



**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
21 novembre 2018
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2019

21-25 janvier 2019, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Recommandations du Comité des commissaires aux comptes

**Rapport sur l'application des recommandations
du Comité des commissaires aux comptes pour 2017**

Résumé

Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a le plaisir de répondre aux recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées dans son rapport publié sous la cote [A/73/5/Add.11](#) et de rendre compte de l'état actuel de leur application. L'opinion que le Comité a formulée sur les comptes de l'année terminée le 31 décembre 2017 n'était assortie d'aucune réserve. L'administration de l'UNOPS continue de s'employer à prendre les mesures nécessaires 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 non encore appliquées et décrit le plan d'action adopté pour y donner suite.

Éléments de décision

Selon l'analyse de l'UNOPS, des progrès ont été accomplis dans l'application des recommandations formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2017 et le Bureau continue de s'employer à donner suite aux recommandations restantes. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être noter que, dans la mesure où les recommandations ont été adressées à l'UNOPS vers la fin du mois de juillet 2018 et où nombre d'entre elles exigent une intervention dans la durée, le Bureau devra poursuivre son action au-delà de l'année financière 2018 pour leur donner dûment suite.



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. Historique | 3 |
| B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever | 4 |
| II. Suite donnée par l'UNOPS aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes | 5 |
| III. Conclusion | 5 |
| Annexe 1. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.11) | 6 |
| Annexe 2. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports antérieurs | 12 |

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

A. Historique

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, entité autofinancée du système des Nations Unies, propose à un large éventail de partenaires des services divers dans des domaines tels que l'infrastructure, les achats, la gestion de projets, la gestion des finances et la gestion des ressources humaines. En 2016, l'UNOPS a établi un dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité aux règles afin de simplifier sa structure de gouvernance et de donner plus de moyens à ses responsables. Dans le cadre de ces efforts, le dispositif réglementaire a été révisé, un modèle de gouvernance a été adopté et le Comité d'examen du dispositif réglementaire, composé de hauts responsables de l'administration, a été chargé de la révision des politiques et procédures du Bureau. Le Bureau a renforcé son processus d'acceptation des missions et des offres préliminaires et l'a incorporé dans son nouveau progiciel de gestion intégré : oneUNOPS. Le déploiement du système de gestion du risque institutionnel à l'échelle nationale, régionale et organisationnelle et son intégration dans oneUNOPS se sont poursuivis en 2018.

2. L'UNOPS comprend l'importance que ses partenaires accordent à la durabilité et partage cette préoccupation. Il s'est engagé à prendre en compte, dans chacun de ses projets, les considérations sociales, environnementales et économiques ainsi que celles relatives aux capacités nationales. Son troisième rapport sur la durabilité, intitulé « Impact », résume les principales réalisations de l'année 2017 et la contribution qu'il apporte, en collaboration avec ses partenaires, à la réalisation des objectifs de développement durable. Le rapport est conforme aux normes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. L'UNOPS est la première entité des Nations Unies à avoir adopté ces normes internationalement reconnues pour l'établissement de rapports sur la durabilité.

3. Au cours de l'année 2017, l'UNOPS a régularisé la mise au point de son progiciel de gestion intégré et l'appui qu'il y apporte. Il a regroupé l'équipe chargée du progiciel et celle de l'informatique et des communications et a officiellement achevé le programme d'élaboration du progiciel (connu sous le nom de Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier). Au début de l'année 2017, l'UNOPS a mis l'accent sur les activités de suivi au moyen « d'équipes spéciales » chargées de la paie, de l'appui transactionnel et de l'établissement de rapports, puis sur l'amélioration de la gouvernance de l'informatique et des communications et les perfectionnements à apporter. Il a été établi, par une validation externe, que l'UNOPS disposait désormais, grâce à leur automatisation, de processus métier plus rationalisés et plus efficaces qu'avant 2016. En 2018, les activités relevant des technologies de l'information et des communications ont été consacrées à la création d'une équipe Informatique et communications axée sur la gestion. Cela a donné lieu à un nouveau modèle de gouvernance qui porte également sur l'informatique et les communications stratégiques et opérationnelles, ainsi qu'à une nouvelle structure visant à faire de l'équipe Informatique et communications un partenaire à part entière et non plus seulement un prestataire de services. Ce processus bénéficie de l'appui d'analystes en organisation et d'urbanistes des systèmes d'information axés sur la prestation de solutions de gestion. Parmi les premiers résultats du nouveau modèle relatif à l'informatique et aux communications se trouve le lancement du programme « Reimagine Work » (Réimaginer le travail), qui vise à améliorer considérablement la façon dont les membres du personnel de l'UNOPS communiquent et collaborent,

de manière informelle et formelle. Enfin, l'UNOPS a fait réaliser, par la société Gartner, une évaluation de la mise en service de son progiciel de gestion intégré oneUNOPS, qui a permis de valider l'analyse de rentabilisation stratégique et d'établir la surperformance de l'analyse financière.

4. L'UNOPS a conservé la certification mondiale ISO 9001 (relative aux systèmes de gestion de la qualité) de l'Organisation internationale de normalisation, ainsi que la certification ISO 14001 (relative aux systèmes de management environnemental) en Afghanistan, au Danemark, au Ghana, au Myanmar et à Sri Lanka, et dans ses bureaux de l'État de Palestine et du Kosovo¹. Il a en outre obtenu la certification ISO 14001 en Sierra Leone et en Tunisie.

5. En 2017, l'UNOPS a aussi conservé la spécification OHSAS 18001, norme internationale appliquée aux systèmes de gestion de la sécurité et de la santé sur les lieux de travail. Les opérations de l'UNOPS au Danemark, au Myanmar, dans l'État de Palestine et au Kosovo restent conformes à la norme OHSAS 18001, dont l'application a été étendue en 2017 aux activités du Bureau au Ghana. L'UNOPS est déterminé à réduire les risques en matière de santé et de sécurité auxquels sont exposés le personnel et les sous-traitants dans les projets d'infrastructure, l'un de ses domaines d'activité comportant le plus de risques.

B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever

6. En 2017, la réserve opérationnelle de l'UNOPS a atteint le montant minimum fixé. Selon la méthode de calcul approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/33, le montant minimal de la réserve opérationnelle devrait correspondre à la moyenne sur quatre mois des dépenses de gestion des trois années précédentes², soit 20,7 millions de dollars au 31 décembre 2017. Le montant effectif de la réserve opérationnelle s'est élevé à 158,6 millions de dollars pour l'année terminée le 31 décembre 2017. L'UNOPS envisage d'utiliser une partie de ce montant excédentaire pour financer des projets d'investissement conformes à sa stratégie.

