



**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
7 avril 2025
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2025

2-5 juin 2025, New York

Point 18 de l'ordre du jour provisoire

Rapport du Directeur exécutif

**Rapport sur le dispositif renforcé d'application du principe
de responsabilité de l'UNOPS**

Résumé

L'UNOPS a renforcé son dispositif d'application du principe de responsabilité après l'avoir comparé avec le dispositif de référence actualisé établi par le Corps commun d'inspection ([JIU/REP/2023/3](#)). L'exercice de confrontation avait permis de mettre en évidence des points essentiels à améliorer et à aligner sur les meilleures pratiques afin d'aboutir à un système plus solide et réactif. Le nouveau dispositif renforce l'exécution du mandat de l'UNOPS, promeut la déontologie et favorise la prise de décisions responsables à tous les niveaux de l'organisation.

À l'avenir, l'UNOPS continuera de consolider son dispositif d'application du principe de responsabilité en intégrant les enseignements tirés de sa propre expérience, en s'appuyant sur les analyses faites par d'autres entités des Nations Unies et en suivant l'évolution des pratiques exemplaires. À partir de 2026, des rapports annuels sur l'application du principe de responsabilité seront soumis au Conseil.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à prendre note des progrès réalisés, des améliorations apportées au dispositif et des plans établis en vue de le renforcer, qui sont décrits dans le présent rapport.



Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| I. Introduction | 3 |
| Objet du dispositif renforcé d'application du principe de responsabilité | 3 |
| II. Éléments du dispositif renforcé d'application du principe de responsabilité | 4 |
| III. Définition du principe de responsabilité | 4 |
| IV. Contrat d'application du principe de responsabilité | 5 |
| Principes relatifs à la responsabilité à l'UNOPS | 5 |
| Niveaux d'application du principe de responsabilité | 6 |
| Responsabilité et fonction au niveau individuel | 8 |
| Principales parties prenantes et responsabilité réciproque | 9 |
| V. Système d'application du principe de responsabilité | 12 |
| Composantes du système d'application du principe de responsabilité | 12 |
| Mandat et valeurs de l'UNOPS | 13 |
| Description des composantes du système d'application du principe de responsabilité | 14 |
| VI. Structures et mécanismes renforçant l'application du principe de responsabilité | 15 |
| Le modèle des trois lignes | 15 |
| Pouvoirs décisionnels et comités | 17 |
| Cadres complémentaires à portée limitée | 17 |
| Mécanismes de suivi et de communication de l'information | 18 |
| VII. Comparaison avec le dispositif de référence du CCI | 19 |
| Considérations générales et méthode | 19 |
| Principales conclusions | 19 |
| VIII. Mesures prévues et prochaines étapes | 21 |
| IX. Conclusion | 21 |
| Annexe | |
| Comparaison du dispositif de l'UNOPS et du dispositif de référence du CCI | 22 |

I. Introduction

1. Le principe de responsabilité désigne l'obligation faite à l'organisation et aux membres de son personnel de répondre de leurs décisions, de leurs actions et de leur emploi des ressources. Pierre angulaire de la bonne gouvernance, il garantit un exercice responsable et transparent de l'autorité. Un dispositif approprié d'application du principe de responsabilité permet donc au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) d'exécuter son mandat avec intégrité et d'obtenir en toute transparence des résultats qui supportent les examens internes et externes, et ainsi de justifier et de renforcer la confiance des parties prenantes envers l'organisation.

2. À la session annuelle de 2024, le Conseil d'administration a demandé à l'UNOPS, dans sa décision 2024/21, de comparer son dispositif d'application du principe de responsabilité avec le dispositif de référence présenté en 2023 dans le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) sur l'examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2023/3), et d'apporter les ajustements nécessaires avant la session annuelle de 2025.

3. Le premier dispositif d'application du principe de responsabilité a été mis en place en 2008 pour encadrer les procédures de reddition de comptes, de gestion du risque et d'assurance. Il a été intégré au dispositif de délégation des pouvoirs en 2018, et une instruction opérationnelle exécutive sur la délégation de pouvoirs et l'application du principe de responsabilité a été établie. Seules quelques modifications mineures ont été apportées depuis lors.

4. La comparaison avec le dispositif de référence du CCI a fourni une base pour une révision substantielle du contenu et du fonctionnement du dispositif.

5. Le présent rapport décrit le dispositif renforcé d'application du principe de responsabilité, qui vise, pour donner suite à la demande du Conseil d'administration, à aider l'UNOPS à accomplir sa mission, à respecter les règles déontologiques et à faire en sorte que les décisions soient prises de manière responsable à tous les niveaux de l'organisation.

Objet du dispositif renforcé d'application du principe de responsabilité

6. Le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'UNOPS vise à renforcer la gouvernance par une répartition claire des responsabilités et le respect de la transparence dans tous les aspects des opérations menées par l'organisation. À l'égard des parties prenantes externes, il s'agit en premier lieu de faire en sorte que l'UNOPS demeure un véritable partenaire de confiance qui propose des solutions pour le développement durable conformément à son mandat tout en respectant les normes d'intégrité, d'efficacité et de résultat et en promouvant les valeurs des Nations Unies.

7. Sur le plan interne, le dispositif est destiné à favoriser des décisions éthiques, une bonne gestion du risque, une administration responsable des finances et une évaluation cohérente de la performance, et à encourager une culture de la responsabilité à tous les niveaux.

II. Éléments du dispositif renforcé d'application du principe de responsabilité

8. Le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'UNOPS comporte quatre éléments :

- La définition du principe de responsabilité ;
- Le contrat d'application du principe de responsabilité ;
- Le système d'application ;
- Les structures et mécanismes qui renforcent l'application du principe de responsabilité, tels que le modèle des trois lignes.

9. Le dispositif de l'UNOPS couvre tous les aspects du dispositif de référence du Corps commun d'inspection (voir l'analyse comparative en annexe). En outre, chacun des critères énoncés dans le document du CCI a été restitué dans le dispositif de l'UNOPS et servira aux efforts constants de renforcement du système.

10. Le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'UNOPS complète le règlement financier et les règles de gestion financière, le cadre juridique et le code de déontologie.

11. Les rapports de situation qui seront présentés chaque année au Conseil d'administration à compter de 2026 mettront l'accent sur les modifications à apporter en ce qui concerne la fonctionnalité, l'évolution et la maturité du dispositif.

III. Définition du principe de responsabilité

12. L'UNOPS suit la définition qui figure dans la résolution [64/259](#) de l'Assemblée générale.

Définition du principe de responsabilité

13. Le principe de responsabilité est le principe selon lequel une organisation et son personnel doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception. Il s'agit notamment :

- a) D'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique ;
- b) D'exécuter l'intégralité du mandat et d'en atteindre les objectifs dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques¹ ;
- c) De faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ;
- d) De gérer les fonds et autres ressources de manière responsable ;
- e) De considérer tous les aspects de la performance, ce qui suppose l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ;

¹ Le personnel de l'UNOPS est tenu de se conformer aux fonctions et responsabilités définies dans la Charte des Nations Unies, le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies, les Normes de conduite de la fonction publique internationale (telles que définies à intervalles réguliers par la Commission de la fonction publique internationale) et les autres instruments pertinents du dispositif réglementaire de l'UNOPS.

f) De tenir dûment compte de l'importance des organes de contrôle et de respecter pleinement les recommandations acceptées.

IV. Contrat d'application du principe de responsabilité

14. Le contrat d'application vise à apporter une réponse claire à la question de savoir qui est responsable, envers qui et pourquoi. Il a deux composantes, qui concernent :

- La finalité du contrat (objet et modalités), à savoir les principes, les niveaux d'application, les obligations et les implications sur le plan individuel ;
- Les parties engagées (les contractants).

15. Le contrat d'application du principe de responsabilité décrit dans le présent dispositif crée un cadre de gouvernance éthique, de transparence et de décision couvrant tous les niveaux de l'organisation. Il reflète l'engagement de l'UNOPS à respecter les plus hautes exigences en matière d'intégrité, d'administration financière et d'excellence opérationnelle, conformément aux valeurs des Nations Unies et aux meilleures pratiques internationales. Il formule des attentes claires concernant la performance, la conformité aux règles, le respect des engagements, tels que les objectifs de développement durable, et les mesures correctrices à prendre en cas de non-respect ou d'abus.

