



**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
27 novembre 2023
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2024

29 janvier-2 février 2024, New York

Point 10 de l'ordre du jour provisoire

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
aux projets**

**Plan d'intervention global en application
des recommandations issues des deux examens
indépendants du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Résumé

Le présent document fait le point sur les progrès réalisés, à la date de son établissement, dans la mise en œuvre du plan d'intervention global. Sur un total de 43 recommandations, 32 ont été appliquées, dans la mesure voulue et 2 ne l'ont pas été ; l'application d'une recommandation est du ressort du Bureau des affaires juridiques. La mise en œuvre de sept des recommandations en suspens sera achevée au cours de 2024 ; celle de la huitième se poursuivra jusqu'en 2027.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre acte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'intervention global et encourager la poursuite de la transformation de l'UNOPS ; b) décider qu'il lui sera rendu compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations en suspens dans le cycle régulier d'établissement du rapport sur le plan stratégique de l'UNOPS, conformément à la décision 2023/17 ; c) prendre note des conclusions de l'examen indépendant de l'état d'avancement de l'application des recommandations ; d) rappeler ses décisions 2022/24 et 2023/23, dans lesquelles il a demandé que l'UNOPS commande un examen externe indépendant, pour présentation au Conseil à l'issue de mise en œuvre du plan d'intervention global.



Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| I. Introduction | 3 |
| II. Contexte | 3 |
| III. Progrès accomplis dans l'exécution du plan d'intervention global | 3 |
| A. Mandat et stratégie | 4 |
| B. Gouvernance et gestion | 5 |
| C. Gestion des risques et environnement de contrôle | 6 |
| D. Déontologie, conformité et culture institutionnelle | 8 |
| E. Gestion financière et gestion des performances | 11 |
| F. Initiative d'investissements responsables dans les domaines de l'infrastructure et de l'innovation (S3I). | 14 |
| IV. Proposition de marche à suivre | 15 |

I. Introduction

1. Le présent document fait le point sur les progrès accomplis dans l'exécution du plan d'intervention global et sur l'état d'avancement de l'application des recommandations à mettre en œuvre à plus long terme dans le cadre de la transformation progressive de l'UNOPS.

2. Au moment de l'établissement du présent document, un examen externe indépendant avait débuté, couvrant l'ensemble des recommandations visées dans le plan d'intervention global, avec pour objectif d'évaluer la qualité de leur mise en œuvre et la mesure dans laquelle les résultats obtenus correspondaient à leur contenu. En conséquence, le présent document constitue l'auto-évaluation par l'UNOPS de l'exécution du plan d'intervention global, sachant que les résultats de l'examen externe indépendant ont été présentés au Conseil d'administration en novembre 2023.

II. Contexte

3. En application de la décision 2022/13 du Conseil d'administration, l'UNOPS avait commandé deux examens indépendants portant : a) sur les mécanismes de contrôle existants applicables aux investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) ; b) sur ses systèmes de contrôle interne, ainsi que ses structures de gestion des risques et de gouvernance globale. Ce dernier examen a donné lieu à la formulation de 43 recommandations à l'intention de l'UNOPS et de cinq autres à l'intention du Conseil. Dans le prolongement de ces deux examens, et en application de la décision 2022/24, l'UNOPS a établi un plan d'intervention global recensant 82 mesures qu'il prendrait en réponse aux 43 recommandations.

4. La structure du plan s'articule sur les six domaines d'intervention recensés dans l'examen en question : Mandat et stratégie ; Gouvernance et gestion ; Gestion des risques et environnement de contrôle ; Déontologie, conformité et culture institutionnelle ; Gestion financière et gestion de la performance ; Initiative S3I. Outre les mises à jour fournies par la Direction exécutive lors des sessions ordinaires du Conseil d'administration, il est rendu compte à celui-ci des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'intervention au moyen d'une plateforme de suivi en ligne accessible au public¹ et d'exposés mensuels présentés par la Direction exécutive, conformément à la décision 2022/24.

III. Progrès accomplis dans l'exécution du plan d'intervention global

5. Sur un total de 43 recommandations, 32 ont été appliquées à l'échelle prévue et deux ne l'ont pas été ; l'application d'une recommandation est du ressort du Bureau des affaires juridiques (voir section E). La mise en œuvre de sept des recommandations en suspens sera achevée au cours de 2024 ; celle de la huitième se poursuivra jusqu'en 2027. On trouvera ci-après la description des progrès accomplis et de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.

¹ [Outil de suivi en ligne du plan d'intervention global de l'UNOPS.](#)

A. Mandat et stratégie

6. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de trois recommandations relatives au mandat et à la stratégie :

a) Revoir le plan stratégique pour 2022-2025 et faire participer l'ensemble de l'organisation et les organes de gouvernance concernés au processus – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

b) Se recentrer sur le cœur de métier initial, à savoir fournir des services aux entités des Nations Unies, aux gouvernements et à d'autres partenaires, à leur demande, et définir clairement l'étendue de la collaboration avec le secteur privé et la forme qu'elle prendra – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

c) Recentrer les priorités stratégiques et établir des indicateurs clés de performance, notamment pour ce qui est de la qualité des services fournis, des tarifs pratiqués et du montant des réserves opérationnelles, pour donner suite à la feuille de route stratégique approuvée par le Conseil d'administration – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

7. Les trois recommandations sont complémentaires et elles ont été appliquées de manière intégrée. Tout au long de 2022 et de 2023, l'UNOPS a reformulé son plan stratégique pour 2022-2025², sur la base des conclusions d'un examen à mi-parcours accéléré précoce du plan stratégique existant. L'examen à mi-parcours et le plan stratégique révisé ont été adoptés par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2023. Dans sa décision 2023/16, il a constaté que l'examen à mi-parcours avait été réalisé sur la base de consultations internes et externes approfondies.

