



**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
10 décembre 2015
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2016

25-29 janvier 2016, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité
des commissaires aux comptes**

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
aux projets : rapport sur l'état de l'application
des recommandations du Comité des commissaires
aux comptes pour 2014**

Résumé

Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a le plaisir de répondre aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans le rapport publié sous la cote A/70/5/Add.11 et de faire connaître l'état actuel de leur mise en œuvre. L'opinion que le Comité a formulée sur les comptes de l'année terminée le 31 décembre 2014 n'est assortie d'aucune réserve. L'administration de l'UNOPS continue de s'employer à prendre des mesures pour remédier aux problèmes soulevés par les vérificateurs, comme l'atteste le présent document, qui fait le point sur les recommandations des commissaires aux comptes qui doivent encore être mises en œuvre et décrit le plan d'action adopté à cette fin.

Éléments de décision

L'UNOPS estime avoir progressé dans la mise en œuvre des diverses recommandations formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2014 et s'emploie à faire en sorte que les recommandations restantes soient effectivement appliquées. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être noter que, dans la mesure où les recommandations ont été adressées à l'UNOPS en juillet 2015 et où nombre d'entre elles exigent une intervention de long terme, le Bureau devra poursuivre son action au-delà de 2015 pour pouvoir les mettre effectivement en œuvre.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Réponse succincte de l'UNOPS au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies	3
A. Rappel	3
B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever	4
II. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes	6
III. Conclusion	6
Annexe 1	
Analyse suivie d'observations sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2014	7
Annexe 2	
Observations sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures	16

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

A Rappel

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets est une entité autofinancée du système des Nations Unies, qui propose à un large éventail de partenaires des services propres à favoriser des infrastructures et projets durables ainsi que des pratiques d'achats responsables. En 2015, le Bureau a conservé de solides dispositifs de contrôle interne et géré avec succès son vaste portefeuille de risques. Dans ce contexte, il a lancé un programme de gestion des risques institutionnels en juin 2015, qui s'étalera sur plus de trente mois et sera mis en œuvre en trois grandes phases. L'objectif est d'établir un cadre de gestion des risques global et structuré à même de faciliter la prise de décisions en connaissance de cause, de favoriser une meilleure gouvernance, de contribuer à la création de valeur et d'assurer une meilleure sensibilisation aux risques, opportunités et menaces. Ce cadre, qui permettra à l'organisation de bien comprendre les risques auxquels elle est exposée, en donnant des indications sur la manière de faire face aux menaces, de tirer parti des opportunités et d'équilibrer aversion et appétit pour le risque lors de l'acceptation des engagements, fera partie intégrante des opérations et de l'exercice des responsabilités au jour le jour.

2. L'UNOPS a déjà procédé à plusieurs changements structurels pour améliorer encore son niveau déjà élevé d'efficacité et d'efficience et remédier aux chevauchements structurels et fonctionnels entre son positionnement d'entreprise et celui d'entité au service des autres, ses nouvelles activités et ses fonctions opérationnelles.

3. L'UNOPS comprend l'importance que ses partenaires accordent à la viabilité et partage cette préoccupation. Il s'est résolument engagé à prendre en compte, dans chacun de ses projets, les considérations sociales, environnementales et économiques ainsi que celles relatives aux capacités nationales. À cet égard le Bureau est en passe de devenir un chef de file mondial dans la mise en œuvre de pratiques durables grâce au regroupement et à la diffusion de ses actions en faveur du développement durable sur la base des principes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. Il prévoit de publier en 2016 son premier rapport sur la viabilité conformément aux exigences de base de cette initiative. Dans une première étape, il a mené un exercice d'évaluation de l'importance relative au cours duquel les parties prenantes au sein de l'organisation et les partenaires extérieurs ont dû mettre en évidence les principaux sujets dont l'organisation doit rendre compte et définir les limites de la présentation de rapports.

4. En 2014, l'UNOPS a entrepris de mettre au place un nouveau progiciel de gestion intégré, en vue notamment de : refondre ses opérations pour en faire un ensemble de processus et de systèmes plus performants et mieux intégrés; renforcer sa capacité de fournir un appui opérationnel efficace à ses partenaires; et mettre en place un cadre mieux adapté aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) adoptées en 2012. Par ailleurs, le progiciel de gestion intégré lui conférera davantage de dynamisme et lui permettra d'accroître l'offre de services transactionnels simplifiés, rentables et de qualité à même de répondre aux besoins

opérationnels de l'Organisation et des États Membres. Le nouveau système devrait être mis en service le 1^{er} janvier 2016.

5. L'UNOPS a conservé la certification mondiale ISO (Organisation internationale de normalisation) 9001 en matière de gestion de la qualité et a étendu la couverture de sa certification ISO 14001 pour les systèmes de management environnemental aux projets d'infrastructure qu'il gère en Afghanistan, dans l'État de Palestine, au Guatemala, au Kosovo et au Sri Lanka.

6. En 2015, l'UNOPS a aussi conservé la certification du référentiel OHSAS de gestion de la sécurité et de la santé sur les lieux de travail 18001, norme internationale appliquée pour les systèmes de gestion de l'hygiène et de la sécurité professionnelles. Les projets d'infrastructure que l'UNOPS met en œuvre dans l'État de Palestine et au Kosovo (en vertu de la résolution 1244/99 du Conseil de sécurité) ont également été évalués et déclarés conformes à la norme OHSAS 18001. La mise en place du système vise à réduire les risques auxquels font face le personnel et les sous-traitants de l'UNOPS en matière de santé et de sécurité dans les projets d'infrastructure, qui constituent probablement l'un des domaines d'activité du Bureau comportant le plus de risques.