16. Avec ce contrat, l'UNOPS consolide sa culture de la responsabilité, renforce la confiance de ses partenaires et donateurs et vise la réalisation de projets efficaces et de haute qualité qui bénéficient aux populations à travers le monde.

17. Les principes suivants reflètent les principaux engagements et les attentes qui sous-tendent le dispositif d'application du principe de responsabilité.

Principes relatifs à la responsabilité à l'UNOPS

1) **Engagement de la direction et culture de la responsabilité.** La direction de l'UNOPS défend activement les principes relatifs à la responsabilité et encourage une culture de la transparence, de l'intégrité, de la reddition de comptes, de l'apprentissage permanent et de la tolérance zéro à l'égard des fautes et de l'inaction. L'ensemble du personnel de l'UNOPS assume ses actions ou omissions et répond des collaborations et des interdépendances mises en place avec d'autres acteurs pour accomplir le mandat de l'organisation de manière efficace et efficiente ;

2) **Clarté des rôles, des fonctions et des responsabilités concernant les résultats et effets.** Tous les membres du personnel de l'UNOPS et les tierces parties sous contrat (consultants, fournisseurs, partenaires de réalisation, bénéficiaires de subvention, etc.) sont tenus de prendre des décisions éclairées, opportunes et responsables qui sont conformes au mandat, au plan stratégique et au cadre de résultats de l'organisation. L'application du principe de responsabilité est favorisée par une définition claire des attributions, par des procédures de décision et de remontée hiérarchique structurées, transparentes et conformes aux objectifs stratégiques, par un système cohérent et réactif de suivi de la performance et de gestion des éventuelles répercussions et par une communication efficace à l'échelle de l'organisation ;

3) **Officialité de la délégation de pouvoir.** Les pouvoirs relatifs à la prise de décision sont clairement définis dans un document consultable au sein de l'UNOPS, où sont également énoncés les cas de délégation et de non-délégation. Cette répartition des pouvoirs garantit un contrôle approprié des risques et une séparation pertinente des tâches entre les différentes fonctions et, en définitive, préserve

l'intégrité financière et opérationnelle. Elle suppose de séparer les fonctions et responsabilités essentielles relatives à la délivrance des autorisations de transaction, au traitement des opérations, à leur enregistrement et à leur examen pour prévenir les conflits d'intérêts, de renforcer les contrôles internes et d'améliorer les mécanismes de gestion financière ;

4) **Collaboration avec les parties prenantes et réactivité.** Comme le prévoit son mandat, l'UNOPS collabore activement avec des États, des donateurs, des collectivités locales et des bénéficiaires afin de proposer des solutions efficaces et durables. En communiquant de manière respectueuse, transparente et opportune et en associant les parties prenantes aux décisions, l'organisation s'assure de la pertinence de ses opérations dans les différentes situations, renforçant ainsi la confiance, le respect des normes et l'efficacité de son action. Les membres de son personnel en réfèrent activement à la direction² s'ils apprennent qu'une tierce partie sous contrat (consultant, fournisseur, partenaire de réalisation, bénéficiaire de subvention, etc.) agit d'une manière contraire aux valeurs de l'UNOPS ;

5) **Prise en compte des risques, des possibilités et du rapport coût-avantage dans les décisions.** La gestion des risques fait partie intégrante des procédures organisationnelles et des décisions. Elle aide à prendre en compte les questions de viabilité financière, les risques et les possibilités aux phases de planification stratégique, de réalisation et de gestion des projets, et permet de prendre des décisions qui cadrent avec le mandat et la déclaration d'appétit pour le risque. Les décisions sont basées sur les informations documentées les plus fiables et intègrent les facteurs d'incertitude et de limitation. Elles reposent à la fois sur les possibilités et les obstacles, rendant ainsi les mesures responsables et adaptées au contexte d'application ;

6) **Transparence.** En application de sa Politique en matière de divulgation de l'information, l'UNOPS rend publics, de manière accessible, visible et intelligible, des éléments d'information fiables et actuels sur les conditions, décisions et mesures ayant trait aux activités de l'organisation, à moins qu'ils ne soient considérés comme confidentiels ;

7) **Fiabilité et contrôlabilité du suivi et de la communication des résultats à des fins décisionnelles.** Les partenariats, projets, portefeuilles et programmes font l'objet d'un suivi régulier de la performance qui est basé sur une analyse de leurs résultats (situation financière, produits et effets) et de leur viabilité financière ;

8) **Résilience et continuité des opérations.** L'UNOPS veille à la continuité des opérations en anticipant les potentielles perturbations, en appliquant des mesures de résilience et en protégeant le personnel, les opérations et la réputation de l'organisation. La défense du principe de responsabilité passe par une réaction efficace aux incidents, une bonne gestion des crises et une communication transparente sur les mesures assurant la continuité des opérations.

Niveaux d'application du principe de responsabilité

18. Le dispositif prévoit l'application du principe de responsabilité à trois niveaux : organisationnel, opérationnel et individuel.

Responsabilité organisationnelle

19. En tant qu'organisation, l'UNOPS (en la personne de son directeur exécutif ou de sa directrice exécutive) répond devant le Conseil d'administration de sa bonne gestion et de ses activités telles que définies dans le plan stratégique, y compris des

² La direction désigne ici les cadres hiérarchiques et autres fonctions pertinentes.

résultats généraux et de l'utilisation des ressources prévues dans le budget biennal. Il est également tenu de démontrer que tous les travaux sont menés conformément aux réglementations, règles, politiques et procédures convenues ainsi qu'aux normes de fonctionnement, et rend compte de manière juste et précise des résultats obtenus en fonction des rôles et plans qui lui sont confiés.

20. Les résolutions découlant de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies forment, au même titre que les plans stratégiques approuvés par le Conseil d'administration et le cadre de résultats de l'UNOPS, la base des responsabilités de l'organisation envers les États Membres. À leur tour, ceux-ci répondent de la réalisation des objectifs et priorités de développement devant leur population et les bénéficiaires des programmes. Les attentes en matière de responsabilité à l'égard de l'encadrement sont communiquées à tous les niveaux et concernent au premier chef la direction exécutive.

21. L'UNOPS continuera de travailler avec le système repositionné des Nations Unies pour le développement au niveau mondial, au niveau régional et au niveau des pays, et d'appliquer le cadre de gestion et de responsabilité.

22. En tant que membre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, l'UNOPS s'engage à assumer les responsabilités et les obligations décrites dans le cadre de référence des responsabilités et dans les politiques et directives associées du système de gestion de la sécurité. Il soutient ce système par la mise en œuvre de sa propre politique de sécurité, qui met l'accent sur la responsabilité de chaque individu selon sa fonction.

Responsabilité opérationnelle

23. La responsabilité opérationnelle consiste à faire en sorte que les activités, ressources et procédures de l'UNOPS soient gérées de manière efficiente, efficace, transparente et conforme aux règlements, principes financiers et objectifs de développement des Nations Unies. L'UNOPS collabore avec une grande variété de partenaires, tels que des entités des Nations Unies, des pays donateurs, des pays d'accueil, des banques multilatérales de développement, des acteurs privés et des organisations de la société civile, afin de réaliser des projets aux effets concrets.

24. Des mécanismes de contrôle du respect des objectifs stratégiques sont mis en place au niveau tant des projets que des portefeuilles. Au niveau des projets, les contrôles internes, les procédures d'estimation des risques et, le cas échéant, les évaluations indépendantes permettent de suivre la performance et de recommander des améliorations. Au niveau des portefeuilles, les mécanismes régionaux et mondiaux de supervision mettent l'accent sur la performance des projets, l'allocation des ressources et les effets, dans un souci de cohérence des opérations et d'efficacité.

25. L'UNOPS veille à l'application du principe de responsabilité dans la réalisation des projets grâce à des cadres de gestion structurés, à des systèmes de suivi et à une communication transparente des résultats. Chaque projet débute par l'énoncé d'objectifs et d'indicateurs de performance clairs qui permettent de suivre son avancée par rapport au champ visé, à la qualité souhaitée, au calendrier fixé et au budget établi. Soutenus par des procédures de gestion structurées, les contrôles réguliers, la documentation et, le cas échéant, les évaluations indépendantes permettent à l'UNOPS de viser des résultats, des produits et des effets concrets.

