'UNOPS est désormais en mesure de comparer les principales solutions disponibles sur le marché avec ses capacités actuelles et de prendre des décisions concernant l'adoption de certaines d'entre elles. Il est apparu clairement que même si la solution d'approvisionnement actuelle, à savoir le module eSourcing, présente des lacunes, il serait préférable pour l'organisation d'améliorer celle-ci plutôt que d'en acquérir une autre. La plateforme améliorée sera lancée en 2025, conformément à la feuille de route.

20. Dans les domaines de la gestion des fournisseurs et des contrats, le processus de manifestation d'intérêt a montré que divers prestataires opportuns disposaient de solutions prêtes à l'emploi répondant aux besoins du Bureau. La sélection d'un

nouveau progiciel de gestion intégré ayant été retardée d'un an (voir l'explication ci-dessous), l'UNOPS s'efforce de parvenir à une décision finale sur la question, ainsi que de fixer des délais concernant la gestion des fournisseurs et des contrats.

21. Le développement d'une solution numérique destinée à appuyer le Comité des marchés et des biens dans l'évaluation des processus de passation de marchés de l'UNOPS progresse, le lancement de cet outil étant désormais prévu pour le premier trimestre de 2025.

D. Sous-programme relatif aux ressources humaines

22. En ce qui concerne les ressources humaines, l'UNOPS a mené à bien un appel d'offres relatif au développement d'une solution axée sur les activités de recrutement et les formalités d'entrée en fonctions. Les procédures de recrutement, qui ont déjà été simplifiées, font actuellement l'objet de nouvelles modifications reposant sur l'innovation technologique et les commentaires reçus de membres du personnel de l'organisation tout entière, dont des candidats externes récemment recrutés. Le lancement progressif des nouvelles procédures et du nouveau système relatifs aux activités de recrutement et d'entrée en fonctions fait actuellement l'objet de préparatifs détaillés et devrait débiter au deuxième trimestre 2025.

23. L'UNOPS doit encore déterminer s'il lui sera nécessaire de développer une solution distincte pour le marché des talents interne (système permettant de mettre en relation les possibilités d'emploi et les membres du personnel qu'elles sont susceptibles d'intéresser), ou si les solutions déjà sélectionnées pourraient répondre aux attentes en matière de recensement des talents et des possibilités de mobilité, à des fins d'amélioration de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Une décision sur la question sera prise au cours du premier trimestre 2025, et le Bureau ajustera la feuille de route du programme en conséquence.

24. La nouvelle solution numérique de gestion des performances sera développée soit dans le cadre du progiciel de gestion intégré (dont la sélection a été retardée), soit comme un système à part. Une décision sur la question sera prise au début de l'année 2025 et la feuille de route adaptée en conséquence.

E. Sous-programme relatif aux finances

25. D'ici à la fin de 2024, le modèle de données relatif aux finances aura été entièrement révisé en vue de la mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégré.

26. Dans le cadre du programme, trois solutions de trésorerie seront proposées par l'intermédiaire du progiciel de gestion intégré ou de systèmes spécialisés, l'objectif étant : a) d'améliorer les procédures de diligence raisonnable relatives aux contreparties financières directes suivies lors des opérations de trésorerie (outil de « connaissance de l'identité des clients ») ; b) d'améliorer les processus manuels relatifs à l'analyse et à la comptabilité des opérations de trésorerie ; c) de remplacer divers processus manuels, en matière notamment de stockage des données, afin de permettre une gestion en temps réel des garanties bancaires.

F. Sous-programme relatif aux données et à l'analyse

27. Toutes les données de l'UNOPS font actuellement l'objet d'un « nettoyage » visant à en accroître la transparence et l'intégrité, ainsi qu'à préparer le terrain pour le déploiement d'outils d'analytique des données et d'apprentissage automatique.

28. Les efforts déployés dans le domaine de l'intégration des systèmes comprennent la mise en œuvre d'une plateforme d'intégration basée sur une interface de programmation d'applications. Cette plateforme est essentielle, car elle permet de mettre en relation diverses solutions numériques et de garantir la circulation des données entre elles.