7. Au 31 décembre 2017, les 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 83,6 millions de dollars (66,5 millions au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, 16,8 millions au titre des primes de rapatriement et 0,3 million au titre du capital-décès). 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 2017.

Questions à suivre et risques à atténuer

8. En raison de la nature de ses opérations, l'UNOPS est exposé à certains risques opérationnels et financiers. Le Bureau pourrait utiliser sa réserve opérationnelle pour se prémunir contre ces risques. Pour les atténuer, un système de gestion du risque institutionnel a été mis en œuvre et fait actuellement l'objet d'améliorations.

9. En 2017, dans le cadre de son programme de formation en ligne certifié, l'Institution of Occupational Safety and Health a délivré 157 licences à des membres du personnel et des sous-traitants de l'UNOPS, dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles. En outre, 184 membres du personnel de l'UNOPS,

¹ Dans le présent document, toute référence au Kosovo s'entend au sens de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

² Soit le ratio du « montant net des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs » par rapport au « total des charges au titre des projets », comme indiqué dans le document A/72/5/Add.11.

sous-traitants et homologues gouvernementaux (130 membres du personnel de l'UNOPS et 54 personnes extérieures) ont participé à une formation classique sur la gestion de la santé, de la sécurité et des questions sociales et environnementales en Argentine, en El Salvador, au Ghana, au Guatemala, en Guinée, au Libéria, au Pérou, en République centrafricaine, en Sierra Leone, à Sri Lanka et en Tunisie. Ces ateliers donnent aux participants les moyens nécessaires pour mettre en œuvre, sur leurs lieux de travail et dans leurs projets respectifs, des mesures de gestion de ces différents domaines.

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

10. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.11), le Comité des commissaires aux comptes a formulé quatre recommandations hautement prioritaires et huit recommandations moyennement prioritaires. Ces recommandations sont en cours d'application et devraient toutes être mises en œuvre dans les délais prévus. Dans la mesure où les recommandations ont été adressées en juillet 2018 et où nombre d'entre elles exigent une intervention dans la durée, l'UNOPS devra poursuivre son action au-delà de l'année 2018 pour leur donner dûment suite. On trouvera dans les annexes 1 et 2 ci-après des précisions sur la suite donnée à ces recommandations.

11. L'administration de l'UNOPS continue d'attacher beaucoup d'importance à la suite à donner aux problèmes soulevés par les commissaires aux comptes. Elle note que le taux d'application des recommandations communiqué par le Comité des commissaires aux comptes pour le cycle de 2017 était de 27 %, contre 38 % pour 2016. Comme l'a fait observer le Comité, l'administration a pris en 2018 des mesures visant à renforcer l'obligation de rendre compte de la mise en œuvre des recommandations. Le présent rapport témoigne de l'efficacité de ces mesures. À la fin de l'année 2018, le taux d'application pour le cycle de 2017 sera supérieur à 50 %.

III. Conclusion

12. L'UNOPS est heureux de donner suite au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2017. Le Bureau ne doute pas qu'une solution satisfaisante sera apportée à l'ensemble des problèmes soulevés dans le rapport du Comité.

Annexe 1

**Suite donnée aux recommandations formulées
par le Comité des commissaires aux comptes
dans son rapport pour l'année terminée
le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.11)**

Tableau 1
État d'application des principales recommandations

| <i>Entité responsable</i> | <i>Nombre de recommandations</i> | <i>Recommandations non acceptées</i> | <i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i> | <i>En cours d'application</i> | <i>Délai fixé</i> | <i>Délai non fixé</i> |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Finances | 1 | – | 1 | – | – | – |
| Infrastructures et gestion de projets | 2 | – | – | 2 | 2 | – |
| Achats | 1 | – | – | 1 | 1 | – |
| Total | 4 | – | 1 | 3 | 3 | – |

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

| <i>Entité responsable</i> | <i>Nombre de recommandations</i> | <i>Recommandations non acceptées</i> | <i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i> | <i>En cours d'application</i> | <i>Délai fixé</i> | <i>Délai non fixé</i> |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Finances | 3 | – | 2 | 1 | 1 | – |
| Infrastructures et gestion de projets | 2 | – | – | 2 | 2 | – |
| Ressources humaines et changement | 1 | – | – | 1 | 1 | – |
| Achats | 5 | – | 1 | 4 | 4 | – |
| Services partagés | 1 | – | 1 | – | – | – |
| Total | 12 | – | 4 | 8 | 8 | – |

1. Au paragraphe 32, le Comité a recommandé que le Bureau : a) dresse la liste des documents et informations devant être fournis par le gestionnaire de portefeuille et procède à une évaluation périodique des documents et à un audit de la gestion des fonds, conformément aux dispositions de l'accord ; b) passe en revue le contrat conclu avec le dépositaire et y ajoute des dispositions concernant la conduite d'une inspection et/ou d'un audit indépendant des documents détenus par le dépositaire qui concernent les investissements du Bureau.

2. Le Groupe de l'audit interne et des investigations du Bureau a achevé un audit approfondi des informations que le dépositaire, Northern Trust, détenait sur les actifs de l'UNOPS. Les résultats de cet audit ont été présentés dans une note de service adressée au Bureau du Directeur exécutif de l'UNOPS et au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. L'UNOPS s'est entretenu avec le dépositaire, Northern Trust, et est convenu de modifier l'accord-cadre de dépôt pour y faire figurer des dispositions permettant au Bureau de procéder à des audits et des inspections indépendants des dossiers concernant ses investissements.

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2018 |

3. Au paragraphe 42 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS accélère la conception et la mise en service du progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, et du dispositif de gestion des risques, comme prévu.

Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a mis en place une structure interne pour exécuter et mener à terme ce projet, et veiller à la mise en service, dans les délais prescrits, du progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, et du dispositif de gestion du risque institutionnel. Ce système, qui a désormais pour nom oneUNOPS Projects, sera mis à la disposition de tous les projets de l'UNOPS en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019. Des formations seront organisées en parallèle pour permettre sa mise en service.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Premier trimestre de 2019 |

4. Au paragraphe 48 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS entame la clôture financière des projets aussitôt après la clôture opérationnelle, afin de la terminer dans les délais prescrits.

5. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation. Il a mis en place un plan visant à procéder à la clôture de ses registres financiers tous les trimestres, ce qui permettra d'améliorer la clôture des projets. La clôture financière des projets peut s'effectuer à temps, comme convenu avec les donateurs. L'UNOPS a également apporté des modifications à son progiciel de gestion intégré afin que le personnel chargé de la clôture des projets soit notifié (trois mois, puis un mois à l'avance, ainsi que le jour même) de la date à laquelle un projet doit être clôturé financièrement après la clôture opérationnelle. Un nouveau champ intitulé « responsable de la clôture financière » a également été ajouté au système. Cela permet de suivre et d'identifier la personne responsable de chaque étape de la clôture du projet. L'UNOPS estime donc que la recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

6. Au paragraphe 49 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette au point, sur oneUNOPS, un système permettant d'enclencher la clôture financière immédiatement après la clôture opérationnelle, afin de l'achever dans les délais prescrits.

7. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation. Comme il l'a expliqué en réponse au paragraphe 48 du rapport portant sur l'année 2017, il a apporté des modifications à son progiciel de gestion intégré afin que le personnel chargé de la clôture des projets

soit notifié (trois mois, puis un mois à l'avance, ainsi que le jour même) de la date à laquelle un projet doit être clôturé financièrement après la clôture opérationnelle. Un nouveau champ intitulé « responsable de la clôture financière » a également été ajouté au système. Cela permet de suivre et d'identifier la personne responsable de chaque étape de la clôture du projet. L'UNOPS estime donc que la recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'application : Appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

8. Au paragraphe 57 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS revoie les conditions d'application des listes récapitulatives des critères d'achats responsables afin de résoudre tous les problèmes de durabilité majeurs concernant plusieurs catégories d'achats.

9. L'UNOPS a déjà commencé à revoir ses listes récapitulatives de critères d'achats responsables et a élaboré des projets de critères supplémentaires permettant d'intégrer la problématique femmes-hommes dans ses activités d'achats. Ceux-ci étaient en cours d'examen et d'approbation par plusieurs intervenants internes. Pour ce qui est des clauses supplémentaires relatives à l'informatique et aux communications et à l'infrastructure, l'UNOPS continue d'étudier les possibilités qui existent dans ces domaines, relevant ou non de la liste récapitulative, qui est un document d'orientation. Par exemple, l'UNOPS publiera dans le courant de l'année une demande d'information portant sur un programme mondial de reprise des déchets d'équipements électriques et électroniques.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Dernier trimestre de 2019

10. Au paragraphe 65 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine le cadre de durabilité afin de garantir la prise en considération des questions de durabilité, en fonction de la catégorie de biens et services achetés ainsi que de la valeur du contrat.

11. L'UNOPS a déjà élaboré un projet de révision de son cadre d'achats responsables, comprenant des dispositions spécifiques pour différents types de contrats et d'appels d'offres, ainsi que pour 10 à 12 catégories de biens et services. Ce projet de cadre a été présenté lors d'un atelier organisé à l'intention des responsables des achats à Amman en octobre 2018 et a fait l'objet d'un examen approfondi. L'UNOPS est en train d'analyser les réactions recueillies au cours de l'atelier et d'en tenir compte dans le cadre.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Dernier trimestre de 2019

12. **Au paragraphe 66 de son rapport, le Comité a recommandé qu'un mécanisme soit mis en place afin d'évaluer le respect des principaux éléments du cadre [d'achats responsables].**

13. Conformément à l'élaboration du nouveau cadre d'achats responsables (mentionnée dans la recommandation précédente), l'UNOPS reste déterminé à mettre en place un mécanisme adéquat de mesure et d'établissement de rapports qui permette de suivre l'adoption du cadre. Il mettra en œuvre le mécanisme d'évaluation du respect du cadre en même temps que le cadre lui-même.

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des achats |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2019 |

14. **Au paragraphe 73 de son rapport, le Comité a recommandé que :**
a) l'UNOPS renforce son mécanisme de communication de l'information sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les projets, en veillant à ce que la documentation sur la question fasse, autant que possible, partie intégrante de la gestion des projets ; l'UNOPS devrait faire en sorte que tous les responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes élaborent des plans d'action sur la question ; b) le rôle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes soit renforcé en leur donnant les moyens, le temps, et le budget dont ils ont besoin pour s'acquitter convenablement de leurs attributions.

15. a) Le 30 août 2018, l'UNOPS a lancé sa stratégie de prise en compte de la problématique femmes-hommes (2019-2021) qui définit les modalités et les délais de mise en place des mesures visant à mieux intégrer la problématique femmes-hommes dans les projets, y compris lors de la planification, du suivi, et de la communication d'informations. En vertu du plan d'action correspondant, la problématique femmes-hommes doit être intégrée dans tous les plans de projets pertinents de l'UNOPS (ou un plan d'action en la matière établi au niveau du projet doit s'inscrire dans le plan de projet global) et des rapports doivent être établis sur la question le 31 décembre 2019 au plus tard, sauf décision contraire de l'autorité compétente.

b) Afin de renforcer le rôle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes, le chef de programme est chargé, depuis février 2018, de l'exécution de la stratégie de prise en compte de la problématique femmes-hommes (2019-2021) dans les activités du Bureau, avec l'appui des équipes des bureaux de pays. Compte tenu de l'adoption de cette stratégie et du plan correspondant, le 30 août 2018, l'UNOPS considère que cette partie de la recommandation peut désormais être classée.

| | |
|-------------------------------|---|
| <i>Entités responsables :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et Groupe des ressources humaines et du changement |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2019 |

16. **Au paragraphe 80 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS effectue les modifications requises dans oneUNOPS et revoie les règles de validation afin de s'assurer de l'exactitude des données relatives aux achats et au personnel.**

17. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation et progressé dans sa mise en œuvre. En ce qui concerne l'exactitude des données relatives aux achats, l'UNOPS a introduit des règles de validation dans son progiciel de gestion intégré (oneUNOPS) à compter de juillet 2018 et traitera des autres aspects liés aux achats en mettant en place un module de gestion des contrats dans oneUNOPS. À cet égard, l'UNOPS a mis en place et lancé un projet auquel participent le Groupe des achats et le Groupe des technologies de l'information et des communications (ainsi que d'autres parties concernées). En septembre 2018, le Bureau a entrepris, dans le cadre de ce projet, la mise au point de logiciels, qu'il prévoit de déployer dans l'ensemble de l'organisation fin mars 2019 au plus tard. En ce qui concerne les données relatives au personnel, l'UNOPS a déjà pris des mesures visant à garantir leur exactitude.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des achats et Groupe des ressources humaines et du changement |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Premier trimestre de 2019 |

18. **Au paragraphe 86 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine les intitulés de poste de tous ses services et poursuive les efforts faits pour les normaliser au plus vite, conformément au cadre de la CFPI.**

19. Depuis octobre 2018, l'UNOPS met au point des directives qui tiennent compte de cette recommandation. L'examen et l'analyse des données relatives aux postes sont en cours, parallèlement à l'examen des processus internes, afin d'optimiser la mise en œuvre future.