26. À des fins de transparence, l'UNOPS publie des données financières et opérationnelles par le biais de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, y compris les dépenses liées aux projets, ce qui permet aux parties prenantes de se renseigner sur l'utilisation des fonds et les résultats obtenus. En matière d'achats, l'organisation adhère aux principes de l'ONU, à savoir la recherche du

meilleur rapport qualité-prix, l'équité, l'intégrité, la transparence, la concurrence réelle et le souci de l'intérêt supérieur de l'UNOPS et de ses clients. Elle remplit ses obligations envers les fournisseurs en proposant des examens indépendants des décisions d'achat, en adressant des comptes-rendus aux soumissionnaires non retenus et en offrant une voie de recours officielle.

27. La collaboration avec les parties prenantes et leurs retours d'expérience sont essentiels au dispositif de responsabilité de l'UNOPS. De la planification à l'exécution des projets, l'organisation associe activement les clients, les donateurs et les bénéficiaires, avec une attention particulière accordée aux groupes marginalisés. Cela garantit l'appropriation des programmes au niveau local, leur pertinence et leur adéquation aux besoins. Le suivi de la performance s'effectue au gré des rapports de situation, des visites de site, des procédures d'assurance qualité et des évaluations indépendantes, les informations fournies régulièrement par les parties prenantes préservant l'efficacité des projets.

28. L'UNOPS attache une grande importance aux améliorations permanentes, aux procédures systématiques d'évaluation et de correction, à la recherche de la performance et au service, qui sont des gages d'efficience à long terme, d'efficacité et de durabilité.

Responsabilité individuelle

29. L'UNOPS veille à ce que les cadres disposent de pouvoirs délégués leur permettant de garantir la tenue des engagements et le respect des valeurs, principes, normes, politiques et procédures de l'UNOPS. Sur la base du principe de responsabilité mutuelle, ils disposent des ressources et outils appropriés et délèguent au personnel les pouvoirs adéquats.

30. Les fonctionnaires et les autres membres du personnel font usage des ressources, outils et pouvoirs d'une manière efficace et efficiente, conformément au dispositif réglementaire de l'UNOPS, afin d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir les résultats souhaités.

31. Les membres du personnel font individuellement en sorte de se tenir informés des politiques, procédures et normes définies par l'organisation. Il revient à chacun et chacune d'exercer de manière appropriée les fonctions qui lui sont assignées, d'avoir une compréhension claire des conséquences de ses actes ainsi que d'expliquer et de justifier devant le ou la fonctionnaire dont il ou elle tient son pouvoir les résultats obtenus et la manière dont il ou elle a fait usage de ce pouvoir. Il incombe aux membres de l'UNOPS (y compris les cadres) de répondre individuellement aux exigences de l'organisation en matière de déontologie et de professionnalisme, et de rendre compte à leur hiérarchie de la manière dont ils font usage des pouvoirs qui leur sont délégués pour atteindre les résultats et exécuter les budgets convenus. Le travail individuel des membres du personnel est évalué et fait l'objet de discussions dans le cadre de la gestion continue de la performance.

Responsabilité et fonction au niveau individuel

32. À l'UNOPS, la responsabilité est indépendante de la fonction. Ainsi certaines tâches peuvent-elles être déléguées sans transfert de responsabilité, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau I
Responsabilité et fonction au niveau individuel

| | <i>Fonction</i> | <i>Responsabilité</i> |
|----------------------------|---|---|
| Obligation | <p>Obligation d’accomplir des tâches ou des devoirs associés à la fonction, dans le respect des exigences de qualité et des normes convenues.</p> <p>Obligation de rendre compte de l’avancée du travail à la partie responsable.</p> | <p>Obligation de rendre compte des décisions, résultats et conséquences desdites tâches.</p> |
| Champ d’application | <p>Axée sur les tâches : assignée à la personne ou à l’équipe chargée d’effectuer le travail en respectant les exigences de qualité et les normes convenues.</p> | <p>Axée sur les effets : consiste à faire en sorte que le travail donne les résultats attendus, correspond au mandat de l’UNOPS et respecte les règlements et les règles de l’ONU et de l’UNOPS.</p> |
| Attribution | <p>Peut être partagée entre des équipes, des unités ou des personnes.</p> | <p>Incombe à la personne désignée ou au niveau hiérarchique correspondant (décisionnaire final).</p> |
| Délégation | <p>Les fonctions peuvent être déléguées et liées à la réalisation d’un objectif institutionnel.</p> | <p>La responsabilité ne peut être déléguée : la partie responsable répond des résultats.</p> |
| Mise en œuvre | <p>L’évaluation de la performance consiste à vérifier que la tâche a été accomplie et que les exigences ont été respectées.</p> | <p>Dans le cadre de l’évaluation de la performance et des mécanismes de contrôle, la partie responsable rend compte des résultats, de la qualité et de la conformité au dispositif réglementaire de l’UNOPS et aux valeurs de l’ONU.</p> |

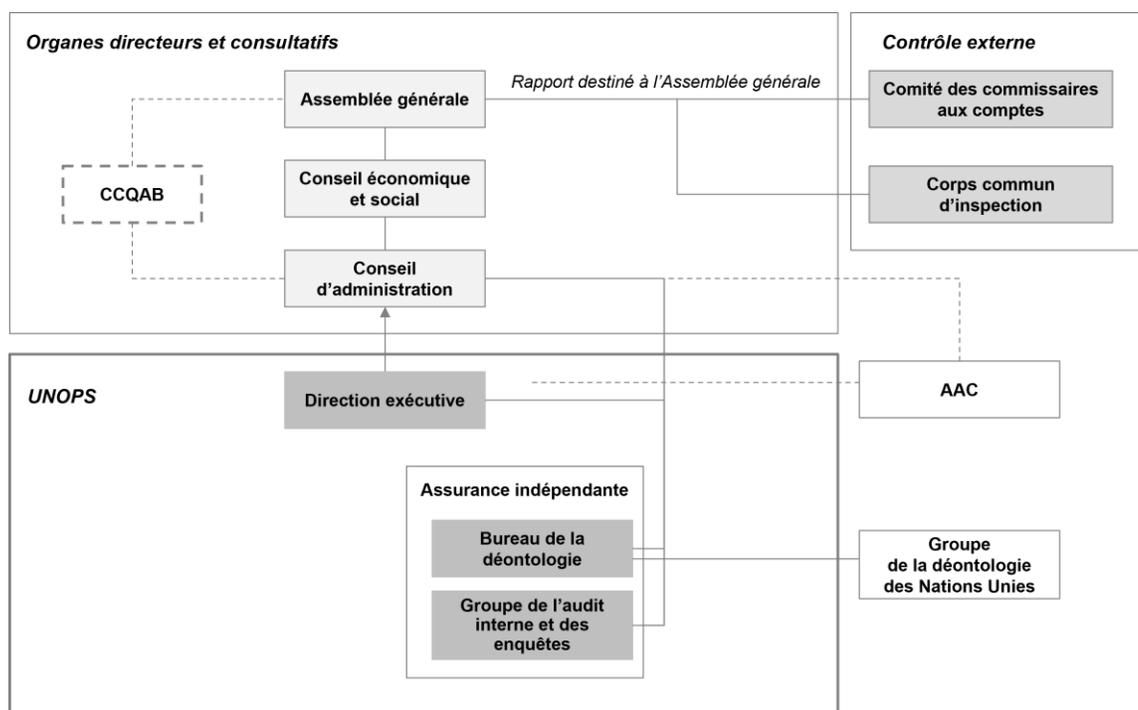
Principales parties prenantes et responsabilité réciproque

33. L’UNOPS évolue dans un environnement mondial dynamique et complexe et collabore avec une diversité de parties prenantes, dont des organes directeurs et des acteurs externes.

Organes directeurs

Figure I

Organes directeurs et consultatifs de l'UNOPS



34. Le Conseil d'administration est l'organe directeur de l'UNOPS. La direction exécutive est responsable devant le Secrétaire général de l'ONU et le Conseil d'administration pour tout ce qui concerne l'exécution du mandat et de la stratégie.