8. Le Conseil d'administration a également constaté que le plan stratégique révisé correspondait en tous points aux dispositions pertinentes de la résolution 65/176 de l'Assemblée générale³. L'UNOPS a cessé complètement de recourir à des capitaux d'amorçage pour les investissements à impact du secteur privé, ce qui est revenu à abandonner toute activité liée à l'offre en lien avec le « financement du développement ». En conséquence, et conformément au plan révisé, l'UNOPS mène des activités de mise en œuvre axées sur la demande, comme les opérations avec contrepartie directe et recouvrement complet des coûts, à l'appui de ses partenaires du système des Nations Unies et au-delà.

9. Outre le plan révisé, le Conseil d'administration a approuvé un cadre de résultats élargi, assorti d'indicateurs et de cibles en matière de contributions et d'objectifs de gestion. Des ambitions y sont définies pour ce qui est de l'impact, et il y est affirmé que l'UNOPS cherche à fonder les activités visant à y contribuer sur des évaluations thématiques externes, sur une analyse de portefeuille réalisée à l'aune des objectifs de développement durable et de métadonnées pertinentes, et sur le renforcement des capacités en matière d'établissement de rapports axés sur les résultats.

10. Le cadre de résultats élargi comprend neuf indicateurs clés de performance en matière de contribution et 12 indicateurs relatifs à la gestion. La plupart des indicateurs en question ont été définis dans le souci de dynamiser les comportements institutionnels, et pour que l'UNOPS se conforme à un certain nombre de normes de qualité spécifiques. Au fil de la maturation des systèmes et des processus, il est envisagé d'élaborer des indicateurs complémentaires, dont certains pourront porter sur le suivi, au moyen de tableaux de bord internes relatifs à la gestion, et d'autres

² DP/OPS/2023/6.

³ A/RES/65/176.

s'inscrire dans le cadre de résultats élargi qui sera défini pour le plan stratégique pour 2026-2029.

B. Gouvernance et gestion

11. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de deux recommandations relatives à la gouvernance et à la gestion :

a) Faire en sorte que les directeurs régionaux et directrices régionales se réunissent régulièrement pour dégager une interprétation commune des objectifs de l'UNOPS et arrêter des moyens pour les atteindre dans toutes les régions, ainsi que pour mettre en commun les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

b) Déterminer le dispositif qui permettra d'appuyer la gestion et l'exécution des projets et des programmes et les grandes fonctions de l'organisation dans toutes les régions. Il importe que les régions soient associées au processus dès le départ – *Transformation en cours, qui devrait être achevée en 2027.*

12. Depuis mai 2022, les directeurs régionaux et directrices régionales font partie de l'équipe dirigeante ; depuis janvier 2023, ils se réunissent sur une base trimestrielle. Cela a pour effet de renforcer le positionnement stratégique et la coordination interne ; l'organisation est ainsi dirigée dans une optique plus intégrée, tenant compte du contexte et de la situation propres à chaque région.

13. Pour stimuler la mise en commun des connaissances à l'échelle de l'organisation, la Direction exécutive a établi huit pôles⁴, à chacun desquels a été confiée une mission donnée ; ils sont coprésidés par un(e) directeur(trice) régional(e) et un(e) directeur(trice) du siège. L'objectif de ces pôles est de concentrer l'action menée par l'organisation sur l'accélération des progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable, comme indiqué dans le plan stratégique révisé pour 2022-2025. Ces pôles favorisent la coordination et la collaboration internes, et ménagent des possibilités d'apprentissage institutionnel, ce qui permet de mobiliser les compétences les plus pointues et d'échanger les pratiques optimales, dès le stade de l'élaboration des projets, puis tout au long de leur exécution.

14. Conformément aux recommandations formulées et au plan stratégique révisé pour 2022-2025, l'un des axes porteurs de l'amélioration des capacités de l'UNOPS est sa détermination à obtenir que les processus et les systèmes d'information soient adaptés aux objectifs, intégrés, et exploitent les possibilités offertes par la numérisation.

15. Le programme de modernisation et de numérisation des processus de l'UNOPS devrait être exécuté sur plusieurs années, jusqu'en 2027. Il sera l'occasion de développer les capacités en matière de gestion des connaissances et des données. Au cours de l'exercice biennal à venir, la priorité sera accordée aux solutions propres à améliorer : a) la capacité d'attirer, recruter et gérer des personnes de talent ; b) la procédure de passation des marchés publics ; c) les capacités de l'organisation en matière de gestion de portefeuilles, de programmes et de projets. En même temps qu'il précise et normalise la portée de ses programmes, ainsi que les modalités de gouvernance et de gestion des dépendances, et que les travaux en lien avec la sélection du futur écosystème numérique se poursuivent, l'UNOPS mène avec succès des

⁴ Triple crise planétaire ; Transition énergétique ; Résilience et durabilité des petits États insulaires en développement ; Soins de santé de qualité ; Transformation numérique juste ; Protection sociale, éducation, égalité et emplois ; Lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix ; Transformation des systèmes alimentaires.

activités pilotes, avec la participation du personnel de toutes les composantes de l'organisation.

