

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DU
BUREAU DES NATIONS UNIES POUR LES SERVICES
D'APPUI AUX PROJETS (UNOPS)**

Préparé par

Gönke Roscher

Corps commun d'inspection

Genève 2018



Nations Unies

JIU/REP/2018/3*

Original : anglais

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE
L'ADMINISTRATION DU BUREAU DES NATIONS
UNIES POUR LES SERVICES D'APPUI AUX PROJETS
(UNOPS)**

Préparé par

Gönke Roscher

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2018

* Publié à nouveau pour raisons techniques le 31 août 2018.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Examen de la gestion et de l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) JIU/REP/2018/3

L'examen de la gestion et de l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) fait partie d'une série d'examens des organisations participantes par le Corps commun d'inspection (CCI). En 1998, le CCI a publié un rapport sur l'engagement plus général de l'UNOPS auprès des organismes des Nations Unies pour renforcer la coopération en tirant parti des divisions du travail et des complémentarités. Certaines des conclusions de ce rapport sont toujours valables et ont été prises en compte, le cas échéant.

Cet examen visait à déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, l'efficacité et l'efficience des politiques et procédures de l'UNOPS en matière de gestion et d'administration. Ses conclusions et recommandations visent à aider les États membres et la direction à prendre des décisions visant à améliorer le cadre organisationnel et les pratiques connexes et ainsi, à atteindre les objectifs de l'UNOPS. L'inspectrice formule trois recommandations officielles : deux adressées à la Directrice exécutive et une au Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et de l'UNOPS. Les recommandations formelles sont complétées par des recommandations informelles (en gras dans le rapport). Ce rapport est conforme aux normes, directives et procédures de travail internes du CCI. Les commentaires de la direction de l'UNOPS ont été pris en compte dans le rapport final.

En tant qu'entité distincte et identifiable des Nations Unies, l'UNOPS est régi par les règles et règlements des Nations Unies. Comme l'a déjà souligné le CCI en 1998, l'UNOPS est une entité unique parmi les organisations du système des Nations Unies en raison de son statut d'organisation autofinancée ainsi que de l'absence de mandat autre que de fournir des services à ses partenaires internes et externes au système des Nations Unies. Dans ce contexte, le CCI a décrit l'UNOPS comme une entité à l'approche entrepreneuriale qui tire ses principes de la Charte des Nations Unies, et ses méthodologies opérationnelles du monde des affaires. Ses spécificités l'obligent à chercher en permanence à renforcer son efficacité et à développer ses activités.

Au cours des 20 dernières années, l'UNOPS a effectué des réalignements successifs de sa structure et de son approche opérationnelle pour s'adapter aux besoins de ses partenaires internes et externes au système des Nations Unies ainsi qu'aux exigences d'un environnement changeant, notamment en soutien aux différents mandats et objectifs de ses partenaires dans la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce contexte, en 2016, l'UNOPS a lancé un important programme de réforme qui a introduit de nouveaux principes organisationnels et qui a été mis en œuvre par l'entremise d'un cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques. Ce programme de réforme a entraîné la mise en place d'un nouveau cadre législatif, d'un modèle de gouvernance interne révisé et d'une nouvelle structure organisationnelle. Compte tenu des résultats présentés dans ce rapport, ces initiatives peuvent être considérées comme des améliorations importantes.

Le présent examen confirme la culture spécifique de l'UNOPS, qui bénéficie d'une grande flexibilité et d'une forte orientation entrepreneuriale, tout en s'efforçant d'apporter une valeur ajoutée aux activités de ses partenaires. Le nombre croissant de clients, l'augmentation du nombre total de projets réalisés et l'excédent net des années précédentes reflètent la réussite de ce modèle.