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des ressources humaines et du changement |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2019 |

20. **Au paragraphe 92 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS définisse le calendrier de la mise à jour des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre, et veille à ce que toutes les unités mettent leur plan de continuité des opérations et de reprise après sinistre à jour, conformément audit calendrier.**

21. La nouvelle instruction du Bureau du Directeur exécutif sur la planification de la continuité des opérations (Réf. EOI.ED.2018.03) a été publiée et a pris effet à compter du 3 avril 2018. Elle prévoit, à la section 6.1, des tests annuels et, à la section 6.2, une mise à jour tous les 18 mois. La recommandation a donc été appliquée.

Entité responsable : Centre de services partagés et Sécurité
État d'application : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

22. Au paragraphe 100 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS renforce son dispositif de contrôle interne afin que les activités d'achat puissent être menées sur la base d'informations claires et exactes.

23. L'UNOPS a pris un certain nombre de mesures qui mettent intégralement en œuvre cette recommandation, y compris par des politiques et directives et d'un point de vue systémique, en perfectionnant ses principaux systèmes d'achats en ligne (UN Web Buy Plus et eSourcing).

Entité responsable : Groupe des achats
État d'application : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

Annexe 2

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

24. À l'annexe de son rapport portant sur l'année terminée le 31 décembre 2017, le Comité a donné un récapitulatif de l'état d'application des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports antérieurs. Sur les 39 recommandations remontant à des rapports antérieurs, 18 avaient été appliquées intégralement et 21 n'avaient pas été appliquées ou étaient en cours d'application. On trouvera ci-après des précisions sur les 39 recommandations considérées. Selon l'analyse de l'UNOPS, 18 des 39 recommandations remontant à des rapports antérieurs ont été appliquées. Les renseignements ci-dessous sont présentés dans l'ordre selon lequel les recommandations sont exposées à l'annexe du rapport d'audit. La situation générale est présentée dans le tableau 3.

Tableau 3

État d'application des recommandations remontant à des périodes antérieures classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'année terminée le 31 décembre 2017

| <i>Entité responsable</i> | <i>Nombre de recommandations</i> | <i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i> | <i>En cours d'application</i> | <i>Délai fixé</i> | <i>Délai non fixé</i> |
|---|----------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Déontologie | 1 | 1 | – | – | – |
| Finances | 7 | 2 | 5 | 5 | – |
| Technologies de l'information et communications | 7 | 7 | – | – | – |
| Infrastructures et gestion de projets | 9 | 2 | 7 | 7 | – |
| Juridique | 2 | – | 2 | 2 | – |
| Ressources humaines et changement | 9 | 6 | 3 | 3 | – |
| Achats | 1 | – | 1 | 1 | – |
| Services partagés | 3 | 2 | 1 | 1 | – |
| Total | 39 | 20 | 19 | 20 | – |

B. Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2012 (A/68/5/Add.10)

25. Au paragraphe 44 de son rapport, 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 du Bureau ;
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.

26. La séparation des attributions entre les services d'assurance, les entités chargées des politiques et du contrôle et les fonctions opérationnelles de l'UNOPS a été pleinement réalisée – notamment dans le domaine de la gestion des risques de fraude – grâce à la mise en œuvre du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité de l'UNOPS. L'UNOPS a confié au chef des services

financiers la responsabilité de la gestion des risques institutionnels et du dispositif correspondant. L'utilisation du dispositif de gestion du risque de l'UNOPS sera obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019, date à laquelle une nouvelle solution de gestion du risque sera mise en service en ligne à l'échelle de l'organisation. Cela permettra de perfectionner les mécanismes de gestion, de renvoi à un niveau supérieur et de contrôle en ce qui concerne les principaux risques à tous les niveaux de l'organisation.

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2018 |

27. Au paragraphe 82 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement.

28. Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a intégré dans le manuel de gestion des projets, dont l'utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019, les règles relatives à l'adéquation des bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement, qui figuraient auparavant dans le manuel sur la conception des bâtiments.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

C. Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2013 (A/69/5/Add.11)

29. Au paragraphe 34 de son rapport, le Comité a recommandé que des initiatives soient prises afin de mettre en œuvre dans les meilleurs délais les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques sur l'ensemble de l'entité. Plus précisément, l'UNOPS devait : a) recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques; b) effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidés au niveau de l'entité ; c) réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation ; d) 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 ; e) désigner des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque.

30. Fondé sur les principes du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, le dispositif de gestion du risque institutionnel de l'UNOPS est en cours de mise en œuvre. Son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019, date à laquelle une nouvelle solution de gestion du risque sera mise en service en ligne à l'échelle de l'organisation. Cela permettra de perfectionner

les mécanismes de gestion, de renvoi à un niveau supérieur et de contrôle en ce qui concerne les principaux risques à tous les niveaux. L'UNOPS pourra également regrouper et suivre l'information sur les risques au niveau de l'organisation, décrire et appliquer des classifications communes et des seuils de tolérance standard dans toute l'organisation, et consigner et suivre les risques et les interventions menées dans toute l'organisation ainsi qu'établir les responsabilités correspondantes.

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2018 |

D. Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5/Add.11)

31. **Au paragraphe 36 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS confirme une nouvelle fois le montant des économies escomptées résultant 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.**

32. Le rapport sur la question a été achevé et présenté au Bureau du Directeur exécutif. Parmi les faits saillants, mentionnons que : a) les objectifs financiers ont été dépassés ; b) les avantages découlant des processus ont été obtenus ; c) les frais de mise en œuvre associés à oneUNOPS sont relativement bas, par rapport à la moyenne mondiale des mises en œuvre de systèmes de gestion du risque institutionnel.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des technologies de l'information et des communications |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

33. **Au paragraphe 39 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS étudie 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.**

34. L'UNOPS a révisé et mis à jour son cadre de politiques générales, publiant notamment une directive organisationnelle sur la délégation de pouvoirs et le dispositif d'application du principe de responsabilité. L'objectif de cette politique est d'assurer la transparence et l'application du principe de responsabilité pour ce qui est des décisions clés et de veiller à ce que l'organisation soit résolue à mener l'action nécessaire dans le cadre de la délégation des pouvoirs. La directive prend en compte et complète les principes organisationnels concernant la séparation des responsabilités et des activités décrite dans les documents EOD.ED.2017.02 (Principes organisationnels et modèle de gouvernance) et EOI.ED.2018.01 (Structure organisationnelle). La délégation de pouvoirs et l'octroi des droits d'accès correspondants doivent être autorisés par les autorités compétentes. Toutes ces

autorisations sont précisément décrites et consignées par écrit. L'UNOPS a également revu et recensé ses processus opérationnels en vue de normaliser les pratiques de travail et d'améliorer l'efficacité de ces processus. Ses processus opérationnels ont été recensés à l'aide du cadre de classification des processus de l'American Productivity and Quality Centre (APQC) et affinés pour refléter les besoins opérationnels spécifiques de l'UNOPS. Ils sont décrits dans le système de gestion des processus et de la qualité de l'UNOPS.