16. À des fins d'harmonisation et d'intégration avec le programme d'innovation et de numérisation des processus, on procède actuellement à l'examen et au remaniement des procédures actuelles de gestion des projets, programmes et portefeuilles, l'objectif étant d'améliorer la qualité de l'élaboration des projets et de les exécuter de manière satisfaisante pour les partenaires. Cette initiative de long terme est essentielle à l'appui de la mise en œuvre du plan stratégique révisé pour 2022-2025.

17. Les partenaires et le personnel sont au cœur de ces initiatives, l'objectif d'ensemble de l'UNOPS étant de devenir plus efficace et flexible, pour améliorer le rapport coût-efficacité des activités menées.

C. Gestion des risques et environnement de contrôle

18. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de sept recommandations relatives à la gestion des risques et à l'environnement de contrôle :

a) Faire de la gestion des risques une partie intégrante de tous les grands mécanismes de décision et faire figurer le rapport sur le risque de portefeuille dans le rapport trimestriel régulier – *Devrait être appliquée à compter de juin 2024.*

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

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

d) Procéder à une évaluation approfondie du portefeuille et des éventuels risques cachés – *Devrait être appliquée à compter de juin 2024.*

e) Veiller à l'indépendance des services de contrôle, en particulier des services d'audit interne et de déontologie, et faire en sorte qu'ils soient dotés de moyens suffisants – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

f) Établir un plan d'action argumenté en réponse aux recommandations formulées par le Groupe de l'audit interne et des enquêtes dans son rapport d'auto-évaluation. Il importe d'énumérer toutes les recommandations, les mesures proposées, la date d'achèvement prévue, l'état d'application, et de désigner une personne responsable, dans le plan d'action. Le Groupe de l'audit interne et des enquêtes doit rendre compte régulièrement de la suite donnée au plan d'action au Conseil d'administration et au Comité consultatif pour les questions d'audit – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

g) Procéder à un examen complet du mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit à la lumière des constatations tirées de l'examen consacré à l'Initiative S3I. À cet égard, il conviendrait d'envisager la création d'un comité d'audit et du contrôle des risques rattaché au Conseil d'administration – *Appliquée, dans la mesure voulue*⁵.

19. L'UNOPS a examiné la structure et les fonctions de son dispositif de contrôle des risques et les a comparés aux conditions définies par le Corps commun d'inspection⁶ et au modèle de maturité, inspiré de celui du Risk Forum, retenu par le Comité de haut niveau sur la gestion. En outre, le Groupe de l'audit interne et des

⁵ En lien avec la révision du mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit.

⁶ JIU/REP/2020/5.

enquêtes a procédé à un certain nombre d'examens de processus de bout en bout pour évaluer l'efficacité, l'économie et l'efficacité des principales procédures appliquées par le Bureau. Celui-ci a achevé l'examen de ses politiques de gestion des risques et déterminé la manière dont il convenait d'intégrer, dans le cadre de l'amélioration continue, les principes pertinents dans le cadre de décision.

20. À l'issue de ces examens, plusieurs mesures ont été prises pour renforcer le cadre de gestion des risques. Un programme d'expérimentation périodique, fondé sur des échantillons, a été progressivement mis en œuvre avec pour objectif d'évaluer la performance des principaux dispositifs de contrôle, et un programme de formation à la gestion des risques a été instauré. Au 1^{er} janvier 2024, la Section du contrôle des risques et de la conformité deviendra opérationnelle, et les capacités en matière de gestion des risques et de contrôle interne seront encore renforcées au gré de l'exécution du programme pluriannuel de modernisation et de numérisation des processus.

21. Dans le cadre de l'examen à mi-parcours qui a conduit à la révision du plan stratégique pour 2022-2025, l'UNOPS a procédé à une évaluation de portefeuille sous l'angle des risques stratégiques. On s'est appuyé sur une enquête mondiale réalisée auprès de l'équipe de direction, sur des entretiens menés avec des experts et expertes de haut niveau et sur l'examen de documents. La procédure annuelle de budgétisation et d'établissement de cibles inclut désormais la formulation d'un certain nombre d'hypothèses, de risques et de possibilités clés par l'ensemble des services concernés. À l'échelon des bureaux de pays, l'évaluation des risques de portefeuille est assurée par des fonctionnaires qui se consacrent en propre à l'évaluation de la performance fondée sur les risques. Une synthèse de ces évaluations des principaux risques intéressant le portefeuille mondial sera achevée, avec l'appui de services de consultant(e)s extérieur(e)s, d'ici à juin 2024.

22. Dans le souci de développer encore le dialogue – de nature stratégique, axé sur l'avenir et tenant compte des risques existants – sur les priorités de l'organisation, l'UNOPS a pris des mesures pour améliorer la prise de décisions fondées sur les risques, et les risques de portefeuille sont désormais pris en compte dans les examens trimestriels réguliers de la gestion. Cette nouvelle approche deviendra effective au premier trimestre 2024. De plus, l'évaluation est en cours d'un mécanisme grâce auquel l'UNOPS pourra recenser et accepter – ou non – les risques associés à de nouveaux projets, ce qui rendra nécessaire l'actualisation de l'approche qui est actuellement celle du Comité d'acceptation des missions. Cette activité se poursuivra en 2024.