7. Afin de simplifier l'utilisation du logiciel de gestion des portefeuilles de projets et de programmes en fonction de leur maturité (P3M3®) au sein de l'UNOPS, ce dernier a mis au point une série de directives pour assurer la prise en compte des sept perspectives de processus de ce modèle dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Ces directives sont conçues pour faciliter et appuyer l'application de pratiques optimales en matière de gestion des projets ainsi que la mise en place de plans d'amélioration, contribuant ainsi au renforcement des capacités et à une plus grande efficacité dans l'obtention des résultats et l'exécution des projets dans tous les bureaux de l'UNOPS.

B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever

8. L'UNOPS, considérant que la mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégré est une entreprise d'envergure pour une organisation aussi grande et aussi complexe, a mis au point un programme de formation solide en vue d'assurer une transition sans heurt.

9. Par ailleurs, l'UNOPS a dépassé l'objectif fixé pour sa réserve opérationnelle à la fin de l'année financière 2014. Selon la nouvelle formule de calcul approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/33, le montant de la réserve opérationnelle devrait être équivalent à quatre mois de la moyenne des dépenses d'administration des trois années précédentes. La réserve opérationnelle aurait dû ainsi s'établir à 19,6 millions de dollars au 31 décembre 2014. Elle a en réalité été de 78,5 millions de dollars, soit un montant nettement supérieur au minimum requis. Une partie de cette réserve sera consacrée à des projets d'investissement qui cadrent avec les objectifs de l'organisation et dont l'identification est en cours.

10. Au 31 décembre 2014, les engagements au titre des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite à l'ensemble du personnel (relevant du budget de gestion comme des budgets de projet) s'élevaient à 69,5 millions de dollars (52,3 millions pour l'assurance maladie après la cessation de service et 17,2 millions pour les prestations liées au rapatriement). Le Conseil

d'administration souhaitera peut-être prendre acte du fait que les engagements de l'UNOPS au titre des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite étaient intégralement financés au 31 décembre 2014.

Questions à suivre et risques à atténuer

11. Les marges bénéficiaires de l'UNOPS demeurent limitées, puisque le Bureau veille à ne facturer que des honoraires modiques pour ses services afin de maximiser la valeur de ceux-ci pour ses partenaires et pour les bénéficiaires. Il continue de rechercher activement une plus grande efficacité. Au niveau mondial, ses commissions de gestion pour 2014 étaient en moyenne d'environ 5,7 %.

12. Si la reconstitution de la réserve opérationnelle permet d'atténuer les risques, il n'en reste pas moins qu'un événement ayant des effets désastreux – par exemple une sentence arbitrale entraînant des frais élevés, ou bien encore d'importantes malversations – pourrait oblitérer une bonne partie des gains réalisés ces huit dernières années. En raison de la nature de ses activités, l'UNOPS est exposé à certains risques opérationnels, que diverses mesures prises en 2015 visent à atténuer : a) mise en place d'un programme de gestion des risques institutionnels sur 30 mois; b) création d'un Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité; et c) révision ou publication de nouvelles instructions administratives en cas de besoin.

13. En 2015, l'UNOPS a organisé à trois reprises dans les locaux de son siège à Copenhague un cours sur les fondements de la gestion des projets, ainsi que deux autres formations qui ont eu lieu dans les bureaux de pays. La première a consisté en un stage pratique de huit jours destiné à familiariser les participants aux méthodes de gestion des projets dans le contexte de l'UNOPS. Cent quarante-six personnes ont bénéficié de cette formation, dont l'objectif essentiel est de donner des orientations concrètes au personnel de l'UNOPS chargé de la gestion des projets pour l'aider à mieux comprendre les méthodes PRINCE2®, tout en contribuant au renforcement de la qualité et de la cohérence dans l'exécution des projets. S'agissant de la deuxième formation, l'UNOPS a proposé, en Haïti, à l'intention de 17 participants, un cours destiné aux spécialistes de la gestion des projets, auquel ont participé des professionnels de haut niveau ayant achevé avec succès la formation sur les fondements de la gestion des projets et répondant aux critères stricts appliqués pour la sélection des participants.

14. Pour ce qui est des infrastructures, l'UNOPS a mis à disposition 200 postes de travail pour une formation en ligne sur l'hygiène et la sécurité professionnelles à l'intention des spécialistes des projets d'infrastructure. Il a également offert des formations supplémentaires dans le domaine des infrastructures à des ingénieurs de diverses régions du monde, notamment sept formations aux examens des plans et sept formations à la gestion des contrats avec la Fédération internationale des ingénieurs-conseils. La formation aux examens des plans met l'accent sur le manuel relatif à la conception des bâtiments et les procédures en matière d'examen des plans qui intéressent le travail des directeurs de projets et des architectes. La formation à la gestion des contrats vise, de son côté, à assurer une meilleure compréhension de la façon dont les contrats de travail de l'UNOPS sont appliqués dans le cadre des projets d'infrastructure conformément au nouveau Manuel des achats.

15. En 2015, plusieurs missions ont été menées par l'UNOPS pour évaluer les capacités en matière de gestion des projets, le soutien à la mise en œuvre, l'infrastructure opérationnelle et l'action du Bureau de la gestion des projets. L'objectif était d'aider les bureaux de pays à appliquer les méthodes de gestion des projets de l'UNOPS et d'améliorer l'exécution et les résultats, de manière à renforcer la satisfaction des clients et à accroître le taux de réussite des programmes et des projets. Les missions ont aussi porté sur des aspects comme la possibilité pour les bureaux de pays de réaliser des évaluations régulières des capacités, contrôler la « santé » des projets et d'offrir des formations ainsi que le renforcement éventuel de leur contribution à la gestion des projets, des programmes et des portefeuilles et de leur soutien au développement des activités.

16. Comme indiqué au paragraphe 4 ci-dessus, l'UNOPS est en train de mettre en place un nouveau progiciel de gestion intégré afin de mieux adapter les systèmes et méthodes de travail aux normes IPSAS et d'améliorer la qualité des données dont dispose l'administration pour la prise de décisions.