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des technologies de l'information et des communications et Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

35. Au paragraphe 58 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS :
a) obtienne des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe des ressources humaines et du changement en tant que partenaire opérationnel ; b) gère et surveille les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Centre mondial de services partagés ; c) conçoive 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.

36. L'UNOPS a mis au point et continuera de surveiller des ratios de référence destinés à évaluer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

1) Gestion des ressources humaines – Services d'administration du personnel du Centre de services partagés de Bangkok (ratio actuel en 2018 du nombre d'équivalents plein temps du Centre par rapport au nombre de membres du personnel : 1/517) ;

2) Gestion des ressources humaines – Service des états de paie du Centre de services partagés de Bangkok (ratio actuel en 2018 du nombre d'équivalents plein temps du Centre par rapport au nombre de membres du personnel : 1/741).

L'UNOPS coopère actuellement avec le Comité en vue de classer cette recommandation.

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des ressources humaines et du changement |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

37. Au paragraphe 62 de son rapport, 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.

38. Ces travaux sont en cours. La composante Informatique et communications de cette solution est parvenue au stade de « l'analyse » en octobre 2018 et s'emploie principalement à définir les conditions à satisfaire aux fins de la visualisation des effectifs et de la gestion informatique des postes et des titres fonctionnels.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Dernier trimestre de 2019

39. Au paragraphe 70 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS surveille l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et oriente en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel.

40. L'UNOPS continue de surveiller les taux de rotation du personnel et est en mesure de fournir des analyses détaillées à ce sujet pour les trois dernières années. Il coopère actuellement avec le Comité en vue de classer cette recommandation.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'application : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

41. Au paragraphe 75 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) soumette à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées ; b) suive 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) prenne 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.

42. L'UNOPS continue de surveiller les taux de rotation du personnel et est en mesure de fournir des analyses détaillées à ce sujet pour les trois dernières années. Il coopère actuellement avec le Comité en vue de classer cette recommandation.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'application : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

43. Au paragraphe 101 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine 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.

44. L'UNOPS dispose d'un cadre de politiques générales bien structuré qui garantit que les rémunérations accordées au mérite correspondent bien aux objectifs du système. L'organisation est fière d'examiner et d'ajuster régulièrement ses mécanismes de répartition, ses budgets globaux et autres mécanismes liés aux mesures d'incitation, afin de veiller à leur cohérence avec l'objectif principal, notamment en faisant en sorte que la rémunération au mérite ne dépasse pas une limite budgétaire correspondant à l'équilibre financier. L'UNOPS coopère actuellement avec le Comité en vue de classer cette recommandation.

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des ressources humaines et du changement |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

E. Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.11)

45. **Au paragraphe 15, le Comité a recommandé que l'UNOPS réévalue le niveau minimum approuvé des réserves opérationnelles afin de prendre en compte les gains et pertes actuariels précédents et la comptabilisation des immobilisations corporelles.**

46. L'UNOPS apprécie l'attention que le Comité porte à cette question et continuera de collaborer avec lui en vue de trouver une solution permettant de classer cette recommandation.

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2019 |

47. **Au paragraphe 16, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves, dans le cadre d'un examen stratégique de ses besoins en ressources opérationnelles.**

48. L'UNOPS apprécie l'attention que le Comité porte à cette question et continuera de collaborer avec lui en vue de trouver une solution permettant de classer cette recommandation.

| | |
|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des finances |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Dernier trimestre de 2019 |

49. **Au paragraphe 32 de son rapport, le Comité a recommandé que, s'il était adopté, le nouveau dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles serve à appuyer l'élaboration d'une déclaration sur le contrôle interne afin de rapprocher la structure des procédures et les assurances sur lesquelles elles reposent.**

50. L'UNOPS a achevé son examen du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de respect des règles et élabore actuellement une nouvelle directive organisationnelle sur son dispositif de contrôle interne afin de définir les principaux éléments et principes qui garantiront l'efficacité d'un tel dispositif, rapprochant ainsi la structure des principaux processus et les assurances associées au dispositif de contrôle interne.

Entité responsable : Groupe juridique et Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2019

51. Au paragraphe 33, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine le plan de mise en œuvre du nouveau dispositif, en veillant à ce qu'il soit suffisamment détaillé, clair et réaliste, qu'il intègre des plans de formation et de communication, et que les responsabilités et les liens avec d'autres initiatives de l'UNOPS soient clairement définis.

52. L'UNOPS a achevé son examen du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de respect des règles et élabore actuellement une nouvelle directive organisationnelle sur son dispositif de contrôle interne afin de définir les principaux éléments et principes qui garantiront l'efficacité d'un tel dispositif, rapprochant ainsi la structure des principaux processus et les assurances associées au dispositif de contrôle interne.

Entité responsable : Groupe juridique et Groupe des finances
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2019

53. Au paragraphe 44 de son rapport, le Comité a recommandé que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances suffisantes et, si elles sont insuffisantes, de procéder à un examen pour déterminer si un avantage a été tiré de ces lacunes.

54. Nous prévoyons que trois questions supplémentaires seront classées d'ici à la fin de l'année, sur les sept qui figuraient dans le rapport de 2017. La date d'achèvement de la mise en œuvre a été modifiée, le Groupe des technologies de l'information et des communications ayant eu moins de ressources en développement informatique à consacrer à la question pendant le processus de restructuration entrepris en 2017.

Entité responsable : Groupe des technologies de l'information et des communications
État d'application : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

55. Au paragraphe 48 de son rapport, le Comité a réitéré sa précédente recommandation tendant à ce que l'UNOPS obtienne des données de référence fiables sur les coûts pour étayer une étude des avantages découlant de l'amélioration des processus.

56. Ce rapport a été achevé et présenté au Bureau du Directeur exécutif le 31 août 2018.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des technologies de l'information et des communications |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

57. Au paragraphe 49 de son rapport, le Comité a recommandé qu'à l'avenir, les investissements importants fassent l'objet, au préalable, d'une analyse plus complète des avantages des processus et des économies réalisées afin de disposer de davantage de données pour l'évaluation de la réussite d'un projet et pour son application future.