23. Plusieurs dispositions ont été prises pour donner suite à la recommandation selon laquelle il convenait de veiller à l'indépendance des services de contrôle et de faire en sorte qu'ils soient dotés de moyens suffisants. En premier lieu, le Groupe de l'audit interne et des enquêtes a procédé à une auto-évaluation exhaustive et objective de son indépendance, puis établi un plan d'action comme suite aux constatations qui en étaient issues. Un rapport complet a été soumis au Conseil d'administration et toutes les recommandations formulées ont été approuvées. En conséquence, un certain nombre de mesures ont été adoptées, notamment l'approbation d'une charte de l'audit révisée ; l'augmentation de 87 % du budget du Groupe ; la transformation des contrats de tous les membres du personnel en poste au siège en engagements de durée déterminée. De plus, le directeur ou la directrice du Groupe peut s'adresser librement et sans restriction au Conseil d'administration, et le Groupe peut confirmer son indépendance chaque année, lors de la session annuelle, et lors de toute séance privée du Conseil.

24. En mars 2023, les bureaux de la déontologie du Fonds monétaire international et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ont

procédé à une évaluation de l'indépendance du Bureau de la déontologie de l'UNOPS. En novembre 2023, 95 % des recommandations issues de cette évaluation avaient été appliquées ; restaient à achever l'examen par le Groupe mixte d'enquête des structures de gouvernance du Conseil d'administration et la refonte de la procédure régissant la dénonciation d'abus, en application de la décision 2022/24 du Conseil.

25. En application de la recommandation correspondante, l'UNOPS a révisé le mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit, l'objectif étant de renforcer et de protéger l'indépendance du Comité dans l'exercice de ses fonctions consultatives auprès de la Direction exécutive et du Conseil. Celui-ci a pris note du mandat révisé dans sa décision 2023/7. Il est actuellement procédé au renouvellement de la composition du Comité, qui sera achevé à temps pour sa première réunion de 2024.

D. Déontologie, conformité et culture institutionnelle

26. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de 15 recommandations relatives à la déontologie, à la conformité et à la culture institutionnelle :

a) Définir les attributions des services chargés de la conformité, une fois qu'il aura été déterminé à qui reviennent ces fonctions, et en informer clairement toute l'organisation – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

b) Faire en sorte que le Bureau de la déontologie consigne le nombre d'affaires en temps réel pour être en mesure d'assurer un suivi régulier et de rendre compte de la situation périodiquement – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

c) Réformer complètement la procédure de signalement des irrégularités et établir des protocoles et des règles de confidentialité clairs – *Devrait être appliquée en juin 2024.*

d) Établir des protocoles pour le traitement des plaintes et des enquêtes, en particulier celles qui concernent les directeurs et directrices, et les fonctionnaires de rang supérieur. Veiller à ce que les problèmes qui ont été signalés, ainsi que les dossiers, soient traités de manière cohérente, indépendamment du statut ou de l'ancienneté de la personne à l'origine du signalement. Encourager les membres du personnel à signaler les comportements qui contreviennent à la déontologie et faire en sorte que chacun ait confiance dans le fait que les politiques et les directives en matière de déontologie sont appliquées dans tous les cas – *Devrait être appliquée en juin 2024.*

e) Collaborer plus étroitement avec les autres entités des Nations Unies et les parties externes concernées en ce qui concerne les pratiques relatives aux ressources humaines et la déontologie – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

f) Promulguer une politique de lutte contre la corruption – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

g) Faire en sorte que la direction donne l'exemple et s'efforce d'inculquer les valeurs de l'ONU – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

h) Garantir une structure de gestion solide, avec des relations hiérarchiques claires et un cloisonnement des tâches suffisant dans les domaines financier, juridique, des ressources humaines et de la passation de marchés – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

i) Veiller à ce que l'équipe de direction possède les qualifications et les capacités voulues et à ce qu'une structure facilitant l'application du principe de

responsabilité dans les divers domaines concernés soit en place – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

j) Créer une équipe de direction de taille fonctionnelle et aux attributions clairement définies, en veillant à ce que la gestion opérationnelle et la gestion des risques soient cloisonnées, notamment pour ce qui est des aspects relatifs à la déontologie et à la conformité – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

k) Faire évoluer la culture de gestion et la culture institutionnelle de façon à mobiliser davantage les membres du personnel et à privilégier une approche moins hiérarchique et moins directive – *Transformation qui devrait être achevée à la fin de 2024.*

l) Renforcer la contribution et la participation des services régionaux et des services fonctionnels à la prise de décisions clés – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

m) Faire passer le nombre de postes de directeur(rice) exécutif(ve) adjoint(e) à deux (au minimum), ce qui permettrait de séparer clairement la gestion opérationnelle et la gestion des risques – *Appliquée, dans la mesure voulue*⁷.

n) Encourager la participation sans entrave et l'expression d'opinions divergentes au moyen de sondages ponctuels, de forums de discussion et de la diffusion fréquente d'informations – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

o) Recourir à un processus structuré de gestion du changement pour faciliter un changement institutionnel véritable – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

27. Comme indiqué dans le plan stratégique révisé pour 2022-2025, l'UNOPS aspire à établir une culture institutionnelle inclusive et constructive, fondée sur les valeurs de l'ONU. Dans le but de rétablir la confiance au sein de l'organisation, il a été procédé à une évaluation de la culture institutionnelle pour définir la route à suivre. Les résultats de cette évaluation ont été communiqués au Conseil d'administration en novembre 2023, et un plan destiné à donner suite aux constatations qui en sont issues sera présenté à la session ordinaire de 2024.