35. L'UNOPS rend compte de ses activités au Conseil d'administration, qui en examine et approuve les budgets et les plans administratifs et financiers. En outre, le Conseil d'administration établit les règlements financiers encadrant la gestion financière, tandis que la direction exécutive fixe les règles de gestion financière. Toutes les politiques de l'UNOPS doivent être conformes aux règlements financiers et aux règles de gestion financière.

36. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale qui est chargé d'étudier les questions financières, budgétaires et administratives et de faire des recommandations en la matière. Il examine le projet de budget de l'ONU, évalue les incidences financières des résolutions et suit les rapports des organes de contrôle à des fins de transparence et d'efficacité. Il évalue également les demandes de financement des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, en veillant à ce que les ressources soient allouées de manière rationnelle.

37. D'autres missions de contrôle sont confiées au Comité des commissaires aux comptes et au Corps commun d'inspection.

- **Comité des commissaires aux comptes.** Le Comité des commissaires aux comptes contrôle de manière indépendante les entités des Nations Unies, telles que l'UNOPS, et fait directement rapport à l'Assemblée générale. Il aide la direction de l'UNOPS à obtenir la certification de ses états financiers et contrôle la conformité financière de l'organisation. L'UNOPS établit tous les deux ans des rapports sur la mise en œuvre des recommandations du Comité ;

- **Corps commun d'inspection.** Seul organe de contrôle externe indépendant du système des Nations Unies, le CCI examine les questions transversales et supervise les réformes organisationnelles. L'UNOPS participe à ses travaux depuis 1976 et rend compte de l'application de ses recommandations au Conseil d'administration.

Parties prenantes externes

38. L'UNOPS mène ses activités dans un cadre de responsabilité réciproque avec les principales parties prenantes, à savoir les donateurs, les partenaires de réalisation et les bénéficiaires. Chaque groupe joue un rôle distinct qui permet à l'organisation de proposer des projets efficaces, transparents et déterminants, dans le respect des règlements et des priorités de développement de l'ONU.

- Les donateurs apportent des financements pour la réalisation des objectifs convenus et attendent de l'UNOPS qu'il utilise les ressources de manière efficace et dans le respect de la déontologie, tandis que l'UNOPS garantit la transparence financière des projets, leur bonne exécution et leur conformité aux exigences posées ;
- Les partenaires de réalisation, comme les entités des Nations Unies, les organisations non gouvernementales, les États et les acteurs privés, sont chargés de mettre en œuvre les projets dans le respect des normes convenues et en rendant compte de l'avancée de leurs travaux. L'UNOPS fournit, de son côté, un appui technique en matière de supervision, de gestion des risques et de renforcement des capacités afin d'assurer la réussite des projets ;
- Les bénéficiaires, à savoir les populations et les particuliers directement concernés par les projets, contribuent de manière essentielle à ce que les interventions correspondent aux besoins locaux. Ils sont présents aux différentes étapes de planification, de suivi et d'exécution à long terme, tandis que l'UNOPS garantit que les services sont fournis de manière réactive, inclusive et responsable.

39. Le principe de responsabilité réciproque renforce la gouvernance, décuple les effets sur le développement et entretient la confiance entre l'organisation et les parties prenantes.

Tableau II

Responsabilité réciproque de l'UNOPS et des principales parties prenantes externes

| <i>Type de parties prenantes externes</i> | <i>Obligations de l'UNOPS envers les parties prenantes</i> | <i>Obligations des parties prenantes envers l'UNOPS</i> |
|---|--|--|
| Donateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Proposer des projets de grande qualité, axés sur les résultats et les effets concrets, en fonction des priorités des donateurs et des objectifs de développement • Établir en temps voulu des rapports détaillés sur la performance et la situation financière des projets, rendant compte de l'emploi des fonds ainsi que des produits, des résultats et des effets obtenus • Respecter les accords conclus avec les donateurs, les règles fixées par ceux- | <ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que les priorités stratégiques et les attentes soient claires et que les projets soient financés • Participer aux activités de contrôle et à la gouvernance • Promouvoir l'harmonisation et la coordination avec les autres partenaires de financement afin de maximiser les objectifs de développement |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ci (le cas échéant), les règlements et règles de l'ONU et de l'UNOPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les donateurs sur les nouveaux risques, les difficultés rencontrées et les enseignements à retenir afin d'améliorer en permanence la mise en œuvre | |
| Partenaires de réalisation | <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la clarté des accords, des rôles et des attentes concernant la réalisation des projets • Répartir les financements et fournir un soutien technique en matière de supervision et de gestion des risques • Respecter les normes juridiques et financières • Contrôler et évaluer l'exécution des projets en fonction des normes déontologiques, juridiques et financières | <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la clarté des accords, des rôles et des attentes • Mettre le savoir-faire technique et les compétences en gestion des risques au service des projets • Veiller à l'application des normes de qualité et de conformité. • Veiller à la transparence de la communication ainsi qu'au respect des demandes des donateurs et des objectifs de développement |
| Bénéficiaires et populations touchées | <ul style="list-style-type: none"> • Associer les bénéficiaires à la planification, à l'exécution et au suivi des projets afin que ceux-ci répondent aux besoins et aux priorités des populations locales • Exécuter des projets et fournir des services efficaces qui remplissent les objectifs convenus • Respecter les normes juridiques et financières • Mettre en place des mécanismes accessibles de plainte et de remontée de l'information qui permettent d'établir les responsabilités et de réagir | <ul style="list-style-type: none"> • Participer activement à la conception, à la réalisation et au suivi des projets • Utiliser et entretenir les réalisations • Participer aux activités de renforcement des capacités permettant aux populations locales de s'approprier les projets et aux effets de perdurer |

V. Système d'application du principe de responsabilité

Composantes du système d'application du principe de responsabilité

40. Le système d'application du principe de responsabilité de l'UNOPS comporte sept composantes interdépendantes qui contribuent ensemble à l'efficacité de l'organisation et à la conformité des opérations avec les objectifs stratégiques :

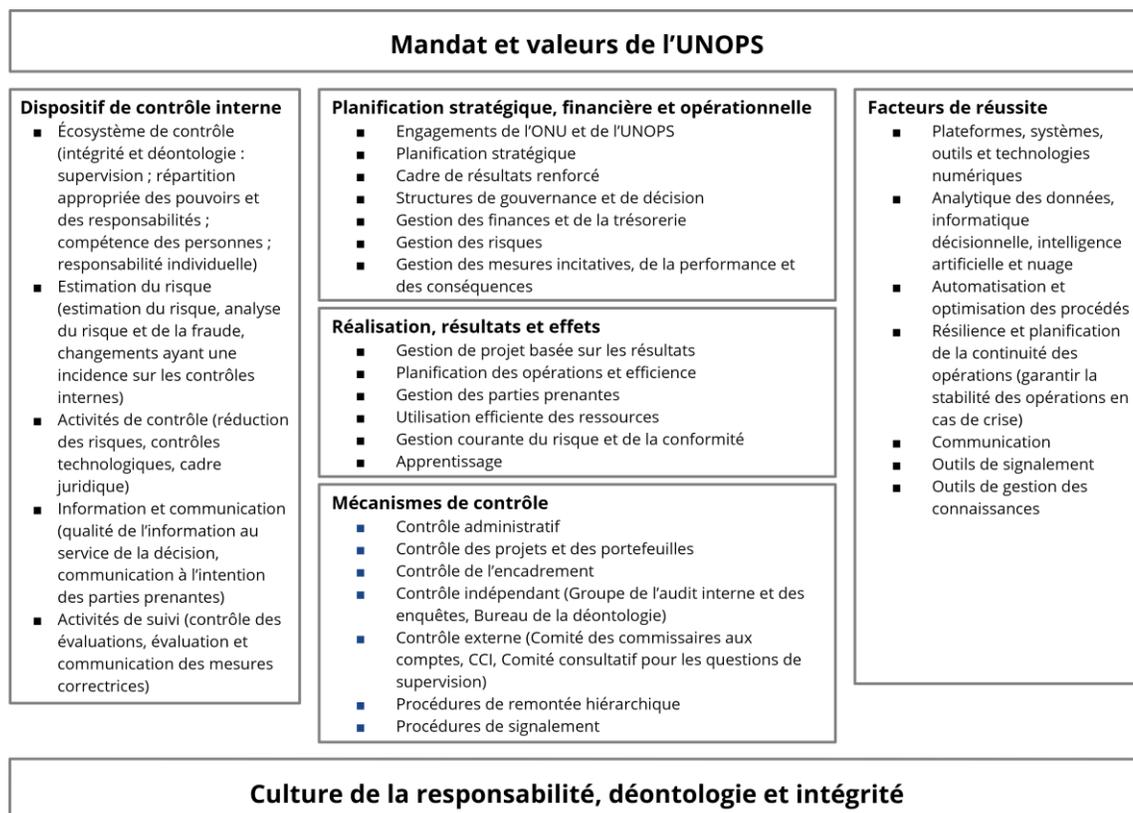
- 1) Le mandat et les valeurs de l'UNOPS ;
- 2) La planification stratégique, financière et opérationnelle ;
- 3) La réalisation, les résultats et les produits ;
- 4) Le dispositif de contrôle interne ;
- 5) Les facteurs de réussite ;

- 6) La culture de la responsabilité, la déontologie et l'intégrité ;
- 7) Les mécanismes de contrôle.