58. Ce rapport a été achevé et présenté au Bureau du Directeur exécutif le 31 août 2018.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des technologies de l'information et des communications |
| <i>État d'application :</i> | Appliquée |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Sans objet |

59. Au paragraphe 63, le Comité a recommandé que l'UNOPS renforce ses procédures de gestion d'acceptation des missions et de gestion des risques de sorte qu'il puisse les utiliser pour évaluer de nouveaux domaines d'activité.

60. La mise au point d'un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects et comprend le dispositif de gestion du risque institutionnel, a débuté en avril 2018, afin de systématiser l'application du manuel de gestion des projets et d'intégrer les processus de préparation, d'acceptation et d'assurance de la qualité des missions. Le système oneUNOPS Projects sera mis à la disposition de tous les projets de l'organisation en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019. Des formations seront organisées en parallèle pour permettre sa mise en service.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Premier trimestre de 2019 |

61. Au paragraphe 95 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) revoie son barème des tarifs en profondeur afin d'étudier comment prendre en compte le risque de façon optimale, cohérente, transparente et fondée sur l'analyse ; b) mette en place des directives relatives à l'utilisation des excédents découlant de la non-utilisation des suppléments pour risque.

62. Au paragraphe 6.6 de sa directive organisationnelle FG.2018.01, l'UNOPS a défini une politique d'utilisation de sa réserve : « Les réserves de l'UNOPS servent de mécanisme d'assurance contre les risques opérationnels et fournissent des liquidités en cas de circonstances défavorables. Elles visent à appuyer les opérations à long terme de l'UNOPS, notamment en fournissant des fonds pour des investissements internes, externes et novateurs qui concourent à la réalisation des

objectifs stratégiques de l'UNOPS. » Il est clairement énoncé dans cette politique que la réserve comprend deux grandes composantes : des fonds visant à fournir les liquidités nécessaires et des fonds visant à couvrir les risques opérationnels. Ce dernier point est justifié du fait des suppléments pour risque. Il est indiqué dans la politique que ces fonds sont destinés à « appuyer les opérations à long terme de l'UNOPS, notamment en fournissant des fonds pour des investissements internes, externes et novateurs ». Par conséquent, après avoir classé la première partie de la recommandation dans son audit de 2017, l'UNOPS s'occupe maintenant de la deuxième partie, qui consiste à établir des directives régissant l'emploi des suppléments pour risque non utilisés.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'application : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

F. Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add.11)

63. **Au paragraphe 20 de son rapport, le Comité a recommandé que le Conseil d'administration de l'UNOPS approuve les budgets de gestion initial et définitif, y compris la répartition des ressources, a posteriori.**

64. L'UNOPS envisage de faire figurer dans ses projets de budget biennal, à compter de 2019, un nouvel élément visant à demander au Conseil d'administration d'approuver a posteriori le budget du dernier exercice biennal pour lequel des états financiers certifiés sont disponibles. Dans le cadre de son projet de budget pour l'exercice biennal 2020-2021, l'UNOPS envisage de demander que le budget définitif pour l'exercice biennal 2016-2017 soit approuvé a posteriori.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Dernier trimestre de 2019

65. **Au paragraphe 25 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS évalue si les dispositifs de contrôle interne applicables aux versements bancaires sont adaptés et renforce les mécanismes de surveillance pour faire en sorte qu'aucun cas de double paiement, de trop-perçu ou de paiement excédentaire ne survienne à l'avenir.**

66. Les mesures concrètes énumérées ci-après ont été prises pour renforcer les procédures de règlement de façon à éliminer les doubles paiements, les trop-perçus ou les paiements excédentaires :

- Intégration de oneUNOPS et des plates-formes de services bancaires en ligne : au cours des trois derniers mois, l'UNOPS s'est employé à mettre en œuvre les activités suivantes :
 - Amélioration des connexions d'hôte à hôte de onze (11) comptes bancaires de bureaux hors Siège avec Ecobank (Gambie, Ghana, Guinée-Conakry, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Sénégal et Sierra Leone) ;

- Connexion en cours d'établissement de cinq (5) comptes bancaires avec Citibank en Argentine, au Panama et au Paraguay ;
 - Connexion en cours d'établissement de trois (3) comptes bancaires avec la BBVA en Colombie et au Pérou ;
 - Achèvement de la configuration du service de paiement WorldLink en roupie indienne
 - Configuration en cours du service de paiement WorldLink en yuan renminbi et en manat
- Le plan de connexion d'hôte à l'hôte pour les trois prochains mois comprend les éléments suivants :
- Connexion de quatre (4) comptes bancaires avec Ecobank en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud ;
 - Connexion de neuf (9) comptes bancaires avec Standard Chartered Bank en Indonésie, au Kenya, au Pakistan, aux Philippines, à Sri Lanka et en Turquie ;
 - Monnaies Worldlink : finalisation de la configuration en cours des services de paiement en yuan renminbi et en manat et mise en place de services de paiement en deux (2) nouvelles monnaies, le rouble tadjik et le som.

Entité responsable : Centre de services partagés

État d'application : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

67. Au paragraphe 30 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette en place une structure de communication de l'information et de suivi bien définie en matière de gestion et précise les attributions des responsables de chaque domaine d'activité.

68. L'UNOPS considère que cette recommandation peut être classée. La directive opérationnelle EOI.ED.2018.02 du 28 septembre 2018 relative au cadre de délégation de pouvoirs et de responsabilisation traite également des éléments qui restaient à mettre en œuvre pour donner suite à tous les aspects des recommandations formulées au paragraphe 30 du rapport sur l'année 2016.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement et Groupe de la gestion de la qualité

État d'application : Appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

69. Au paragraphe 44 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS envisage de mettre en place, à l'intention de son personnel, une politique de déclaration de la situation financière qui soit conforme à celle du Secrétariat de l'ONU (telle qu'elle a été définie dans la circulaire [ST/SGB/2006/6](#)).

70. L'UNOPS a révisé son formulaire de déclaration de situation financière et de déclaration de conflit d'intérêts en 2016 et a déjà fait rapport au Conseil

d'administration sur ce changement et ses effets. Il a souscrit à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes l'invitant à envisager une mise en conformité avec la circulaire [ST/SGB/2006/6](#) et a conclu que ses directives actuelles en matière de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts (OI.Ethics.2018.02) étaient conformes aux instruments de l'ONU applicables. Les directives de l'UNOPS sont également de plus grande portée, car elles englobent un plus vaste ensemble de personnel et portent aussi sur les intérêts et les activités des partenaires non mariés.

Entité responsable : Bureau de la déontologie

État d'application : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

71. Au paragraphe 50 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS veille au respect de l'instruction administrative qu'elle a adoptée sur la planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre dans tous ses bureaux et divisions, y compris pour ce qui est des ressources, données et systèmes informatiques.