28. La refonte de la culture institutionnelle sous-tend les initiatives de transformation et les changements actionnés par l'UNOPS. En mai 2022, pour imprimer une nouvelle orientation au sommet, une nouvelle équipe de direction a été constituée. Depuis sa création, de nouveaux directeurs et de nouvelles directrices ont pris leurs fonctions et les postes correspondant aux fonctions de gestion clés ont été reclassés à un niveau approprié. Pour renforcer la contribution des bureaux régionaux et des unités fonctionnelles, ainsi que leur participation, à la prise de décisions déterminantes, des groupes de travail ont été constitués, qui fournissent des avis à l'équipe de direction et assurent la mise en œuvre effective des principales initiatives menées en interne à l'échelle de l'organisation.

29. À la suite de la décision 2022/24, sur la création d'un deuxième poste de directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e), une nouvelle structure organisationnelle, établissant des distinctions claires entre les fonctions de gestion et les fonctions d'exécution, a été établie en janvier 2023. Cette structure cloisonne de façon appropriée les diverses fonctions, de telle sorte que les groupes chargés des politiques et les régions rendent compte à un(e) directeur(trice) exécutif(ve) distinct(e). La nouvelle Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion et des politiques a pris ses fonctions le 1^{er} octobre 2023. La procédure de recrutement du (de la)

⁷ La structure organisationnelle de l'UNOPS compte deux postes de directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e), la nomination à l'un de ces deux postes devant être effective à la fin de 2023.

directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e) chargé(e) des opérations et des partenariats se poursuivait au moment de l'établissement du présent rapport.

30. Pour remédier au manque de clarté du dispositif d'appropriation des fonctions liées à la conformité, il a été procédé à l'examen de ces fonctions et de leurs corrélations avec la « deuxième ligne » de maîtrise de leur exécution. Les conclusions de cet examen ont conduit à la création de la Section du contrôle des risques et de la conformité, qui sera effective à compter du 1^{er} janvier 2024 ; elle rendra compte au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e) chargé(e) de la gestion et des politiques.

31. Pour compléter la politique de l'UNOPS en matière de lutte contre la fraude et la corruption, et en tirer davantage profit, la dernière touche a été mise à une politique spécifiquement axée sur ces deux enjeux. Elle s'appliquera à toutes les activités et opérations de l'UNOPS et a pour but de prévenir, détecter et réprimer les actes de corruption dont pourraient se rendre coupables des membres du personnel de l'UNOPS, des fournisseurs ou des partenaires d'exécution ou autres partenaires. En outre, une instruction opérationnelle sur les enquêtes et les mesures relatives aux allégations de faute portées contre les membres du personnel du Bureau est actuellement examinée par le Groupe de l'audit interne et des enquêtes ; l'accent y est mis sur les postes de directeur(trice) et de rang supérieur. Le Groupe assure actuellement la formation du personnel compétent aux procédures d'audit et d'enquête, à la confidentialité des allégations, au traitement équitable et à l'objectivité.

32. Conformément à la décision 2022/24, l'UNOPS remanie ses procédures de signalement et de dénonciation d'abus. L'objectif est de mettre en place un processus clair qui encourage les signalements et garantisse leur traitement équitable et confidentiel, dans le respect de règles et de protocoles appropriés, en harmonie avec les pratiques optimales du système des Nations Unies et en conformité avec les dispositions de la décision 2022/16. Cette initiative, appuyée par la Direction exécutive en collaboration avec le Bureau de la déontologie, se poursuivra en 2024 et vise à restaurer la confiance et à régler les problèmes de nature procédurale ; elle va de pair avec l'exécution des activités de transformation culturelle de portée plus large. Pour ce faire, on s'appuie sur l'examen et l'actualisation de la politique de protection des personnes qui dénoncent des manquements, intitulée « Protection contre les représailles », promulguée par l'UNOPS le 19 août 2022⁸.

33. Tout au long de 2023, le Bureau de la déontologie a continué de renforcer sa collaboration avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies, qui harmonise les pratiques optimales et crée des synergies qui contribuent à replacer la déontologie au cœur des obligations de l'équipe de direction et à renforcer encore l'indépendance du Bureau. Celui-ci a passé en revue son système d'établissement des dossiers et, en juillet 2023, a mis en service un nouvel outil qui rend possible la saisie en temps réel des index de cas, par domaine fonctionnel et par thème, et donne les moyens d'établir des signalements plus précis. Enfin, toujours dans le souci de modifier les comportements des haut(e)s responsables, et de les inciter à montrer l'exemple et à inculquer les valeurs de l'ONU, le Bureau de la déontologie a mis au point et rendu publique une série de formations d'ensemble exhaustives intitulée « La Déontologie en action ». Plus de 800 membres du personnel de l'UNOPS en ont bénéficié ; elles prennent la forme d'un dialogue avec le personnel sur des thèmes tels que les signalements, la prise de décision face à un dilemme d'ordre déontologique, et la politique actualisée de protection contre les représailles.

34. Pour harmoniser les politiques de l'UNOPS relatives aux ressources humaines avec celles du système des Nations Unies et échanger de façon plus approfondie avec

⁸ Conformément au paragraphe 9 de la décision 2022/16.

d'autres entités au sujet des pratiques applicables en la matière, l'UNOPS participe activement aux travaux du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et des groupes de travail et autres instances y associés, ce qui l'aide à définir un dispositif de gestion des ressources humaines qui soit adapté aux objectifs et aligné sur le cadre commun et les valeurs du système des Nations Unies.