Conclusions et recommandations

L'examen a identifié un cadre de surveillance bien établi et complet. Le Groupe de l'audit interne et des investigations respecte généralement les normes professionnelles et bénéficie de l'indépendance requise. Ses travaux sont complétés par des mécanismes de contrôle externes tels que le Comité consultatif de l'audit. Ce comité a été mis en place en tant qu'organisme indépendant ayant pour mandat de conseiller la Directrice exécutive de l'UNOPS en matière de surveillance, d'information et de gestion financières, d'investigation et d'audit internes, d'audit externe, de gestion des risques et de systèmes internes de contrôle et de reddition de comptes. Comme l'a déclaré le CCI dans ses rapports précédents, les comités de contrôle jouent un rôle essentiel dans le système des Nations Unies en aidant les directeurs d'entités et les organes directeurs à renforcer la surveillance. L'examen du mandat du Comité consultatif de l'audit a toutefois montré que le comité ne correspondait pas entièrement aux exigences des pratiques d'excellence et de bonne gouvernance telles qu'établies par l'Institut des auditeurs internes et recommandées par le CCI. Le mandat du comité diffère en plusieurs points de celui d'autres comités similaires du système des Nations Unies, notamment en ce qui concerne son mandat, son indépendance et la fréquence de ses auto-évaluations, ainsi qu'en ce qui concerne les procédures de sélection et de nomination de ses membres. Dans ce contexte, l'inspectrice recommande que la Directrice exécutive révise le mandat du comité afin de les aligner sur les bonnes pratiques et les normes établies, et qu'elle les fasse adopter par le Conseil d'administration (**recommandation 1**).

Les normes de déontologie et l'intégrité sont des éléments cruciaux du dispositif de responsabilisation des Nations Unies. Le Bureau de la déontologie de l'UNOPS a été créé en 2009 conformément aux dispositions du bulletin du Secrétaire général des Nations Unies sur les principes d'éthique dans les organes et programmes administrés séparément. Grâce à ses propres politiques internes, l'UNOPS a soumis tous ses employés aux mêmes normes de conduite, quel que soit leur statut contractuel, dans un souci de cohérence, d'intégrité et de responsabilisation. Lors de l'examen des ressources et des activités du Bureau de la déontologie de l'UNOPS, des lacunes ont été identifiées, notamment en ce qui concerne l'indépendance du bureau et les modalités contractuelles, le processus de sélection et de nomination ainsi que l'ensemble des ressources mises à la disposition du bureau pour répondre aux responsabilités qui lui sont assignées. Ainsi, l'inspectrice recommande à la Directrice exécutive de prendre les mesures appropriées pour renforcer la fonction liée à la déontologie, notamment en créant un poste de cadre à temps plein pour la personne à la tête du bureau (**recommandation 2**).

La réserve opérationnelle de l'UNOPS a été créée en 1997 pour protéger l'organisation et ses partenaires contre les risques liés à la mise en œuvre de projets. Initialement fixé à 4 pour cent du total des dépenses de l'année précédente, en 2013, à la suite d'une étude approfondie réalisée par un consultant externe mandaté par la direction de l'UNOPS, le seuil minimum a été fixé à l'équivalent de quatre mois de dépenses de gestion sur la base de la moyenne des dépenses des trois dernières années. Le montant réel de la réserve opérationnelle a considérablement augmenté au cours des six dernières années en raison de l'accroissement de l'excédent net annuel. En conséquence, à la fin de 2017, le montant total de la réserve opérationnelle s'élevait à 158,6 millions de dollars, avec un seuil minimal de 20,7 millions de dollars. Malgré les efforts déjà mis en œuvre, l'inspectrice est d'avis que le statut de la réserve opérationnelle doit être revu et discuté par le Conseil d'administration à intervalles réguliers. Un seuil plus substantiel que celui fixé actuellement par le Conseil d'administration pourrait être requis compte tenu du niveau de risque lié à la nature et à l'ampleur des engagements de l'UNOPS (**recommandation 3**).

Recommandations formelles

Recommandation 1

Le Conseil d'administration doit adopter lors de sa session annuelle de 2019 le mandat révisé du Comité consultatif de l'audit, élaboré par la Directrice exécutive conformément aux bonnes pratiques et normes établies, notamment en ce qui concerne le mandat, l'indépendance et la composition du comité et les procédures de nomination de ses membres.