29. Le portail de données public de l'UNOPS (version bêta) a été testé en juin 2024 et sera mis à la disposition de tous avant la fin de l'année 2024. Cet outil permettra au public d'accéder à des informations sur plus de 1 000 projets de l'UNOPS en cours, mettra en lumière les principales réalisations du Bureau, et servira de recueil des projets menés par celui-ci. Le portail continuera d'être amélioré jusqu'en 2025.

G. Sous-programme relatif à l'information, à la gestion des connaissances et aux outils numériques

30. En juin 2024, l'UNOPS a lancé à titre d'essai un dialogueur (chatbot) reposant sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. Alimenté par des données du Bureau, cet outil fournit aux membres du personnel un environnement sécurisé leur permettant d'obtenir de l'aide pour réaliser leurs tâches quotidiennes et d'accéder à des connaissances et des informations spécifiques à l'UNOPS en quelques secondes. Encore au stade de la validation de principe, le dialogueur continuera d'être amélioré dans le cadre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus.

31. D'autres cas d'utilisation de l'intelligence artificielle sont à l'étude. Il a été demandé à un groupe de membres du personnel du Bureau de tester l'interface « Gemini », intégrée dans Google Workspace, qui englobe tous les outils de productivité utilisés par le personnel dans son travail quotidien.

32. Le portail des politiques et procédures de l'UNOPS a été lancé en octobre 2024, en remplacement d'un ancien système qui n'était plus adapté. Ce répertoire centralisé regroupe les politiques et procédures du Bureau et établit des liens avec elles, les rendant facilement accessibles et consultables et favorisant la collaboration parmi l'ensemble des membres du personnel. Diverses modifications du portail sont attendues tout au long de l'année 2025, au fur et à mesure de la révision des politiques, de la refonte des procédures et de la mise en place d'un nouveau cadre législatif.

33. Afin d'améliorer l'efficacité des opérations au niveau national, une série d'outils destinés à accroître les connaissances des équipes, à soutenir les services d'appui et à renforcer la gestion des tâches a été développée pour répondre aux besoins des bureaux nationaux. Ces solutions (« country packs ») ont été testées et affinées et sont désormais mises à la disposition des bureaux de pays qui en font la demande.

IV. Processus de sélection du nouveau progiciel de gestion intégré de l'UNOPS

34. On trouvera dans le présent chapitre des renseignements sur les travaux réalisés à ce jour concernant la sélection d'un nouveau progiciel de gestion intégré pour l'UNOPS, ainsi que sur le nouveau calendrier proposé à ce sujet, à la lumière de la décision 2024/28 du Conseil d'administration.

35. Plusieurs études et consultations, tant internes qu'externes, ont conduit à la décision de changer le progiciel de gestion intégré de l'UNOPS :

a) Conclusions et recommandations formulées dans le cadre du projet de transformation numérique « First Steps », mené avec des consultants externes en 2022 ;

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

c) Conclusions et recommandations formulées dans le cadre du projet de sélection de l'écosystème mené avec des consultants externes en 2023 ;

d) Évaluation réalisée en interne par le Groupe des technologies de l'information concernant la performance et la durabilité du progiciel de gestion intégré actuel.

36. Durant les premiers mois de 2024, l'équipe chargée du programme a entrepris une étude de marché exhaustive pour : a) mieux cerner les dernières innovations et les possibilités offertes dans le secteur – en constante évolution – des progiciels de gestion intégrés ; b) repérer des solutions susceptibles de répondre aux besoins et aux ambitions de l'UNOPS et définir un calendrier de sélection et de mise en service du système.

37. La décision de passer à un nouveau progiciel de gestion intégré à l'UNOPS a été validée par l'équipe de gestion en mars 2024 et présentée au Conseil d'administration (dans le cadre de la feuille de route) à sa deuxième session ordinaire de 2024. La date de lancement du progiciel a d'abord été fixée au 1^{er} janvier 2027. On trouvera dans les paragraphes ci-après des informations sur les recherches et analyses effectuées.

A. Analyse des options envisageables

38. L'UNOPS a demandé à un cabinet de conseil indépendant de procéder à une analyse pour évaluer les options de remplacement de son progiciel de gestion intégré actuel. Les résultats de cet exercice, qui s'est achevé en août 2024, ont été présentés à l'équipe de gestion en octobre 2024 et seront examinés une fois terminée l'évaluation formative externe du programme de modernisation et de dématérialisation des processus.