II. Suite donnée par l'UNOPS aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes

17. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 10 recommandations principales considérées comme hautement prioritaires et 11 autres recommandations jugées moyennement prioritaires. L'administration de l'UNOPS a progressé dans l'application de ces recommandations, qui devraient toutes être mises en œuvre dans les délais prévus. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être noter que, dans la mesure où les recommandations ont été adressées à l'UNOPS en juillet 2015 et où nombre d'entre elles exigent une intervention sur le long terme, le Bureau devra poursuivre son action au-delà de l'année financière 2015 pour pouvoir les mettre effectivement en œuvre. L'UNOPS présente en détail, dans les annexes 1 et 2 ci-après, les mesures engagées pour donner suite à ces recommandations.

III. Conclusion

18. L'UNOPS a le plaisir de rendre compte de l'état de l'application des recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2014. Compte tenu de l'évolution de la situation et des améliorations enregistrées depuis la fin de 2014, ainsi que du degré élevé de dévouement et de détermination de l'ensemble de son personnel, il ne doute pas qu'une solution satisfaisante sera trouvée à l'ensemble des problèmes soulevés dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes.

Annexe 1

**Suite donnée aux recommandations formulées
par le Comité des commissaires aux comptes
dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2014**

Tableau 1
État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des ressources humaines et du changement	5	1	4	4	–
Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier	2	–	2	2	–
Groupe des finances et Bureau exécutif	2	–	2	2	–
Groupe des infrastructures et de la gestion des projets	1	–	1	1	–
Total	10	1	9	9	–

Tableau 2
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des ressources humaines et du changement	15	5	10	10	–
Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier	3	–	3	3	–
Groupe des finances et Bureau exécutif	2	–	2	2	–
Groupe de l'audit interne et des investigations	1	–	1	1	–
Total	21	5	16	16	–

1. Au paragraphe 15, le Comité a réitéré sa précédente recommandation invitant l'UNOPS à passer en revue ses règles concernant la réserve opérationnelle, à élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des projets précis pour l'utilisation des soldes excédentaires, et à se fixer un objectif quant à leur montant maximum pour gérer cette réduction.

2. L'UNOPS utilisera une partie de ses montants excédentaires pour financer des projets d'investissement servant les buts qu'il s'est fixé. L'identification de ces projets est en cours et les investissements seront faits à mesure que les projets seront choisis. À cet égard, afin d'accroître le niveau d'utilisation du fonds d'investissement, un comité composé de hauts responsables des opérations sur le terrain et du siège travaille actuellement à l'établissement de directives précises sur les critères et procédures régissant l'utilisation des montants concernés, qui devraient être appliquées au cours du quatrième trimestre de 2015. En outre, il convient de noter que la formule de calcul de la réserve opérationnelle ne date que d'environ deux ans et qu'il serait donc prématuré à ce stade de la réexaminer. Par ailleurs, le calcul de la réserve détermine un seuil minimum en deçà duquel l'UNOPS s'exposerait à des risques opérationnels et financiers.

Entités responsables : Groupe des finances et Bureau exécutif

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 décembre 2015

3. Au paragraphe 26, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine les fondements sur lesquels reposent les coûts de ses services d'appui directement imputables et de ses commissions de gestion dans un souci de cohérence, d'équité et de transparence, en tenant compte des principes du nouveau modèle de tarification. Il préconise en particulier : a) de faire en sorte que les rapports relatifs au projet de lutte antimines reflètent l'ampleur des sommes que représentent les services d'appui directement imputables qui sont actuellement incorporés dans les coûts du programme en plus des commissions de gestion facturées; b) de passer en revue les taux de recouvrement dont sont assortis les contrats de vacataires gérés par ses organismes partenaires, afin de veiller à ce que les tarifs pratiqués soient équitables et correspondent mieux aux coûts réels engagés.

4. L'UNOPS a modifié le format des rapports financiers à remplir pour chaque projet de lutte antimines afin de faire apparaître plus clairement les coûts constatés, qui font partie du mémorandum d'accord. Il établira également un nouveau rapport de synthèse annuel sur toutes les activités de lutte antimines, ainsi que sur les activités du secrétariat, pour mieux donner effet à ses valeurs de transparence et de cohérence.

5. Les différences de taux de recouvrement d'un organisme partenaire à l'autre reflètent les divers accords que ceux-ci ont signés au fil des ans avec l'UNOPS. Le service des ressources humaines du Bureau mondial de services aux portefeuilles de projets s'emploie déjà à revoir ces contrats pour veiller à ce que les taux de recouvrement sur les services fournis aux organismes partenaires soient conformes à la politique de tarification actuelle de l'UNOPS et à l'instruction administrative sur le personnel géré par les partenaires qui vient d'être promulguée. L'UNOPS s'emploie en outre à faire en sorte que les taux de recouvrement soient fixés de manière équitable pour tous les partenaires et reflètent les coûts réels, en plus de la commission de gestion constante de l'UNOPS.

Entités responsables : Groupe des finances et Bureau exécutif

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

6. Au paragraphe 33, le Comité a recommandé que l'administration obtienne auprès d'experts indépendants des assurances précises concernant l'intégrité de la mise en place du progiciel de gestion intégré, l'avancement de la réalisation du projet et l'adéquation de sa configuration avant la date prévue pour l'exécution de chacune de ses phases.

7. Le Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier travaille actuellement avec le Groupe de l'audit interne et des investigations sur l'évaluation indépendante qu'il est recommandé d'incorporer aux plans d'exécution des prochaines phases. L'UNOPS réfléchit à la possibilité d'inclure une telle évaluation (sur la nécessité d'assurances extérieures) dans la phase d'exécution en cours, mais cela risquerait d'avoir une incidence négative sur les délais. De plus, il estime que le comité de pilotage du programme, où siègent de hauts responsables, garantit un niveau suffisant de contrôle et de surveillance sur la phase actuelle.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 décembre 2016

8. Au paragraphe 36, le Comité a recommandé que l'UNOPS confirme une nouvelle fois le montant des économies escomptées de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et s'efforce d'obtenir des données de référence fiables sur les coûts des processus pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés.

9. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et a entrepris de l'appliquer intégralement d'ici à la mi-2016.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

10. Au paragraphe 39, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'étudier plus avant les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels en harmonisant les pratiques et les processus de travail, les délégations de pouvoir et la concordance entre les droits d'accès et les améliorations apportées au cadre de contrôle interne, en partant des besoins de l'organisation.

11. L'amélioration de l'efficacité des processus opérationnels par l'harmonisation des pratiques et des processus de travail fait partie intégrante du programme. L'UNOPS est aussi en train de revoir et de finaliser ses travaux sur la concordance entre les droits d'accès et le cadre de contrôle organisationnel.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 30 juin 2016

12. Au paragraphe 46, le Comité a recommandé à l'UNOPS de continuer de s'employer à régler la question du déséquilibre dans la représentation des deux sexes dans ses effectifs et d'évaluer les effets de ses initiatives, conformément aux objectifs de l'ONU en matière d'égalité des sexes.

13. Le problème du déséquilibre hommes-femmes fait l'objet d'une attention continue et l'UNOPS évalue sur une base annuelle, à l'aide d'indicateurs de résultats pertinents, l'effet des mesures qu'il a prises pour y remédier.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Élevée

Délai : Non disponible

14. Au paragraphe 49, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'examiner si les augmentations du nombre de cadres supérieurs et de membres du personnel recruté sur le plan international sont conformes à son modèle opérationnel et à son objectif de renforcement des capacités.

15. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et a déjà commencé l'analyse des données. La recommandation sera intégralement appliquée d'ici à la fin de l'année.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 décembre 2015

16. Au paragraphe 58, le Comité a recommandé à l'UNOPS : a) d'obtenir des groupes d'activité un retour d'information sur la performance du Groupe des ressources humaines et du changement en tant que partenaire opérationnel; b) de gérer et de surveiller les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Pôle Services centralisés; c) de concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de la fonction ressources humaines, telle que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total.

17. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer intégralement d'ici à la fin du premier trimestre de 2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 31 mars 2016

18. Au paragraphe 62, le Comité a recommandé que le Groupe des ressources humaines et du changement, en coopération avec les autres groupes d'activité, collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des compétences et des effectifs.

19. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer d'ici à la fin du premier trimestre de 2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 mars 2016

20. Au paragraphe 67, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) élabore des critères clairs reposant sur les besoins de son activité pour l'évaluation des demandes de fonctionnaires souhaitant changer de statut et devenir vacataires; et b) surveille l'incidence de cette politique sur le personnel.

21. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer intégralement d'ici à la fin de 2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 31 décembre 2016

22. Au paragraphe 70, le Comité a recommandé à l'UNOPS de surveiller l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et d'orienter en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel.

23. L'UNOPS prend acte de cette recommandation, qu'il prévoit d'appliquer intégralement d'ici à la fin du premier trimestre de 2016. Il a jusqu'à présent défini la formule à utiliser pour surveiller cette évolution et publié une première série de rapports.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 31 mars 2016

24. **Au paragraphe 75, le Comité a recommandé à l'UNOPS : a) de soumettre à l'avenir les hypothèses des études de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées; b) de suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique; c) de prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question.**

25. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer intégralement d'ici à la mi-2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

26. **Au paragraphe 78, le Comité a recommandé que l'UNOPS continue de travailler à l'élaboration de descriptions de poste et de conditions d'emploi standardisées pour les postes de cadres dirigeants, et qu'une fois celles-ci appliquées, prenne les mesures appropriées pour faire en sorte qu'elles soient bien utilisées en pratique.**

27. La standardisation des descriptions des postes de cadres dirigeants a été menée à bien.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible

28. **Au paragraphe 81, le Comité a recommandé à l'UNOPS de mettre en place un système d'enregistrement et d'analyse fiable des délais de recrutement, couvrant la période allant de la vacance initiale d'un poste au moment où il est de nouveau pourvu.**

29. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer d'ici à la mi-2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 30 juin 2016

30. **Au paragraphe 84, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'avoir plus largement recours aux fichiers de candidats dans l'ensemble de ses activités**

afin d'être mieux à même de recruter et de déployer du personnel rapidement pour répondre aux besoins.

31. L'UNOPS a entrepris de constituer des réserves de candidats aux postes techniques et de direction d'ici au début de 2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : 31 mars 2016

32. Au paragraphe 88, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'évaluer l'incidence des nouveaux investissements qu'il a réalisés récemment dans la formation, et notamment de réfléchir à la question de savoir si le type et la répartition des formations dispensées permettent de combler les lacunes entre les compétences actuelles du personnel et les besoins futurs.

33. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer intégralement d'ici à la mi-2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : 30 juin 2016

34. Au paragraphe 93, le Comité a recommandé que l'UNOPS élabore et publie une politique d'avancement aussitôt que raisonnablement possible. Cette politique doit couvrir des questions essentielles, notamment les conditions dans lesquelles les fonctionnaires et les vacataires peuvent être mis en concurrence pour un poste et le moment où les avis de vacance de poste doivent être publiés à l'extérieur.

35. L'UNOPS a dûment pris en compte cette recommandation dans le dispositif de gestion des aptitudes, qu'il a commencé d'élaborer en septembre 2015, et considère qu'elle est intégralement appliquée.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé
Priorité : Moyenne
Délai : Non disponible

36. Au paragraphe 94, le Comité a recommandé à l'UNOPS de continuer à développer son effort de planification stratégique des effectifs, en mettant en œuvre une politique plus systématique de gestion des compétences, qui couvre l'ensemble du personnel, quel que soit le type de contrat.