72. Cette recommandation est appliquée car l'UNOPS veille à ce que ces plans soient constamment mis à jour. Il convient cependant de noter que puisqu'il peut y avoir à tout moment de nouveaux bureaux ou que des bureaux connaissent d'importants changements, il est très probable qu'il y ait toujours des plans à élaborer, à mettre à l'essai ou à mettre à jour.

Entité responsable : Centre de services partagés

État d'application : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

73. Au paragraphe 58 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine le fonctionnement du progiciel oneUNOPS afin de déterminer si tous les dispositifs de contrôle voulus avaient été mis en place et fonctionnaient correctement, si les avantages escomptés de ce nouveau progiciel se concrétisaient et si les fonctions informatiques proposées étaient adaptées aux exigences fonctionnelles, y compris pour ce qui est des rapports de gestion.

74. Ce rapport a été finalisé et présenté au Bureau du Directeur exécutif le 31 août 2018.

Entité responsable : Groupe des technologies de l'information et des communications

État d'application : Appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

75. Au paragraphe 73 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS repense son système informatique de gestion des projets, ainsi que le passage au progiciel oneUNOPS, afin que les informations centralisées sur l'état d'avancement des projets, y compris les prorogations accordées et les raisons des

retards d'exécution, y soient indiquées, de façon à permettre un meilleur contrôle de la gestion de projets.

76. Pour centraliser les informations sur l'état d'avancement des projets et permettre un meilleur contrôle de leur gestion, la mise au point d'un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects et comprend aussi le dispositif de gestion du risque institutionnel, a débuté en avril 2018, afin de systématiser l'application du manuel de gestion des projets et d'intégrer les processus de préparation, d'acceptation et d'assurance de la qualité des missions. Le système oneUNOPS Projects sera mis à la disposition de tous les projets de l'organisation en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019. Des formations seront organisées en parallèle pour permettre sa mise en service.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2019

77. Au paragraphe 81 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS se dote d'un nouveau modèle de gestion afin de maximiser la prise en compte de la viabilité dans les projets de son portefeuille tout en veillant à sa propre viabilité financière.

78. Afin de permettre une meilleure intégration de l'adhésion de l'organisation aux politiques et principes, le système de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects et comprend aussi le dispositif de gestion du risque institutionnel, systématisé l'application du manuel de gestion des projets et intègre les processus de préparation, d'acceptation et d'assurance de la qualité des missions. Le système oneUNOPS Projects sera mis à la disposition de tous les projets de l'organisation en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019. Des formations seront organisées en parallèle pour permettre sa mise en service.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2019

79. Au paragraphe 87 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS crée et adopte un outil de contrôle de la durabilité pour évaluer la durabilité de ses projets dès leur phase de conception et fixer des cibles et des objectifs à atteindre en la matière, afin de faciliter le suivi des progrès accomplis tout au long d'un projet.

80. Le manuel de gestion des projets, qui définit des critères d'analyse sociale et environnementale s'appliquant à tous les projets consultatifs ou d'exécution, en est au stade de la mise à l'essai. Les modèles du manuel, y compris le modèle de document de lancement de projet, sont également en phase d'expérimentation. Il est toujours prévu que le manuel de gestion des projets et les mesures obligatoires associées soient davantage systématisés dans le cadre de la mise au point du système de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects. Ce système sera mis à la disposition de tous les projets de

l'UNOPS en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019. Des formations seront organisées en parallèle pour permettre sa mise en service.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Moyenne |
| <i>Délai :</i> | Premier trimestre de 2019 |

81. Au paragraphe 95 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS énonce dans les documents de lancement des projets des cibles et des objectifs de viabilité, qui feront l'objet d'un contrôle et d'un suivi obligatoires, mesure la contribution des projets au développement durable et en rende compte tout au long de leur cycle de vie, tant lors de l'acceptation des engagements que dans le cadre du mécanisme d'assurance trimestriel et des rapports d'étape et de clôture.

82. Les modèles du manuel de gestion des projets, parmi lesquels figure le modèle de document de lancement de projet, ont été publiés début avril 2018. Le manuel et ses modèles sont actuellement mis à l'essai dans les bureaux de pays. Ils sont en cours d'intégration dans le système de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects et sera mis à la disposition de tous les projets de l'organisation en janvier 2019. Son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019. Des formations seront organisées en parallèle pour permettre sa mise en service.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Premier trimestre de 2019 |

83. Au paragraphe 102 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS établisse des procédures harmonisées d'établissement de bilans en matière de viabilité axés sur les produits et les résultats, en recueillant des données, tout au long des procédures institutionnelles et en fonction d'indicateurs de performance, de cibles et d'objectifs de viabilité concrets, et en les faisant valider par un dispositif de vérification.

84. L'UNOPS consignera des données dans le système de gestion intégrée des portefeuilles et des projets (qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects) dans le cadre de tous les processus institutionnels et les évaluera systématiquement à l'aune d'indicateurs de résultats prédéterminés, ce qui contribuera à l'obtention par les partenaires de l'UNOPS des résultats escomptés en matière de développement durable. Le système oneUNOPS Projects sera mis à la disposition de tous les projets de l'organisation en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019.

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Entité responsable :</i> | Groupe des infrastructures et de la gestion de projets |
| <i>État d'application :</i> | En cours d'application |
| <i>Priorité :</i> | Élevée |
| <i>Délai :</i> | Premier trimestre de 2019 |

85. Au paragraphe 106 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS arrête un plan assorti de délais en vue de rendre l'utilisation des outils de gestion de projets obligatoire dans l'ensemble de ses services.

86. Le dispositif de gestion des normes du Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021, prévoit un plan assorti de délais visant à rendre obligatoire l'utilisation des outils de gestion de projets dans le cadre des processus opérationnels, au moyen de formations et de documents directifs révisés. Le système de gestion intégrée des portefeuilles et des projets est en cours d'élaboration afin de rendre obligatoire l'utilisation de ces outils pour les missions pertinentes dans le cadre des politiques générales et par l'intégration de dispositifs de contrôle permettant d'en déterminer la pertinence dans des missions spécifiques. Ce système, qui a maintenant pour nom oneUNOPS Projects, sera mis à la disposition de tous les projets de l'UNOPS en janvier 2019 et son utilisation sera obligatoire à compter du 1^{er} avril 2019.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2019

87. Au paragraphe 115 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS mette en place des mécanismes de vérification et de validation adéquats afin de veiller à ce que les employeurs tiers et les constructeurs locaux chargé d'exécuter ses projets appliquent les normes énoncées dans sa politique pour des infrastructures durables.