B. Étude de marché exhaustive

39. Dans le même temps que les options envisageables étaient analysées, l'UNOPS a mené une étude de marché afin d'évaluer les progiciels de gestion intégrés disponibles sur le marché.

40. Les offres pertinentes ont été analysées en deux temps, selon un format interactif : en juillet 2024, des « démonstrations » ont été organisées pour permettre aux soumissionnaires de présenter leurs solutions et les fonctionnalités proposées ; en septembre 2024, des sessions interactives de démonstration de faisabilité ont été tenues, au cours desquelles les soumissionnaires ont montré comment fonctionnaient leurs solutions dans la pratique, s'appuyant pour ce faire sur des cas d'utilisation préparés par l'UNOPS et couvrant des processus essentiels dans les domaines des finances, des achats et des ressources humaines.

41. Un groupe d'évaluation interne, composé de parties prenantes internes (représentant(e)s des services responsables des ressources humaines, des achats, des finances, de la gestion des projets et des services partagés, ainsi que du personnel régional et du personnel en poste sur le terrain) a été mis en place. Un évaluateur indépendant a par ailleurs assisté aux sessions de démonstration de faisabilité. Le

groupe a tenu compte de critères fonctionnels et non fonctionnels, de considérations relatives à la mise en œuvre des solutions et d'informations fournies par ses membres et divers observateurs.

42. L'évaluation réalisée a permis à l'UNOPS de dresser un tableau très précis des progiciels de gestion intégrés disponibles sur le marché.

C. Modification du calendrier de mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré

43. Dans sa décision 2024/28, le Conseil d'administration a demandé au Groupe de l'audit interne et des enquêtes de commander une évaluation formative externe du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, qui devrait être achevée en avril 2025. En octobre 2024, le Groupe a recommandé, et le Directeur exécutif a décidé, que la sélection du nouveau progiciel de gestion intégré de l'UNOPS n'ait lieu qu'après la présentation des résultats de l'évaluation au Conseil d'administration, lors de sa session annuelle de 2025.

44. En raison de cet ajustement du calendrier, la date de lancement du progiciel de gestion intégré a été provisoirement reportée au 1^{er} janvier 2028. La feuille de route du programme, qui fait actuellement l'objet d'une mise à jour visant à refléter la modification des délais, sera communiquée au Conseil d'administration après qu'il se sera prononcé au sujet de l'évaluation formative du programme, lors de sa session annuelle de 2025.

V. Conclusion

45. Des progrès sont en cours dans tous les domaines visés par le programme de modernisation et de dématérialisation des processus, ainsi qu'en ce qui concerne l'ensemble des sous-programmes y relatifs. Le recensement des processus existants avance ; des consultations sont tenues avec les équipes œuvrant en première ligne afin de recueillir leurs préférences en matière de nouveaux processus ; l'UNOPS a réalisé des études de marché pour un grand nombre de ses solutions numériques (en matière d'approvisionnement, de gestion des fournisseurs et des contrats, de trésorerie et de progiciels de gestion intégrés) ; divers processus de passation de marchés essentiels ont été menés à bien (relatifs à la gestion des subventions, aux activités de recrutement et à l'exécution des formalités d'entrée en fonctions).

46. Des progrès considérables ont été réalisés pour éclairer le processus de sélection d'un nouveau progiciel de gestion intégré. Une analyse approfondie des options envisageables et une étude de marché ont été menées à bien dans les délais prévus. Les prochaines étapes du processus de sélection et d'acquisition d'un nouveau progiciel de gestion intégré sont en suspens jusqu'à ce que l'évaluation formative externe du programme soit présentée au Conseil d'administration, lors de sa session annuelle de 2025. En conséquence, la date de mise en service du nouveau progiciel a été provisoirement reportée au 1^{er} janvier 2028, et la feuille de route du programme est en cours d'ajustement. La mise en œuvre des composantes du programme qui ne sont pas affectées par la sélection du progiciel de gestion intégré se poursuit.