41. La figure ci-après montre les relations mutuelles entre ces sept composantes et présente ce qu'il faut savoir du fonctionnement de l'UNOPS.

Figure II

Les sept composantes du système d'application du principe de responsabilité



Mandat et valeurs de l'UNOPS

42. En tant qu'organisation autofinancée, l'UNOPS a pour mandat d'étoffer les capacités d'exécution dans les domaines de la paix et de la sécurité. Par l'intermédiaire de ses services d'appui aux projets, il aide ses partenaires, qu'ils soient issus ou non du système des Nations Unies, à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

43. Le mandat à exécuter a été rappelé par l'Assemblée générale dans les alinéas de sa résolution [65/176](#) du 20 décembre 2010 :

« Réaffirmant également que le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets joue un rôle central au sein du système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés, ainsi que des travaux de génie civil et du développement de l'infrastructure matérielle, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités.

Consciente que le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets peut apporter une valeur ajoutée en fournissant à moindres frais des services efficaces à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets,

des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés. »

44. La direction exécutive est chargée de faire en sorte que les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité président à l'exécution du mandat. Cela concerne notamment la gestion des ressources, l'obtention de résultats et l'application du principe de responsabilité envers les États Membres.

Valeurs de l'UNOPS

45. Attaché aux valeurs de respect, d'intégrité, de professionnalisme et de responsabilité, l'UNOPS s'engage à rester fidèle à son mandat et aux idéaux et principes des Nations Unies.

Description des composantes du système d'application du principe de responsabilité

46. Le système d'application du principe de responsabilité est au cœur du mandat de l'UNOPS, qui oriente la planification stratégique, financière et opérationnelle au même titre que les engagements légaux, les cadres de gouvernance et la propension au risque. Les activités répondent aux priorités des États Membres et sont soumises au contrôle et à l'approbation du Conseil d'administration, qui veille à ce que les buts stratégiques et l'exigence de responsabilité président à l'allocation des ressources et à la définition des objectifs.

47. L'UNOPS évalue la réussite sur la base de la performance, des résultats et des effets des projets, et veille à ce que les ressources soient utilisées efficacement, dans l'intérêt réel des bénéficiaires. La gestion active du risque et l'évaluation permanente de la performance aident l'organisation à mener ses activités à bien, à optimiser l'utilisation de ses ressources et à accomplir sa mission.

48. La réussite des projets est tributaire d'une répartition des attributions cohérente avec le mandat de l'UNOPS et les stratégies planifiées. La définition claire des responsabilités individuelles permet à chaque membre d'une équipe d'assumer sa contribution à l'œuvre commune tout en collaborant et en renforçant la responsabilité collective de l'organisation.

49. Le système de contrôle interne, aligné sur les principes du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway³, fournit un cadre structuré pour une prise de décision saine et une gestion efficace des ressources. Il contribue à l'identification, à l'estimation et à la réduction des risques, protège les ressources et garantit le respect des instruments législatifs. En instaurant des activités de contrôle claires, en encourageant la reddition de comptes et en promouvant une communication transparente, il réduit le risque d'erreur, de mauvaise gestion ou de non-conformité et permet ainsi aux membres du personnel d'exercer leurs fonctions en toute confiance.

50. Les facteurs de réussite contribuent à l'efficacité des activités en mettant à la disposition du personnel les outils et formations utiles à la réalisation des objectifs de l'organisation, notamment en matière d'utilisation des données, d'informatique et de partage des connaissances.

51. Une culture solide de la responsabilité forme, avec la déontologie et l'intégrité, la base du système et permet que les décisions soient prises en toute transparence et conformément aux valeurs de l'UNOPS. La responsabilité tant individuelle qu'institutionnelle est renforcée par des mécanismes (protection des lanceurs d'alerte,

³ Le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway fournit aux organisations une méthode structurée de conception, d'exécution et d'évaluation des contrôles internes.

par exemple) et par des pratiques rigoureuses de gouvernance qui contribuent à renforcer la confiance et l'intégrité. La sérénité psychologique est une priorité de l'organisation, dont les cadres s'efforcent d'instaurer un climat de dialogue ouvert et constructif.

52. Les mécanismes de contrôle, y compris ceux s'appliquant aux projets et aux portefeuilles, garantissent l'application du principe de responsabilité à tous les niveaux. Les mécanismes de signalement visent à faire circuler l'information pour une supervision hiérarchique efficace. En outre, des procédures de remontée de l'information sont mises en place afin que des interventions et des mesures correctrices soient promptement décidées en cas de risque critique ou de problème de performance.

53. Les contrôles indépendants relèvent du Groupe de l'audit interne et des enquêtes et du Bureau de la déontologie. Les contrôles externes sont menés par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, le Corps commun d'inspection et le Comité consultatif pour les questions de supervision.

54. La participation des parties prenantes, la gestion anticipée des risques et l'importance donnée à l'apprentissage continu et à l'adaptation renforcent le dispositif. L'association de ces éléments permet à l'UNOPS de rester concentré sur ses missions, de bien utiliser ses ressources, de faire preuve d'intégrité et, en définitive, de produire des effets durables.

VI. Structures et mécanismes renforçant l'application du principe de responsabilité

Le modèle des trois lignes

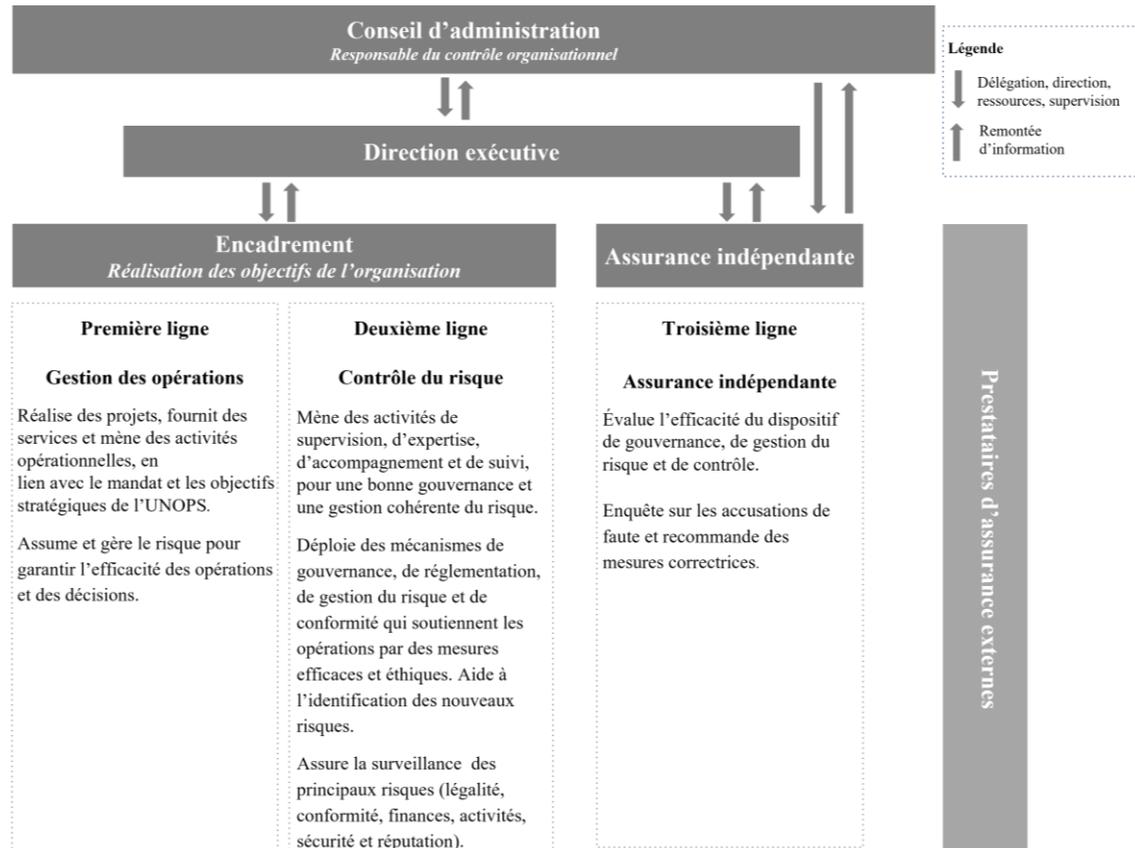
55. Le modèle des trois lignes (ou modèle des trois lignes de maîtrise) est un cadre de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne largement utilisé dans les organisations. Il sert à définir et à encadrer les attributions à des fins d'efficacité de la gestion du risque, de la conformité, du contrôle et de la reddition de comptes.