Recommandation 2

La Directrice exécutive doit renforcer le cadre de déontologie, notamment en : (a) créant un poste de déontologue à plein temps à un niveau de direction ; et (b) accordant des ressources supplémentaires au budget de gestion 2019/2020 pour assurer une fonction plus proactive liée à la déontologie.

Recommandation 3

À compter de la deuxième session ordinaire de 2019, le Conseil d'administration doit revoir à intervalles réguliers les provisions pour imprévus du budget de l'UNOPS afin de déterminer le seuil obligatoire approprié de la réserve opérationnelle et de prendre des décisions concernant le portefeuille de la réserve opérationnelle.

Recommandations informelles

Compte tenu des spécificités de l'UNOPS et de son modèle financier, l'inspectrice a formulé plusieurs recommandations informelles concernant le cadre de gestion de l'UNOPS et ses pratiques connexes. Ces dernières traitent de l'avenir du Comité consultatif sur les politiques et de la possibilité de créer un nouveau comité composé de membres plus nombreux (paragr. 18 et 19), de l'adoption de la Charte de l'audit interne et des investigations (paragr. 23), de l'introduction de limites au mandat du directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations (paragr. 24), du renforcement des capacités de ce groupe (paragr. 30 et 34), de l'examen et de la mise à jour réguliers du cadre de prévention et de détection des fraudes (paragr. 38), de la participation d'auditeurs externes aux sessions du Conseil d'administration (paragr. 45), de l'accélération de la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes (paragr. 47), de l'acceptation des recommandations du CCI par le Conseil d'administration (paragr. 48), de la procédure de sélection et de nomination du déontologue (paragr. 54), de l'accessibilité interne aux accords relatifs à la haute direction (paragr. 68), des audits périodiques de la mise en œuvre de la délégation de pouvoirs (paragr. 78), de l'examen par le Groupe de l'audit interne et des investigations et par le Comité consultatif de l'audit de la récente restructuration (paragr. 86), du suivi de la collaboration entre le Centre d'appui à la gestion et les autres unités de l'UNOPS (paragr. 87), de la communication du modèle de recouvrement des coûts (paragr. 97), de la qualification de certains postes pour les employés nommés (paragr. 119), de l'introduction de critères régionaux pour évaluer la diversité géographique (paragr. 127), de mesures de sensibilisation aux modalités de représentation du personnel (paragr. 140), de l'évaluation de l'impact du réseau de pairs (paragr. 143), de l'examen régulier de la stratégie à l'égard des technologies de l'information et des communications (TIC) (paragr. 146) et des investissements liés aux TIC (paragr. 147), de la modification du sondage auprès des partenaires (paragr. 170) ainsi que d'une approche prudente en matière d'investissements novateurs (paragr. 175).

TABLE DES MATIÈRES

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	iii
ABBREVIATIONS	vii
	<i>Paragraphe</i>
I. INTRODUCTION	1-12 1
A. Portée et objectif	2-4 1
B. Méthodologie.....	5-7 1
C. Contexte	8-12 3
II. GOUVERNANCE	13-19 5
III. CONTRÔLE, DÉONTOLOGIE ET GESTION DES RISQUES	20-64 7
A. Dispositif de contrôle	20-21 7
B. Contrôle interne	22-38 7
C. Contrôle externe	39-48 11
D. Recommandations et dispositifs de contrôle	49-50 13
E. Cadre de déontologie	51-60 13
F. Gestion des risques.....	61-64 16
IV. GESTION	65-154 18
A. Cadre de gestion	65-90 18
B. Cadre financier	91-109 25
C. Cadre de gestion des ressources humaines	110-141 30
D. Administration de la justice	142-144 38
E. Technologie de l’information et des communications.....	145-154 39
PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET MODÈLE DE	
V. GESTION	155-175 43
A. Planification stratégique	155-160 43
B. Modèle de gestion	161-175 44
ANNEXES	
I. Cadre de gouvernance et de contrôle.....	49
II. Chiffres et modalités de contrôle	50
III. Structure de l’organisation	53
IV. Principales données financières	55
V. Principaux chiffres en matière de ressources humaines	56
VI. Aperçu des principaux domaines d’expertise et types de services	59
VII. Résultats financiers des projets	61
VIII. Liste des accords-cadres	66
IX. Sondages en ligne du Corps commun d’inspection	67
X. Présentation générale des mesures à prendre par les organisations participantes concernant les recommandations du CCI.....	69