37. L'UNOPS a dûment pris en compte cette recommandation dans le dispositif de gestion des aptitudes, qu'il a commencé d'élaborer en septembre 2015, et considère qu'elle est intégralement appliquée.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé
Priorité : Moyenne
Délai : Non disponible

38. Au paragraphe 98, le Comité a recommandé à l'UNOPS de : a) déterminer les moyens de distinguer de manière plus claire les niveaux de performance dans les rapports d'évaluation; b) renforcer les systèmes sous-jacents afin de mettre en évidence les cas d'insuffisance des résultats professionnels et d'y remédier.

39. L'UNOPS a dûment pris en compte cette recommandation dans le dispositif de gestion des aptitudes, qu'il a commencé d'élaborer en septembre 2015, et considère qu'elle est intégralement appliquée.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé
Priorité : Moyenne
Délai : Non disponible

40. Au paragraphe 101, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'examiner le système de rémunération au mérite pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier.

41. L'UNOPS a achevé l'examen initial et compte appliquer cette recommandation intégralement d'ici à la mi-2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : 30 juin 2016

42. Au paragraphe 106, le Comité a recommandé à l'UNOPS de définir clairement les objectifs attendus afin de pouvoir suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau plan de gestion des risques en s'employant à hiérarchiser les éléments clefs comme l'identification des principaux risques stratégiques et des mesures d'atténuation.

43. Le plan de gestion des risques, qui se finalisera avec l'adoption d'un dispositif de gestion des risques, est cours d'application. Il est prévu dans ce cadre de mettre en œuvre plusieurs projets répartis en trois grandes tranches :

- L'établissement des bases du plan de gestion des risques;
- L'intégration du plan dans l'ensemble des activités;
- La reprise des activités habituelles.

44. Dans le cadre des préparatifs des différentes tranches du plan, l'UNOPS a engagé plusieurs mesures et activités, notamment : la création d'un groupe chargé de la gestion des risques; le recrutement de personnes pour faire partie de ce groupe; la préparation d'une note d'orientation sur le plan de gestion des risques; et une analyse de la situation actuelle ainsi que des attentes et besoins des parties prenantes. Le Groupe des opérations de l'UNOPS a approuvé la note d'orientation, qui précise la portée du plan et donne une vue d'ensemble des trois tranches, des projets à exécuter au titre de chacune d'elles ainsi que de leurs dates butoirs. À partir de ce document et des résultats de l'analyse des lacunes, l'UNOPS établira un plan de mise en œuvre détaillé, assorti de délais précis.

45. Afin de renforcer encore le dispositif de contrôle interne ainsi que les liens entre la gestion des risques, le respect des obligations, l'acceptation des engagements, les examens trimestriels de la qualité et l'évaluation des résultats, l'UNOPS a transféré le plan de gestion des risques au nouveau Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité, dans le cadre de la restructuration récente de ses modalités de fonctionnement. Le plan fera partie d'un dispositif plus large de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2017

Annexe 2

A. Observations sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures

46. L'annexe au rapport du Comité sur l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5/Add.11) contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations antérieures. Sur les 32 recommandations concernant les périodes antérieures, 10 ont été appliquées intégralement et 22 soit étaient en cours d'application, soit n'ont pas été appliquées. On trouvera ci-dessous des renseignements sur les 18 recommandations qui étaient en cours d'application et les 4 auxquelles il n'avait pas encore été donné suite. Le Conseil d'administration pourrait vouloir noter que, d'après l'analyse de l'UNOPS, 9 des 22 recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes sont désormais appliquées. Les renseignements ci-après apparaissent dans l'ordre selon lequel les recommandations sont exposées à l'annexe 2 du rapport d'audit. Le tableau suivant récapitule la situation.

Tableau 3

État de l'application des recommandations antérieures considérées comme non intégralement appliquées dans l'annexe au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2014

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des achats	8	6	2	2	–
Groupe des infrastructures et de la gestion des projets	8	2	6	6	–
Groupe des finances	3	1	2	2	–
Groupe des finances et Groupe des services d'appui	1	–	1	1	–
Groupe des finances et Bureau exécutif	1	–	1	1	–
Groupe des ressources humaines et du changement et Groupe des achats	1	–	1	1	–
Total	22	9	13	13	–

B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011

47. Au paragraphe 48 du document A/67/5/Add.10, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) tire des leçons des projets en cours et envisage d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; et b) traite l'arriéré des projets à clôturer.

48. Un vaste exercice conjoint visant à favoriser la clôture des projets est en cours, en collaboration avec le Groupe des finances et l'Unité d'appui et de conseil à la pratique intégrée. Grâce à cet exercice, il a été possible, depuis le 1^{er} juillet 2015, de clôturer sur le plan financier 64 projets (22 %) sur un total de 287 projets à divers stades et de progresser vers la clôture financière de 87 autres (30 %); 223 projets sont actuellement en attente de clôture à divers stades et il existe une ferme volonté de clôturer, dans le cadre de cet exercice conjoint, le plus grand nombre possible de projets anciens d'ici à la fin de 2015.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 31 décembre 2015

C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2012

49. **Au paragraphe 24 du document A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) définisse clairement les avantages censés découler de l'information qui sera obtenue du fait de la méthode de la comptabilité en droits constatés et des procédures de gestion révisées en conséquence; et b) nomme un directeur exécutif qui veillera à valoriser les avantages attendus et à modifier les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation.**

50. L'UNOPS a modifié ses systèmes et outils d'information destinés à la gestion afin de tenir compte du passage à la comptabilisation en droits constatés. Il a intégré de nouveaux processus dans la conception et la configuration du nouveau progiciel de gestion intégré qui sera mis en service le 1^{er} janvier 2016.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 décembre 2016

51. **Au paragraphe 31 du document A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé à l'UNOPS de créer un compte de réserve distinct pour les prestations après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant.**

52. L'UNOPS a inclus cette recommandation dans le plan de travail se rapportant à la prise de contrôle de la gestion de la trésorerie du PNUD, à compter du 1^{er} janvier 2016.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 30 juin 2016

53. **Au paragraphe 44 d'A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) nomme, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités de l'organisme; b) procède, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime; c) détermine son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et veille à ce que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque.**