56. L'UNOPS (comme les autres entités des Nations Unies) reprend le modèle des trois lignes adopté comme référence par l'Institut des auditeurs internes. Ce modèle présente les avantages suivants :

- Renforcement du contrôle et de l'application du principe de responsabilité dans le cadre des opérations, ainsi que des niveaux de supervision et d'assurance, et clarté des attributions ;
- Renforcement de la transparence et de la gouvernance, amélioration de la confiance dans les relations avec les donateurs, les partenaires et les autres parties prenantes ;
- Efficacité de la gestion du risque, dans le respect des règlements et règles de l'ONU et de l'UNOPS et des demandes des donateurs ;
- Protection de la réputation et de la crédibilité grâce à une approche active du risque et de l'inefficacité ;
- Conformité aux normes et meilleures pratiques internationales.

57. La figure ci-après illustre le modèle des trois lignes en vigueur à l'UNOPS.

Figure III
Le modèle des trois lignes à l'UNOPS



58. Dans le modèle des trois lignes, les fonctions de première ligne sont principalement associées à la réalisation des projets, aux services et aux activités opérationnelles, en lien avec le mandat et les objectifs stratégiques de l'UNOPS. La première ligne assume et gère le risque pour garantir l'efficacité des opérations et des décisions. Il s'agit d'appliquer aux activités courantes les procédures de gestion du risque et de contrôle et de veiller au respect des règlements, règles et engagements généraux de l'UNOPS. Ces fonctions sont exercées par les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les équipes de projet et les unités de terrain, et couvrent en particulier les fonctions de soutien chargées de la gestion directe des activités et du risque.

59. Les fonctions de deuxième ligne relèvent de la supervision, de l'expertise, de l'accompagnement et du suivi, et visent à assurer une bonne gouvernance et une gestion du risque efficace, systématique et cohérente. La deuxième ligne déploie des mécanismes à des fins de gouvernance, de stratégie, de gestion du risque, de contrôle interne et de conformité. Il s'agit également de soutenir les opérations par des décisions efficaces et éthiques, notamment en matière de réduction des risques et de prise en compte des nouvelles menaces. La deuxième ligne surveille les principaux risques (légalité, conformité, finances, activités, sécurité et réputation) au niveau des portefeuilles et de l'organisation.

60. Les fonctions de troisième ligne sont assurées par des acteurs indépendants, à savoir le Groupe de l'audit interne et des enquêtes et le Bureau de la déontologie.

61. Le Groupe de l'audit interne et des enquêtes a pour tâche de renforcer la capacité de l'UNOPS à se rendre utile, à protéger et à pérenniser ses apports, en effectuant des missions d'assurance et d'enquête indépendantes, attentives au risque et objectives, pour le compte du Conseil d'administration et de la direction de l'UNOPS. Le Bureau de la déontologie (dans le contexte de sa fonction de troisième ligne) traite les accusations de représailles.

Pouvoirs décisionnels et comités

62. La structure de gouvernance fait en sorte que les pouvoirs de décision soient définis de manière claire, transparente et conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de l'UNOPS. La prise de décision repose sur un modèle de délégation des pouvoirs où les fonctions sont attribuées selon la compétence, le niveau de responsabilité et les risques.

63. Une gouvernance solide exige que les organes de décision (comités, conseils d'administration, organes de contrôle, groupes spécialisés, etc.) répondent aux critères suivants :

- **Définition des mandats et des responsabilités.** La fonction, le champ d'action et les pouvoirs décisionnels de chaque organe de gouvernance sont clairement définis, en cohérence avec les objectifs de l'organisation et en application du principe de responsabilité ;
- **Prise en compte des risques et de la conformité.** Les décisions sont conformes aux politiques en vigueur et aux principes de gestion du risque ;
- **Séparation des tâches.** Les personnes qui ont joué un rôle matériel dans l'élaboration d'une décision ou d'une recommandation n'interviennent pas officiellement aux étapes de contrôle ou d'approbation. Lorsqu'une parfaite séparation est impossible, la personne concernée déclare un conflit d'intérêts et prend les mesures appropriées pour se retirer du processus de décision ;
- **Association des parties prenantes.** Les informations fournies par les parties prenantes pertinentes sont prises en considération pour des décisions éclairées et équilibrées ;
- **Transparence et archivage.** À des fins de transparence et de suivi, toutes les décisions sont archivées dans le système de l'UNOPS prévu à cet effet, accompagnées de leurs justifications, et rendues consultables par les parties prenantes ;
- **Remontée hiérarchique et mécanismes de contrôle.** Les décisions complexes ou sensibles respectent des procédures formelles de remontée hiérarchique qui facilitent la supervision et les interventions rapides le cas échéant.

64. Les comités et organes de décision mènent leurs activités dans ce cadre formel qui garantit à la gouvernance rigueur, responsabilité et application des meilleures pratiques. En suivant ces principes, l'UNOPS s'assure de l'efficacité des contrôles et de l'intégrité des décisions à tous les niveaux de l'organisation.

Cadres complémentaires à portée limitée

65. En renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité, l'UNOPS recourt à des cadres dont la portée est limitée aux principaux domaines de gouvernance et qui créent des exigences, des responsabilités et des mécanismes de contrôle clairs.

66. Il s'agit notamment des instruments suivants :

- **Politique de délégation des pouvoirs.** Définit les pouvoirs de décision aux différents niveaux en veillant à ce que les fonctions soient assignées de manière appropriée, dans le respect des principes de contrôle et de responsabilité ;
- **Gestion des risques institutionnels.** Fournit une méthode formelle d'identification, d'estimation et de réduction des risques qui permet de prendre des décisions en toute connaissance de cause et conformément à la propension au risque de l'organisation ;
- **Dispositif de contrôle interne.** Instaure des contrôles pour préserver les ressources, prévenir les fraudes et garantir la conformité aux politiques, pour des opérations efficaces et efficaces ;
- **Cadre réglementaire⁴.** Aide l'organisation à prévenir les infractions (fraudes, dessous-de-table, exploitation et atteintes sexuelles, corruption, blanchiment d'argent, financement du terrorisme, etc.) au moyen d'activités de communication et de formation consacrées à ces risques réglementaires majeurs et par l'intermédiaire de dispositifs d'identification, d'estimation et d'atténuation des nouveaux risques ;
- **Politique de contrôle.** Définit des mécanismes de supervision (contrôles indépendants, audits internes, enquêtes, etc.) qui contribuent à favoriser l'intégrité de la gestion financière et le respect des règles déontologiques.