35. Dans le but d'encourager le personnel à communiquer de manière ouverte et à se mobiliser, l'UNOPS a constitué cinq groupes de ressources de membres du personnel, qui sont autant de tribunes offrant aux collègues la possibilité de faire part de leurs préoccupations ou des difficultés qu'ils rencontrent sur le lieu de travail. L'UNOPS a renforcé sa collaboration avec le Conseil du personnel du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et d'ONU-Femmes. Le nombre d'associations locales de membres de son personnel est en augmentation : il en existe désormais à New York, dans la région Afrique, dans la région Asie, dans la région Europe et Asie centrale et dans la région Moyen-Orient. Tout au long de 2024, on poursuivra les activités visant à développer la représentation du personnel à l'échelle mondiale et à encourager celui-ci à être représenté. Enfin, on continuera de procéder à des sondages réguliers pour obtenir son point de vue sur certains thèmes clés liés à la participation et à la culture institutionnelle.

36. En application de la recommandation formulée à l'issue de l'examen indépendant, l'UNOPS a adopté une approche structurée de la gestion du changement de manière à obtenir des résultats concrets au titre plan d'intervention global : a) appui aux projets et à la gestion du changement dans l'optique de l'exécution d'ensemble du plan ; b) élaboration et mise en œuvre d'initiatives clés en matière de transformation ; c) renforcement des capacités de gestion du changement ; d) élaboration, diffusion et utilisation du cadre et de la boîte à outils de l'UNOPS en matière de gestion du changement. Ce dispositif servira de base pour la transformation stratégique du Bureau en 2024-2025 et au-delà.

E. Gestion financière et gestion des performances

37. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de sept recommandations relatives à la gestion financière et à la gestion des performances :

a) Affiner la grille tarifaire. Il convient d'expliquer la logique et le fondement de différents éléments de la grille tarifaire en interne et aux partenaires, de façon à dégager une interprétation commune et à emporter l'adhésion – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

b) Suivre de près les risques liés aux portefeuilles d'investissements financiers au vu de la situation économique et adresser des rapports mensuels au (à la) Directeur(trice) exécutif(ve) et aux haut(e)s dirigeant(e)s – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

c) Investir dans les ressources et les capacités pour améliorer l'information sur les réalisations – *Transformation en cours, qui devrait être achevée à la fin de 2024.*

d) Étoffer le processus de gestion des performances et renforcer l'application du principe de responsabilité grâce à la communication de l'information et à la gestion des résultats. Faire en sorte que la communication des informations relatives aux indicateurs soit davantage en prise sur les cas de résultats. Améliorer la communication des résultats à la direction – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

e) Définir plus clairement, dans les instructions opérationnelles, les types de partenariat jugés acceptables. Envisager de restreindre les dérogations accordées par le bureau du (de la) Directeur(trice) exécutif(ve) aux fins de l'établissement de nouvelles formes de partenariat qui échappent à l'examen du Comité d'acceptation des missions ou qui ne soient pas assujetties à des mécanismes de contrôle appropriés – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

f) Veiller à ce que tous les bureaux régionaux se dotent de procédures qui empêchent que les contrats relatifs aux projets puissent être signés tant que le groupe Conseils et appui intégrés⁹ n'a pas terminé ses travaux – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

g) Poursuivre la mise au point de la procédure régissant le devoir de précaution et y allouer des ressources adéquates en fonction du volume de travail correspondant – *Devrait être appliquée d'ici à la fin de 2024*¹⁰.

38. S'agissant de la recommandation portant sur l'affinement de la grille tarifaire de l'UNOPS, plusieurs mesures ont été prises. En août 2022, le Bureau a publié une mise à jour de la politique pertinente, pour que ne soit plus appliquée de majoration pour risque dans les nouveaux accords relatifs aux projets. Il a actualisé les dispositions relatives au calcul de la commission de gestion pour le mettre en conformité avec les données financières pour 2021-2022, et harmonisé sa procédure de détermination de la commission de gestion avec son budget biennal axé sur l'avenir. Le tout est entré en vigueur au moment de l'établissement des prévisions budgétaires pour 2024-2025¹¹. À sa deuxième session ordinaire de 2023, le Conseil d'administration a approuvé que les taux de recouvrement des coûts indirects soient établis sur la base des produits requis ; approuvé l'objectif de zéro fixé pour les produits nets de l'exercice biennal ; pris note de l'alignement de l'UNOPS sur les approches harmonisées à l'échelle du système des Nations Unies en matière de classification des coûts, de budgétisation axée sur les résultats et de présentation du budget. Le modèle de tarification a été explicité dans l'annexe du projet de budget sur la méthode de calcul des commissions de gestion¹², dans le document de séance sur le modèle de recouvrement des coûts de l'UNOPS¹³ et lors de sessions informelles avec les États Membres.

39. Comme suite à la recommandation formulée à l'issue de l'examen indépendant en ce qui concerne la nécessité de suivre de près les risques liés au portefeuille d'investissements financiers, des rapports mensuels sur la performance des investissements sont adressés à l'équipe de direction depuis février 2023. Ils viennent s'ajouter aux rapports trimestriels sur les performances et les risques qui sont adressés à la Direction exécutive et au Comité consultatif pour les placements, ainsi qu'aux rapports adressés chaque mois à la Direction financière.