54. Après des échanges de vues détaillées et une évaluation de la part de l'équipe dirigeante concernant la qualité et le risque, l'UNOPS a décidé de transférer la responsabilité de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation au nouveau Groupe de contrôle des risques et de la qualité. L'UNOPS donnera mandat au groupe concernant la gestion des risques et de la qualité, conformément aux mesures de supervision et de contrôle interne mis en place au niveau institutionnel. Cela permettra de veiller à ce que les engagements de l'UNOPS soient fondés sur une évaluation des risques cohérente, sur des possibilités ainsi que sur un alignement stratégique avec les objectifs fixés et avec les tolérances et l'appétence pour le risque. La mise en œuvre du cadre de gouvernance, des risques et du respect des dispositions tiendra également compte des risques liés à la fraude.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

55. **Au paragraphe 51 d'A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé que l'UNOPS évalue les coûts et avantages qu'engendrerait le fait de procéder à une vérification obligatoire des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants.**

56. Des liens vers différentes listes de sanctions sont maintenant disponibles sur le site Intranet. Les listes sont toujours accessibles par le biais de liens distincts et dès qu'il sera confirmé qu'il est possible de chercher toutes ces listes sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, les liens individuels vers les listes seront remplacés par des informations sur la façon de les trouver sur ce portail.

S'agissant de la vérification obligatoire des antécédents des nouveaux fonctionnaires, l'UNOPS a signé un contrat avec un prestataire de services spécialisé dans ce domaine; l'UNOPS aura recours à ces services pour des cas particuliers lorsque cela sera jugé nécessaire.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
et Groupe des achats

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 31 mars 2016

57. Au paragraphe 67 d'A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs à l'infrastructure.

58. Ces retards peuvent avoir de multiples causes : estimation et planification inadéquates en phase d'élaboration du projet, insuffisance des modalités de contrôle et d'assurance et changement pendant son exécution, volatilité de l'environnement (conditions de sécurité et d'accès), capacités limitées des prestataires de services. L'UNOPS a adopté une double approche pour faire face à ces problèmes :

- i) Appui aux nouveaux projets : examen de la documentation à l'aide du logiciel Leads, en mettant l'accent sur la conception des projets et sur la planification de projets stratégiques ou complexes;
- ii) Appui aux projets en cours d'exécution : recours à des modalités de planification, d'évaluation, de suivi, d'examen, d'établissement de rapports, de contrôle, d'assurance ou à toute autre mesure de gestion de projets qui pourrait être nécessaire.

59. Le nouveau progiciel de gestion intégré et ses caractéristiques permettront d'effectuer une analyse plus poussée au cours de l'élaboration de projets pour s'assurer de l'exactitude des estimations et de la planification ainsi que d'un niveau élevé de contrôle et de surveillance lors de l'exécution des projets.

60. Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets analyse régulièrement les résultats d'assurance qualité obtenus afin de déterminer quels bureaux et missions ne tiennent pas les délais en termes de calendrier. Se fondant sur ces résultats, le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets contacte les bureaux de pays concernés afin de proposer son aide. En 2015, le Groupe a apporté son soutien au Centre des opérations au Soudan du Sud et au Centre opérationnel en République démocratique du Congo, en fournissant une assistance pour la planification de projets particuliers. Le Groupe fournit également des services d'appui aux Centres opérationnels en Haïti et en Côte d'Ivoire. Le programme du Bureau de la gestion des projets se concentre également sur la mise en place de bureaux de gestion de programme pouvant apporter leur soutien aux programmes du pays pour améliorer la planification et l'exécution de projets. Compte tenu des initiatives mentionnées ci-dessus et des actions en cours, l'UNOPS estime cette recommandation intégralement appliquée.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Élevée

Délai : Non disponible

61. Au paragraphe 76 d'A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé que l'UNOPS encourage ses clients à prévoir un budget conditionnel, ce qui pourrait entraîner une réduction correspondante d'autres catégories de dépenses, et à accepter des modalités d'utilisation de ces fonds.

62. La quantification et la justification des montants des budgets conditionnels requis devraient se fonder sur une évaluation des risques. En se fondant sur la recommandation du groupe de travail sur la réunion de l'encadrement global de l'UNOPS, l'UNOPS a créé le nouveau Groupe de contrôle des risques et de la qualité afin d'aborder de manière globale la manière dont les risques sont appréhendés et dont le processus d'acceptation des engagements est mené. Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets apportera son soutien au Groupe de contrôle des risques et de la qualité pour mettre au point l'approche à adopter face aux imprévus pouvant concerner des projets. Cette approche servira de point de départ aux discussions avec les donateurs et permettra de fixer la base sur laquelle un budget conditionnel raisonnable pourra être établi.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 31 décembre 2016

63. Au paragraphe 82 d'A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé à l'UNOPS de mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement.

64. L'UNOPS inclura des orientations lors de la prochaine révision du manuel sur la conception des bâtiments au deuxième trimestre de 2016. Par ailleurs, ces orientations pourront intégrer l'évaluation postoccupationnelle dans le nouvel outil de suivi et d'évaluation, à la suite de la fusion du Groupe des infrastructures durables et du Groupe de la gestion viable des projets qui a donné naissance au nouveau Groupe des infrastructures et de la gestion de projets.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'avancement : en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

65. Au paragraphe 90 d'A/68/5/Add.10, le Comité a recommandé à l'UNOPS de collaborer avec ses partenaires pour mettre en place des procédures visant à mieux recueillir l'information sur les résultats globaux auxquels ses activités contribuent, en particulier en ce qui concerne les bénéficiaires des projets.