67. Ces dispositifs et mesures œuvrent ensemble pour fournir un cadre structuré qui garantit que les procédures de décision, de gestion du risque et de réglementation sont rigoureuses, transparentes et conformes aux objectifs stratégiques de l'UNOPS. En intégrant ces politiques ciblées dans son dispositif général de responsabilité, l'organisation renforce sa gouvernance, sa résilience opérationnelle et son intégrité.

Mécanismes de suivi et de communication de l'information

68. Le suivi et la communication de l'information sont deux éléments essentiels du dispositif de responsabilité de l'UNOPS, car ils permettent à tous les membres du personnel de continuer à effectuer leurs tâches en toute transparence, conformément aux règles et avec l'efficacité voulue, à mesure que les opérations et les projets évoluent. Les mécanismes connexes s'appliquent à tout le monde, des équipes de projet à la haute direction, et accompagnent la prise de décision au quotidien et sur le temps long, y compris lorsque les circonstances imposent de revenir sur des décisions antérieures.

69. Le suivi et la communication de l'information répondent aux exigences suivantes :

- **Solidité des faits étayant les décisions.** La fiabilité des données et la promptitude de leur communication sont indispensables pour que les décisions prises soient éclairées et conformes aux objectifs stratégiques de l'UNOPS et aux besoins opérationnels ;
- **Communication claire et pertinente.** L'information doit être communiquée de manière claire et précise pour que le personnel, les États Membres, les donateurs et les autres partenaires aient une représentation exacte de l'avancée des projets, des difficultés éventuelles et des résultats ;

⁴ Le cadre réglementaire comporte une politique générale relative au devoir de précaution.

- **Gestion et contrôle des risques.** Pour être en mesure d'identifier et de gérer les risques en continu (quel que soit le domaine – légalité, conformité, finances, activités, sécurité ou réputation), le personnel doit adopter une méthode structurée qui définit clairement les principaux risques, les mesures d'atténuation envisageables et les attributions. Le recours à la hiérarchie peut être utile le cas échéant ;
- **Conformité et gouvernance.** Tous les membres de l'UNOPS sans exception se soumettent au dispositif réglementaire de l'organisation et à son exigence d'intégrité, adoptent sa culture de la responsabilité et appliquent ses règles déontologiques. Des exceptions peuvent être faites si les circonstances l'exigent ; elles doivent être dûment motivées, étayées matériellement et approuvées par les voies hiérarchiques établies, conformément aux dispositifs de suivi et de communication de l'information en vigueur ;
- **Perfectionnement et apprentissage continu.** Les analyses issues du suivi et des rapports nourrissent l'apprentissage institutionnel, aident à améliorer les procédures et à renforcer l'efficacité et la résilience.

VII. Comparaison avec le dispositif de référence du CCI

70. On trouvera ci-après l'analyse collective du statut actuel de l'UNOPS, de ses besoins stratégiques et de ses aspirations organisationnelles, y compris des observations générales et des recommandations.

Considérations générales et méthode

71. L'analyse des conclusions énoncées ci-après vise à évaluer les moyens de renforcer le dispositif de responsabilité dans l'organisation conformément à sa vision pour l'avenir. L'amélioration de la gouvernance, des dispositifs et des procédures sera centrale à cet effet. La mise en œuvre des conclusions fera l'objet d'un suivi régulier et d'un rapport d'avancement qui sera adressé chaque année au Conseil d'administration.

Principales conclusions

72. L'analyse comparative a abouti aux conclusions suivantes :

- **L'UNOPS doit renforcer son dispositif d'application du principe de responsabilité.** Il faut mettre en place un dispositif clair et cohérent, comprenant une définition rigoureuse de la responsabilité, l'application du modèle des trois lignes, une présentation claire des attributions, une méthode systématique d'application, des responsabilités organisationnelles, opérationnelles et individuelles et une description du pouvoir de décision dans l'organisation ;
- **Les mécanismes de contrôle doivent être mieux structurés.** Il faut mettre en œuvre un système structuré d'établissement des responsabilités, de contrôle et de suivi qui accroisse la visibilité. Cela concerne le processus de décision (comités, remontée des risques, clarté des rapports hiérarchiques, contrôle des réalisations au niveau des projets et des portefeuilles) et suppose une exécution cohérente ;
- **Il faut renforcer les mécanismes de décision et de communication de l'information.** Il s'agit de renforcer la prise en compte du risque dans les processus décisionnels en clarifiant le lien entre le plan stratégique et les plans d'exécution connexes, tout en améliorant les mécanismes de communication de

l'information afin que celle-ci soit correctement diffusée à l'intérieur de l'organisation. L'information sera ainsi transmise en temps utile, dégageant le champ de vision des décideurs et renforçant leur pouvoir. Les principales évolutions porteront sur la mise en œuvre d'une gestion rigoureuse des données, sur l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des données et sur l'intégration d'outils d'évaluation quantitative et qualitative dans le suivi et l'analyse de la performance, favorisant ainsi des décisions plus responsables. L'UNOPS œuvre activement en ce sens par le biais du programme de modernisation et de dématérialisation des processus, qui complète les mesures visant à parfaire le dispositif de responsabilité ;

- **Une déclaration claire d'appétit pour le risque est nécessaire.** L'ajout d'une déclaration claire d'appétit pour le risque au dispositif de gestion des risques institutionnels permettrait de distinguer ce qui est autorisé à l'UNOPS de ce qui ne l'est pas, et serait profitable notamment dans le cadre des procédures de remontée d'information. Cela faciliterait l'adoption de décisions et de positions sensibles qui tiennent compte des risques et de la propension au risque de l'UNOPS ;
- **L'élaboration et l'exécution des politiques doivent être standardisées.** La mise en place d'un système cohérent d'élaboration des mesures, d'exécution, de formation et de suivi apporterait robustesse et efficacité à l'UNOPS et améliorerait sa capacité à s'adapter à l'évolution des besoins et à mener des politiques efficaces dotées de mesures obligatoires claires, susceptibles d'être modifiées de temps en temps à titre exceptionnel. L'UNOPS est actuellement en train de mettre à jour le règlement financier, les règles de gestion financière et les politiques prévues par son cadre législatif, en particulier celles qui ont trait à la délégation de pouvoirs, au contrôle interne et à la gestion du risque, et de les harmoniser avec le dispositif d'application du principe de responsabilité ;
- **La gestion de la performance et des répercussions doit aller résolument dans le sens de la culture de la responsabilité.** Il est essentiel de gérer la performance de manière efficace afin de remédier aux problèmes en la matière et de mieux déterminer les responsabilités, qu'elles soient individuelles ou organisationnelles. Cela suppose de prendre clairement en compte les répercussions, d'instaurer des mécanismes de signalement constructifs, de faciliter un dialogue ouvert sur les erreurs et la qualité des prestations — autant d'éléments qui permettent des améliorations constantes et constituent une culture de l'apprentissage. La révision du système de gestion de la performance en cours à l'UNOPS est une bonne occasion de renforcer ces aspects. En parallèle, l'UNOPS devrait continuer d'agir rapidement lorsque le Groupe de l'audit interne et des enquêtes signale des fautes de la part de membres du personnel ou de partenaires.

73. L'amélioration des points ci-dessus permettra :

- **De renforcer la transparence et l'application du principe de responsabilité.** Un dispositif de responsabilité rigoureux promouvra la transparence, la clarté et la compréhension des attributions des uns et des autres ;
- **D'améliorer l'efficacité et l'efficacités.** Des procédés et des dispositifs mieux définis rationaliseront les opérations, amélioreront la prise de décision et renforceront la capacité de l'UNOPS à remplir ses engagements ;
- **D'encourager une culture de l'apprentissage et du perfectionnement.** Une culture de l'amélioration continue encouragera à apprendre des erreurs, promouvra l'innovation et renforcera la capacité de l'organisation à s'adapter à l'évolution des besoins.

74. L'importance accordée par l'UNOPS au programme de modernisation et de dématérialisation des processus témoigne d'une volonté active d'améliorer la gestion des données, la gouvernance et les structures. Associé à la révision globale du dispositif d'application du principe de responsabilité, ce programme aidera substantiellement l'organisation à remplir ses objectifs et à renforcer son action.