88. Les directives organisationnelles relatives aux contrats de construction de l'UNOPS (promulguées le 15 mars 2018) imposent quatre normes, mentionnées dans la politique relative aux infrastructures durables, qui permettent de déterminer le type de contrat à utiliser dans différentes situations. Elles sont complétées par le modèle de contrat de construction, qui définit les obligations imposées aux entrepreneurs, en ce qui concerne le coût de la main d'œuvre et des travaux, les lois relatives au travail, les installations, les modalités de recrutement, les horaires de travail, la santé et la sécurité et les mesures de protection (relatives au travail des enfants, à la conduite adéquate sur le lieu de travail, aux comportements de nature sexuelle, etc.), et décrit la teneur et la fréquence des rapports à établir. Ces conditions figurent également dans les rapports d'inspection hebdomadaires et trimestriels sur la santé et la sécurité sur le lieu de travail, rendus obligatoires par la directive du Bureau du Directeur exécutif sur la mise en œuvre de trois niveaux de règles en matière de santé et sécurité et de gestion sociale et environnementale (promulguée le 25 août 2017) et mentionnés dans la directive organisationnelle sur la supervision des travaux de construction (promulguée le 15 mars 2018). Enfin, le document d'orientation sur la supervision des travaux de construction (publié le 10 septembre 2018) présente des pratiques optimales et des conseils sur la gestion efficace de la qualité, la santé, la sécurité, les aspects sociaux et environnementaux, la gestion des contrats et le contrôle des projets.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
État d'application : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

89. Au paragraphe 120 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS prenne des mesures pour établir un fonds pour l'innovation séparé, tel qu'envisagé dans le plan stratégique pour la période 2014-2017.

90. Il n'est fait aucune mention d'un fonds distinct pour l'innovation dans le plan stratégique en cours de réalisation de l'UNOPS (2018-2021). L'administration considère donc que cette recommandation est classée.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'application : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

91. Au paragraphe 137 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS intègre dans oneUNOPS les listes des prestataires visés par des sanctions qui figurent dans des bases de données externes, notamment le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

92. L'UNOPS a lancé un projet visant à intégrer les bases de données de fournisseurs du Portail mondial et de oneUNOPS, en synchronisant notamment les informations relatives aux fournisseurs visés par des sanctions. Les besoins fonctionnels du projet ont déjà été définis et sont actuellement analysés par le Groupe de la gouvernance opérationnelle du Groupe des technologies de l'information et des communications, qui est l'organe de gouvernance interne de l'UNOPS chargé de déterminer le degré de priorité et l'ordonnancement des initiatives de tous les groupes, en fonction des ressources existantes. Le groupe n'a pas encore déterminé les dates exactes de la mise en œuvre effective ; il est toutefois toujours prévu que ce projet soit mis en œuvre d'ici à la fin de l'année 2019.

Entité responsable : Groupe des achats

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Dernier trimestre de 2019

93. Au paragraphe 156 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS revioie ses modes opératoires normalisés s'agissant de la gestion de la base de données sur les prestataires, pour faire en sorte qu'un système robuste de vérification soit en place et que des normes soient clairement définies pour les données, leur validation et les alertes visant à signaler les doublons dans oneUNOPS, en vue d'améliorer la qualité de l'ensemble de données.

94. Le nettoyage des données relatives aux prestataires, maintenant achevé, a donné des résultats positifs. L'UNOPS considère que cette recommandation a été intégralement appliquée, car ce nettoyage a permis de donner suite à tous les aspects de la recommandation.

a) De nouveaux contrôles ont été ajoutés pour des formats définis de saisie de données ;

b) Des alertes et des validations de données ont été ajoutées au module de gestion des prestataires ;

c) Des alertes en cas de données dupliquées dans des champs clés y ont également été ajoutées.

95. En outre, l'UNOPS a doté oneUNOPS d'importants nouveaux dispositifs de validation et de contrôle, et une équipe spécialisée du Centre de services partagés de Bangkok a procédé à une analyse et à un nettoyage complet des données relatives aux fournisseurs.

Entité responsable : Groupe des finances et Groupe des technologies de l'information et des communications
État d'application : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

96. Au paragraphe 167 de son rapport, l'UNOPS a accepté la recommandation du Comité concernant la nécessité de parachever les directives relatives aux vérifications des antécédents des nouvelles recrues.

97. L'UNOPS continue de suivre les processus de vérification des antécédents des nouvelles recrues et s'apprête donc à classer cette recommandation. L'UNOPS coopère actuellement avec le Comité à cette fin.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'application : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

98. Au paragraphe 174 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNOPS formule des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et inclusif pour les membres du personnel handicapés.

99. À la suite de la demande de la Vice-Secrétaire générale, l'UNOPS procède actuellement à une auto-évaluation dans ce domaine et s'alignera sur les mesures prises par l'ONU pour donner suite à cette recommandation.

100. L'UNOPS attend, dans un avenir très proche, les données de référence et la décision ultérieure du Secrétariat de l'ONU de réviser sa politique et prendra des mesures immédiatement après la publication des conclusions du Secrétariat de l'ONU.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2019

101. Au paragraphe 175 de son rapport, le Comité a recommandé que, afin de rendre l'organisation plus accessible et inclusive pour les personnes handicapées, l'UNOPS rassemble des données sur les membres du personnel handicapés et réalise, à titre prioritaire, une évaluation de l'accessibilité de l'ensemble de ses bureaux, de ses plateformes numériques et de ses processus.

102. À la demande de la Vice-Secrétaire générale, l'UNOPS procède actuellement à une auto-évaluation dans ce domaine et s'alignera sur les mesures prises par l'ONU pour donner suite à cette recommandation.

103. L'UNOPS attend, dans un avenir très proche, les données de référence et la décision ultérieure du Secrétariat de l'ONU de réviser sa politique et prendra des mesures immédiatement après la publication des conclusions du Secrétariat de l'ONU.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'application : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2019

104. Au paragraphe 180, le Comité a recommandé que l'UNOPS veille à l'application de sa directive concernant la réservation des billets au moins sept jours avant la date de départ. Des systèmes devraient être mis en place pour collecter des données à ce sujet, ce qui rendrait le suivi plus efficace.

105. La recherche d'un outil adapté de gestion des voyages à l'échelle mondiale se déroule comme prévu et un appel d'offres (RFQ/2018/6713) a été lancé en vue de choisir un conseiller en voyages indépendant qui établisse le cahier des charges. Une fois que l'entreprise sélectionnée aura établi le cahier des charges, l'UNOPS compte que l'appel d'offres visant à choisir un fournisseur d'outils de gestion des voyages à l'échelle mondiale sera lancé en janvier 2019.

Entité responsable : Centre de services partagés
État d'application : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2019