40. Le plan stratégique révisé pour 2022-2025 établit un cadre de résultats élargi doté de priorités stratégiques qui portent sur l'impact, les contributions et les résultats en matière de gestion, ce qui est adapté à la gestion de la performance dans l'environnement opérationnel axé sur la demande qui est celui de l'UNOPS. Le cadre est complété par un calendrier échelonné pour l'examen de la performance institutionnelle, et les examens de gestion trimestriels incluent désormais les contributions biennales axées sur des thèmes. La dernière étape consistera à établir, à

⁹ Le groupe Conseils et appui intégrés passe en revue les contrats avant leur approbation définitive et la signature d'accords.

¹⁰ Cette recommandation englobe la révision du règlement financier et des règles de gestion financière.

¹¹ DP/OPS/2023/7.

¹² DP/OPS/2023/7 – Annexes.

¹³ DP/OPS/2023/CRP.5.

compter de la fin de février 2024, un examen annuel de l'impact. Les conclusions de cet examen contribueront à l'établissement du rapport annuel de la Direction exécutive pour 2023, qui sera présenté à la session annuelle de 2024 du Conseil d'administration.

41. L'investissement dans les ressources et les capacités pour améliorer l'information sur les réalisations se poursuivra tout au long de 2024. Comme suite à la recommandation correspondante, l'UNOPS tire parti des constatations issues d'une étude externe pertinente au vu de son modèle opérationnel, qui n'est pas axé sur les programmes mais sur la demande. Des mesures seront prises pour renforcer les capacités de l'organisation en ce qui concerne le recueil de données probantes et d'idées, ainsi que l'apprentissage. L'action menée dans ce domaine est étroitement corrélée au programme d'innovation et de numérisation des processus et à l'examen de la gestion des projets, des programmes et de portefeuille.

42. En outre, les liens entre la performance institutionnelle et la performance individuelle doivent être encore resserrés afin de renforcer l'application du principe de responsabilité en matière de décisions et de résultats. Cet aspect sera traité dans le cadre de la transformation culturelle.

43. L'examen du cadre directeur de l'UNOPS est en cours, dans le but de l'ancrer davantage dans les principes, et de le rendre moins prescriptif mais plus efficace. En réponse à la recommandation faisant état de la nécessité de définir plus clairement, dans les instructions opérationnelles, les types de partenariat jugés acceptables, une nouvelle directive opérationnelle sur le principe de précaution¹⁴ a été promulguée en avril 2023. Son objectif est d'aligner les procédures appliquées en la matière à l'UNOPS sur celles qui régissent l'approche commune du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour la recherche prospective et la diligence raisonnable en ce qui concerne les partenariats avec les entreprises¹⁵, ainsi que d'établir des principes directeurs cardinaux et un cadre d'ensemble sur la base desquels les préceptes de la diligence raisonnable puissent être appliqués à l'échelle de l'organisation. Une unité spécialisée dans le devoir de précaution a été créée au sein du Groupe d'assurance qualité¹⁶, pour faire en sorte que les ressources nécessaires soient obtenues et dans le but de constituer une base de connaissances institutionnelle sur le devoir de précaution, adaptée spécifiquement au modèle de fonctionnement du Bureau. Conformément à la recommandation correspondante, l'examen des missions par le groupe Conseils et appui intégrés est requis avant leur approbation et la signature de tout accord. Avant que le contrat relatif à une mission soit signé, toutes les régions appliquent – et renforcent, le cas échéant – les pratiques et les procédures applicables à l'examen en question, et définissent les modalités de suivi des risques qui seront recensés au cours de la mise en œuvre. Au fil de l'examen du dispositif de gestion des projets, des programmes et de portefeuille, la procédure d'acceptation des contrats est rendue toujours plus rigoureuse.

44. À l'occasion de l'examen du cadre général, l'UNOPS revoit son règlement financier et ses règles de gestion financière, et il est prévu que le projet de révision qui en résultera soit soumis pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2024, pour application à compter du 1^{er} janvier 2025. Tout au long de cet examen, l'UNOPS consultera les États Membres et sollicitera la contribution des organes et bureaux compétents des Nations Unies.

¹⁴ UNOPS (2023).

¹⁵ Groupe des Nations Unies pour le développement durable (2020).

¹⁶ À compter du 1^{er} janvier 2024, le groupe deviendra la Section du contrôle des risques et de la conformité.

F. Initiative d'investissements responsables dans les domaines de l'infrastructure et de l'innovation (S3I)

45. L'examen indépendant a donné lieu à la formulation de neuf recommandations relatives à l'Initiative S3I (désengagement) :

a) Veiller à ce que la valeur ajoutée de l'Initiative S3I soit clairement comprise et créer des structures pour que cette valeur bénéficie d'un soutien de la part de tous les services de l'UNOPS. L'Initiative doit être incluse de manière appropriée dans les cadres de contrôle législatif et interne existants et dans le suivi – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

b) Se concentrer sur des activités proches de celles pour lesquelles l'UNOPS a obtenu de bons résultats grâce à ses moyens de mise en œuvre à l'échelle mondiale, comme l'exécution de projets efficaces, les infrastructures et les achats, dans des circonstances difficiles – *Appliquée, dans la mesure voulue*¹⁷.