VIII. Mesures prévues et prochaines étapes

75. Un manuel sur la responsabilité sera rédigé ; il servira de guide complet et de document de référence sur la gouvernance, à l'usage de l'ensemble du personnel de l'UNOPS. Il donnera un aperçu des principales composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité et constituera une ressource précieuse pour toutes les parties prenantes s'intéressant aux mécanismes de gouvernance et de contrôle de l'organisation. Compte tenu de la nature évolutive du principe de responsabilité, la présentation de ces mécanismes fera l'objet d'une révision continue qui permettra au manuel de rester pertinent et utile. Le document devrait paraître au quatrième trimestre de 2025.

76. L'UNOPS accordant une grande importance à la rigueur et à la pertinence de son dispositif de responsabilité, celui-ci sera révisé selon que de besoin – au moins une fois tous les cinq ans. Les cadres à portée limitée – relatifs à la délégation de pouvoirs, à la gestion des risques institutionnels, au contrôle interne, à la réglementation et à la supervision – seront aussi évalués et mis à jour à des fins de cohérence avec le reste du dispositif.

77. Des mesures continueront d'être prises pour remédier aux lacunes mises en lumière par l'analyse comparative avec le dispositif de référence du CCI.

78. À partir de 2026, l'UNOPS consacrera chaque année un rapport de situation au dispositif de responsabilité et le présentera au Conseil d'administration. Le document rendra compte de la fonctionnalité, de l'évolution et de la maturité du système et présentera les améliorations apportées concernant la gouvernance, les mécanismes de contrôle et le suivi de la performance. Par ce rapport officiel régulier, l'UNOPS entend renforcer la transparence, améliorer la prise de décision et faire en sorte que le principe de responsabilité soit de mieux en mieux appliqué dans l'organisation.

IX. Conclusion

79. Le Conseil d'administration est invité à prendre note des progrès réalisés, des améliorations apportées au dispositif d'application du principe de responsabilité de l'UNOPS et des plans établis en vue de renforcer ce dispositif.

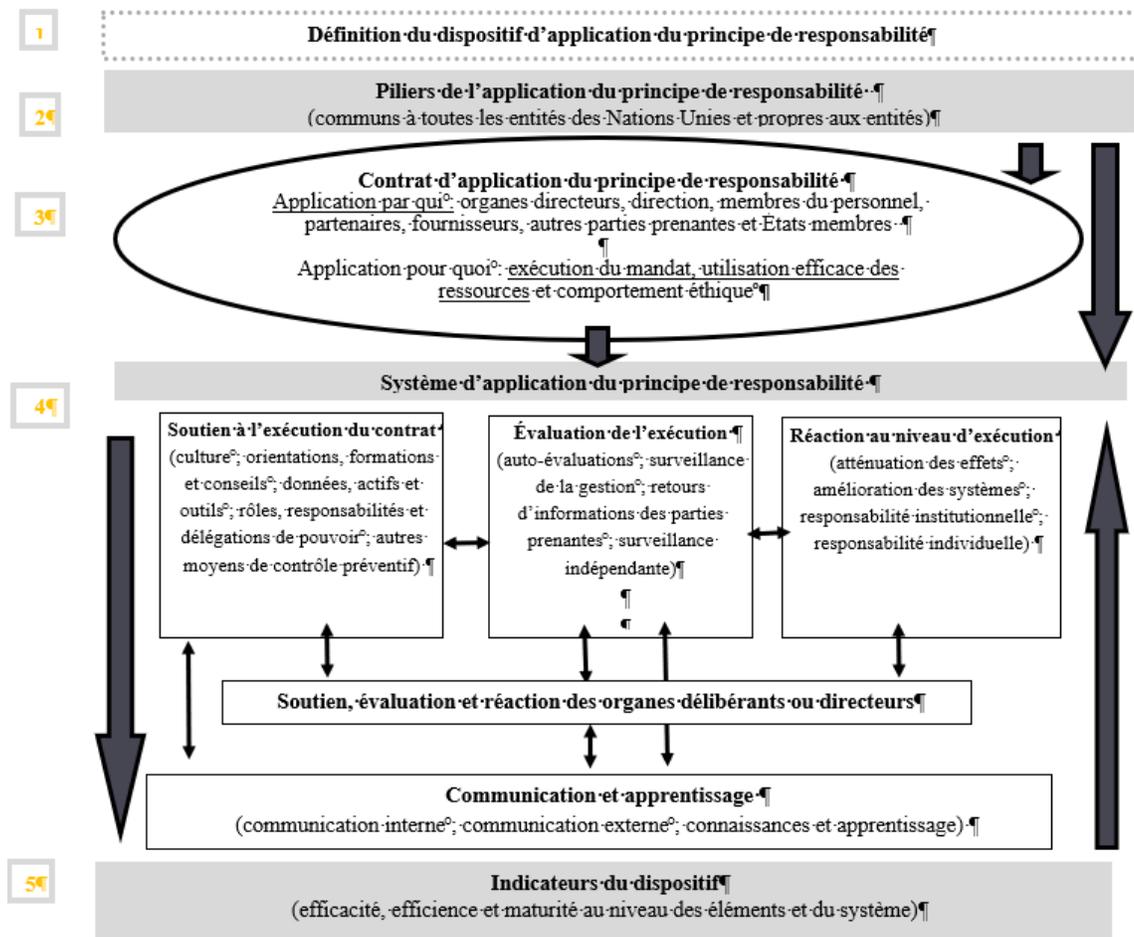
Annexe

Comparaison du dispositif de l’UNOPS et du dispositif de référence du CCI

80. On trouvera ci-après une comparaison raisonnée du dispositif d’application du principe de responsabilité de l’UNOPS et du dispositif de référence du CCI, tel que le présente la figure VI du rapport du CCI intitulé « Examen des dispositifs d’application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies » (JIU/REP/2023/3).

81. Le dispositif de référence du CCI offre un modèle pour la conceptualisation et l’application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies. Il définit cinq composantes solidaires entre elles qui constituent une approche globale de la responsabilité. Ces composantes correspondent aux fondements, aux engagements officiels, aux mécanismes concrets et aux mesures d’évaluation qui définissent le dispositif de responsabilité et sur lesquels celui-ci repose, dans le contexte des organisations.

Figure IV
Dispositif de référence pour l’application du principe de responsabilité établi par le CCI



Source : CCI, à partir d’une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI touchant au principe de responsabilité ainsi que sur un examen des dispositifs d’application du principe de responsabilité en place dans le système des Nations Unies.

82. On trouvera dans le tableau III une comparaison linéaire entre les cinq composantes du dispositif de référence et les éléments correspondants du dispositif de responsabilité de l'UNOPS.

Tableau III

Comparaison entre les composantes des dispositifs du CCI et de l'UNOPS

| <i>Dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI</i> | <i>Description</i> | <i>Composantes correspondantes de l'UNOPS</i> |
|---|--|--|
| Définition du dispositif d'application du principe de responsabilité (composante 1) | Un document ou une déclaration autonomes, disponibles publiquement, qui définissent la responsabilité, ses principes et son champ d'application dans l'organisation | Éléments du dispositif renforcé d'application du principe de responsabilité (chapitre II) Définition du principe de responsabilité |
| Piliers de l'application du principe de responsabilité (composante 2) | Éléments de base — instruments juridiques, mandats de gouvernance, cadres stratégiques et décisions de haut niveau qui expriment les exigences en matière de reddition de comptes | Dispositif d'application du principe de responsabilité (chapitre V). <ul style="list-style-type: none"> • Mandat et valeurs de l'UNOPS • Composante du dispositif relative à la planification stratégique, financière et opérationnelle |
| Contrat d'application du principe de responsabilité (composante 3) | Présentation claire des rôles, des fonctions et des exigences envers les personnes et les unités administratives | Contrat d'application du principe de responsabilité (chapitre IV) |
| Système d'application du principe de responsabilité (composante 4) | Mécanismes et procédés en vigueur pour appliquer et garantir la conformité aux engagements pris en matière de reddition de comptes, y compris le suivi de la performance et la gestion du risque | Système d'application du principe de responsabilité (chapitre V) |
| Indicateurs du dispositif (composante 5) | Outils de mesure et indices de référence servant à évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif d'application du principe de responsabilité | Système d'application du principe de responsabilité (chapitre V) s'exerçant à travers : <ul style="list-style-type: none"> • la planification stratégique, financière et opérationnelle • le contrôle • les facteurs de réussite |