66. En septembre 2015, l'équipe du programme de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance de l'UNOPS a présenté le rapport final sur l'étude de matérialité menée conjointement avec la société de conseil Deloitte, en même temps que le budget prévisionnel sur trois ans du programme de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. L'un et l'autre ont été unanimement acceptés et approuvés par les membres du Groupe des opérations et par le Directeur exécutif. L'approbation a donné une impulsion pour continuer à établir des rapports dans le cadre de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. L'UNOPS intégrera son rapport de développement durable (en utilisant l'Initiative mondiale sur les rapports de performance) à son rapport annuel, qui sera publié en juin 2016. Les

rapports aideront l'UNOPS à déterminer le niveau de contribution au développement durable et leurs conclusions permettront ainsi à l'UNOPS de se pencher sur des domaines ne donnant pas satisfaction et y remédier en conséquence. Compte tenu de ce qui précède, cette recommandation a été largement prise en compte et mise en œuvre.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets

État d'avancement : Recommandation appliquée/classement demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible

D. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2013

67. Au paragraphe 9 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS élabore des rapports sur la gestion financière, sur l'exécution du budget et sur le contrôle des risques offrant des explications et analyses complètes des écarts importants. Plus précisément, l'UNOPS devrait réunir des données sur les tolérances au risque, recenser, attester et évaluer les principaux risques, et effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi desdits risques.

68. Depuis son examen semestriel de 2014 et chaque trimestre depuis, l'UNOPS intègre l'analyse de son portefeuille mondial d'activités et de ses performances régionales à ses procédures d'examen trimestriel de la qualité et de planification des processus métier. Il s'agit ainsi d'établir un lien clair entre les projets et les résultats tout en optimisant le recours aux outils et systèmes de gestion interne et en améliorant la capacité du Bureau de gérer les résultats et les risques. À chaque niveau de la procédure intégrée d'examen, une analyse fondée sur les états tirés du système d'information de gestion de l'UNOPS et des explications des écarts importants sont présentées. Ce large exercice critique permet de mettre en évidence les principaux aspects intéressant les risques et les résultats, qui sont ensuite passés en revue lors des réunions des responsables des portefeuilles régionaux et mondiaux et du Directeur exécutif adjoint, qui décident de l'application de mesures si nécessaire.

69. En outre, à l'issue de chaque examen trimestriel, la Directrice exécutive communique à tous les membres du personnel des documents d'information dressant un bilan de la gestion financière et de la gestion des risques et soulignant les résultats obtenus, avec notamment une analyse et une explication des écarts importants par rapport aux objectifs visés.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Élevée

Délai : Non disponible

70. **Au paragraphe 12 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à l'examen critique de ses méthodes de comptabilité d'exercice et de ses procédures de clôture, afin que les informations financières soient disponibles en temps réel dans le système d'information de gestion; il a en outre recommandé à l'UNOPS de continuer de renforcer le système afin qu'il réponde aux besoins des bureaux de pays.**

71. L'UNOPS a revu depuis ses procédures de clôture afin de permettre une clôture mensuelle. La mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré permettra de remédier au manque de cohérence actuel entre les processus métier de l'UNOPS et le progiciel, qui fait que plusieurs fonctions complexes, comme la simulation de régularisations pour les périodes non closes, doivent être prises en charge dans les systèmes d'établissement des états. Le lancement du nouveau progiciel de gestion intégré aidera à mettre en phase les rapports fournis avec les besoins des bureaux de l'UNOPS dans le monde entier.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

72. **Au paragraphe 21 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS passe en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élabore, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires.**

73. Voir la réponse donnée au paragraphe 2 ci-dessus.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 décembre 2015

74. **Au paragraphe 34 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que des mesures concrètes soient prises pour mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les stratégies, politiques et procédures relatives au contrôle des risques dans l'ensemble de l'entité. Plus précisément, l'UNOPS devait :**

- **Recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques;**
- **Effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidées au niveau de l'entité;**
- **Réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation;**
- **Utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures;**
- **Désigner des responsables du suivi et du contrôle des différents risques.**

75. Voir le paragraphe 43 ci-dessus.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 30 juin 2016

76. Au paragraphe 45 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS consolide les informations relatives à ses résultats, y compris en se référant aux indicateurs utilisés par d'autres organismes des Nations Unies. En particulier, le Bureau devait : a) examiner la possibilité d'établir un indicateur des prix et de la compétitivité fondé sur les prix effectivement pratiqués; b) se demander si les indicateurs du tableau de bord et les objectifs annuels étaient adaptés et comment en élargir la portée à l'avenir pour qu'ils couvrent la totalité de ses achats; et c) inclure dans le tableau de bord des indicateurs portant uniquement sur des éléments mesurables, assortis de délais clairs pour les objectifs plus ambitieux mais néanmoins réalisables.

77. À la fin septembre, l'UNOPS a organisé un atelier au cours duquel le cadre de gestion des résultats ainsi qu'une série de propositions d'indicateurs de résultats ont été examinés et présentés pour tous les domaines visés. L'élaboration de ces principaux indicateurs de résultats, qui correspondront aussi à des objectifs de performance et fourniront des informations sur les progrès accomplis utiles au Groupe des achats, est en cours. L'UNOPS prévoit de mener à bien cette tâche dans les délais indiqués dans la procédure de planification des achats mise en place en 2015. L'ensemble des achats du Bureau sont aujourd'hui plus transparents et facilement mesurables.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : 31 décembre 2015

78. Au paragraphe 52 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS détermine la manière dont le Groupe des achats viables pouvait participer plus efficacement à l'élaboration de stratégies d'achat locales.

79. Le Groupe des achats a mis au point une procédure qui facilite désormais sa participation active à l'élaboration de stratégies d'achat locales et qui est pleinement intégrée à son plan de travail.

80. L'UNOPS a revu la façon dont les plans d'achats sont regroupés et un processus a été mis en point pour effectuer cette tâche récurrente. Il s'agit également de prendre en compte les plans d'achats dans le développement et la mise à jour continus des stratégies par catégorie d'achats. Une équipe sera chargée d'élaborer et de mettre à jour régulièrement ces stratégies, notamment en ce qui concerne le soutien que le Groupe des achats peut apporter aux achats locaux et régionaux.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible

81. Au paragraphe 56 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé, afin de maximiser les avantages tirés des accords à long terme, que le siège de l'UNOPS collabore avec les bureaux de pays et se serve d'informations agrégées pour déterminer les secteurs dans lesquels l'utilisation d'accords à long terme aux niveaux régional et mondial pouvait être mutuellement bénéfique, par exemple en ce qui concerne les fournitures et matériels médicaux.