c) Définir clairement les responsabilités en matière de gestion de l'Initiative S3I et procéder à une évaluation de l'équipe et des capacités existantes. Veiller à ce que les tâches soient correctement réparties au sein de l'équipe chargée de l'Initiative et établir un comité d'investissement indépendant, dont les attributions et le mandat soient définis de manière appropriée – *Recommandation à laquelle il n'a pas été donné suite, car l'UNOPS ne procédera plus à aucun investissement au titre de l'Initiative S3I.*

d) Examiner de manière exhaustive toutes les informations disponibles et les rapports d'enquête et prendre les mesures nécessaires pour régler les questions juridiques et financières et les questions liées au désengagement du portefeuille S3I – *Le Bureau des affaires juridiques dirige les activités menées pour recouvrer les fonds alloués aux investissements dans l'Initiative S3I.*

e) Transférer les revenus tirés du projet S3I, financé par le Gouvernement finlandais, du budget alloué à la gestion au portefeuille de projets de l'UNOPS pour garantir des contrôles internes, un suivi et l'établissement de rapports appropriés – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

f) Évaluer les montants à réunir pour régler le solde restant à payer au titre des investissements dans l'Initiative S3I – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

g) Poursuivre l'évaluation des risques associés au portefeuille dans son ensemble pour déterminer s'il existe des défaillances systémiques restant à traiter – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

h) Procéder à un examen approfondi des coûts et des activités de mise en œuvre placés sous la supervision du précédent Directeur exécutif adjoint et du Bureau de la Directrice exécutive – *Appliquée, dans la mesure voulue.*

i) Procéder à une évaluation externe complète des cadres, des politiques et des capacités d'investissement à impact relatifs à l'Initiative S3I. Si les opérations d'investissement à impact se poursuivent, l'UNOPS devra instituer un cadre de gouvernance des investissements appropriés et renforcer la procédure d'investissement et les arrangements opérationnels compatibles, avant de procéder à tout nouvel investissement – *Recommandation non appliquée car l'UNOPS ne procédera plus à aucun investissement au titre de l'Initiative S3I.*

46. À la suite de la nomination devenue effective – par intérim – à la Direction exécutive, il a été décidé de suspendre tous les investissements au titre de l'Initiative

¹⁷ Cette recommandation englobe l'appui aux pays concernés par l'Initiative S3I.

S3I. L'UNOPS a revu son plan stratégique pour se concentrer sur les activités pour lesquelles il est clairement mandaté et possède les compétences voulues. Dans le plan stratégique révisé pour 2022-2025, il est précisé sans équivoque que l'UNOPS n'effectuera plus d'investissements à impact en puisant le capital d'amorçage dans ses réserves.

47. En janvier 2023, le Conseil d'administration a prié l'UNOPS de « s'employer à abandonner progressivement l'Initiative S3I »¹⁸. En septembre 2023, la Direction exécutive a décidé de clôturer de façon permanente le flux de travail S3I exécuté par l'équipe du Bureau d'Helsinki à la fin de 2023. Toutes les recommandations liées à l'évaluation du rôle de l'Initiative S3I, du portefeuille y associé et du Bureau d'Helsinki ont donc été appliquées.

48. Le Groupe de l'audit interne et des enquêtes de l'UNOPS a passé en revue les dépenses imputables au projet S3I qui avaient été financées par le Gouvernement finlandais, pour recenser toutes celles qui ne remplissaient pas les conditions requises pour être prises en charge, avant de communiquer la version définitive du rapport financier au Gouvernement. Depuis le 1^{er} janvier 2023, c'est l'UNOPS qui assure le financement du Bureau d'Helsinki, avec son budget de gestion.

49. L'UNOPS s'est retiré d'un projet S3I sans perte financière. Tous ses autres investissements dans l'Initiative ont subi une dépréciation. Il a confié au Bureau des affaires juridiques la conduite de l'action à mener pour recouvrer les fonds engagés dans ces investissements, et règle tous les frais juridiques y associés. En raison de la nature incertaine des dispositions juridiques à prendre pour recouvrer les fonds, la collaboration avec le conseil externe, par l'entremise du Bureau des affaires juridiques, se poursuivra en 2024-2025.

50. L'UNOPS a pris contact avec les pays touchés par les répercussions de l'Initiative S3I pour leur apporter un appui au titre de leur retrait progressif des activités y relatives. Dans cette optique, il a alloué 1,7 million de dollars à la mise en œuvre de projets susceptibles d'appuyer le développement durable dans les pays en question.

IV. Proposition de marche à suivre

51. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre en considération les propositions suivantes à sa première session ordinaire de 2024 :

- a) Prendre acte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'intervention global et encourager la poursuite de la transformation de l'UNOPS ;
- b) Décider qu'il lui sera rendu compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations en suspens dans le cycle régulier d'établissement du rapport sur le plan stratégique de l'UNOPS, conformément à la décision 2023/17 – la Direction exécutive rendra compte des progrès accomplis au Conseil dans son rapport annuel et à l'occasion de la déclaration formelle qu'elle fera à la session annuelle, ainsi qu'aux première et deuxième sessions ordinaires.
- c) Prendre note des conclusions de l'examen indépendant de l'état d'avancement de l'application des recommandations.
- d) Rappeler ses décisions 2022/24 et 2023/23, dans lesquelles il a demandé que l'UNOPS commande un examen externe indépendant, pour présentation au Conseil à l'issue de la mise en œuvre du plan d'intervention global.

¹⁸ Décision 2023/4.