82. L'UNOPS a établi, au siège de l'organisation, une nouvelle équipe de gestion des achats par catégorie et la nouvelle méthode de travail est maintenant totalement opérationnelle. En outre, il a mis en place plusieurs accords mondiaux à long terme fondés sur une analyse de ses dépenses et de ses plans dans le domaine des achats. Ces accords concernent notamment les services de consultants à l'échelle mondiale, les services de main-d'œuvre à haut risque et les biens et services liés aux infrastructures. L'équipe en charge de gérer les achats par catégorie établit et continuera d'établir des contrats de longue durée aux niveaux mondial et local, en collaboration avec les bureaux de pays dans le cadre de la stratégie de gestion des achats par catégorie.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible

83. Au paragraphe 57 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé qu'en vue d'améliorer l'utilisation des accords à long terme et de tirer le meilleur parti des avantages qu'ils procurent, l'UNOPS rassemble des informations sur l'existence et l'utilisation des accords à long terme locaux et régionaux.

84. En plus des actions visées au paragraphe 82, l'équipe en charge de gérer les achats par catégorie continuera, dans le cadre de la stratégie mise en place dans ce domaine, de surveiller l'application des accords mondiaux et locaux à long terme.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible

85. **Au paragraphe 61 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé, afin d'accroître la professionnalisation du personnel des achats, que l'UNOPS :**
a) utilise les résultats du recensement des compétences qu'il a effectué pour fixer le niveau de formation et de qualifications souhaité pour l'exercice de certaines fonctions d'achat au sein du Bureau et identifie les domaines présentant des lacunes; et b) rende le cours de formation en ligne sur les achats responsables obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés des achats, en fixant un délai pour ce faire.

86. Le Groupe des achats a pleinement intégré dans son plan de travail l'organisation de divers cours de formation pour des fonctions d'achat spécifiques au sein du Bureau, combinant cours en ligne et sur place, et il devrait atteindre sans problème son objectif de suivi obligatoire par les fonctionnaires concernés d'un cours en ligne sur les achats responsables.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible

87. **Au paragraphe 65 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette au point un moyen de contrôler la durée des procédures d'achat, que ce soit à l'aide du système d'achats en ligne ou du progiciel de gestion intégré qui étaient en cours d'élaboration et allaient être présentés en 2015, ou encore en distribuant un modèle permettant de recueillir les informations sur les achats de tous les centres.**

88. L'élaboration de cet outil est en cours et progresse comme prévu. Il sera testé en novembre 2015 et devrait être mis en service durant le deuxième trimestre de 2016. L'UNOPS l'intégrera dans le nouveau progiciel en même temps que les demandes d'achat et les bons de commande, en introduisant aussi les références temporelles nécessaires pour suivre les progrès accomplis et les résultats obtenus et en rendre compte, notamment au regard des échéances.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 30 juin 2016

89. **Au paragraphe 75 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé qu'au moment d'établir son programme de travail pour 2015, et sur la base des résultats de l'évaluation des risques de fraude menée en 2014, le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS envisage de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats.**

90. Suite à la récente restructuration des modalités d'organisation et pour donner suite à cette recommandation, l'UNOPS a confié le programme de gestion du risque institutionnel au nouveau Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la

qualité, dans le cadre d'une initiative plus vaste en faveur de la gouvernance, de la gestion des risques et du respect des obligations, qui vise à renforcer les contrôles internes ainsi que les liens existant entre la gestion des risques, le respect des obligations, l'acceptation des engagements, les examens trimestriels de la qualité et l'évaluation des résultats.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : 30 juin 2016

91. Au paragraphe 80 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS procède à des analyses comparatives structurées et régulières, chaque fois que possible, des prix qu'il obtenait. Le Comité a également demandé que le Bureau recueille les réactions de ses partenaires concernant les achats.

92. L'UNOPS a renforcé ses analyses comparatives et ses études de marché grâce à la mise en place d'une nouvelle équipe de gestion des achats par catégorie. Ces analyses et études constituent une composante à part entière du plan de travail de l'équipe. Au niveau mondial, les accords à long terme que le Groupe des achats s'emploie actuellement à établir couvriront un volume important des achats de l'UNOPS, donnant à l'organisation dans son ensemble de bonnes indications des prix à la fois pour les achats et à des fins de comparaison.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Élevée

Délai : Non disponible

93. Au paragraphe 82 du document A/69/5/Add.11, le Comité a recommandé que l'UNOPS prenne des mesures pour renforcer les capacités locales. Il pouvait s'agir d'échanger des bonnes pratiques, telles que des mécanismes visant à réduire les cas de non-respect des procédures d'appel d'offres.

94. Depuis le début de 2015, le Groupe des achats n'a cessé de multiplier ses échanges avec les bureaux de pays de l'UNOPS, au moyen à la fois de formations en ligne et sur place, d'activités de partage des connaissances, de séminaires en ligne, de missions en face-à-face et de plusieurs autres mesures censées contribuer au renforcement des capacités. L'UNOPS a également déployé du personnel du Groupe des achats dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes et à Nairobi, et il prévoit également de le faire au Myanmar en 2016. Certains de ces fonctionnaires seront rattachés à des structures hiérarchiques communes, afin d'améliorer les capacités locales. En outre, en septembre 2015, des membres de toutes les régions ont participé à un atelier de trois jours organisé par le Groupe des achats, au cours duquel ils ont pu partager les meilleures pratiques et jeter les bases d'une planification conjointe pour 2016.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'avancement : Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

Priorité : Moyenne

Délai : Non disponible