ABRÉVIATIONS

CCI	Corps commun d'inspection
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GRC	Gouvernance, conformité et gestion des risques
GRI	Initiative mondiale sur les rapports de performance
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ICA	Contrat de prestataire individuel
IICA	Contrat de prestataire individuel international
LICA	Contrat de prestataire individuel local
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
TIC	Technologie de l'information et des communications
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

I. INTRODUCTION

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2017, le Corps commun d'inspection (CCI) a réalisé son premier examen de la gestion et de l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), qui s'inscrit dans le cadre d'une série d'examens similaires d'organisations des Nations Unies, conformément au cadre stratégique révisé¹. En 1998, le Corps commun d'inspection a publié un rapport appelant au renforcement de la coopération entre l'entité nouvellement créée qu'était l'UNOPS et les organisations du système des Nations Unies, en tirant parti de leurs complémentarités et des divisions du travail pour le bienfait des pays bénéficiaires². Nombre des conclusions de ce rapport restent valables, en particulier celles qui ont trait au caractère unique et aux caractéristiques essentielles de l'UNOPS, et ont été prises en compte, le cas échéant, dans le présent examen.

A. Portée et objectif

2. Le présent rapport fournit un examen indépendant des cadres réglementaires et des pratiques connexes liées à la gestion et l'administration de l'UNOPS, afin d'identifier les domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées. Il se concentre sur des questions telles que la gouvernance, la haute direction, le contrôle, la planification stratégique et la gestion des risques, ainsi que la gestion des ressources financières et humaines. Contrairement à la plupart des organisations du système des Nations Unies, l'UNOPS n'a pas de mandat concret en matière de politique normative mondiale. Son mandat de mise en œuvre et sa nature autofinancée, qui sont ses principales caractéristiques, affectent ainsi divers aspects de sa gestion interne et sont donc pris en considération. Ce rapport ne contient pas d'évaluation des activités opérationnelles menées par l'UNOPS.

3. Compte tenu des plus récentes réformes internes en matière de gouvernance et de gestion instaurées par l'UNOPS depuis 2016, la présente étude est opportune et pertinente. Les politiques et procédures en place ont été évaluées pour identifier les bonnes pratiques et les enseignements tirés, mais aussi les lacunes et les insuffisances. En outre, une attention particulière a été accordée à l'examen de l'indépendance des principales entités dans les domaines de l'intégrité et de la responsabilité, notamment le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Comité consultatif de l'audit et le Bureau de la déontologie. Les perceptions du personnel ont été prises en compte, le cas échéant. Cet examen met en évidence les bonnes pratiques suivies par l'UNOPS qui pourraient être partagées avec d'autres organisations du système des Nations Unies et être utiles dans le contexte de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réforme des Nations Unies en cours.

4. La haute direction de l'UNOPS a fait preuve d'un degré élevé d'engagement et de transparence lors de ce processus d'évaluation, car cet examen contribuera de façon importante à l'amélioration de certains aspects de la gestion et de la gouvernance de l'organisation. La révision de son cadre législatif et de sa structure organisationnelle, entreprise en 2016 et finalisée au cours de la préparation du présent rapport, a parfois constitué un obstacle à l'évaluation complète de certaines questions à l'échelle de l'organisation.

B. Méthodologie

5. L'inspectrice a appliqué une série de techniques d'évaluation pour parvenir aux conclusions présentées ici et émettre des recommandations bien étayées. L'examen a été mené de mai 2017 à mai 2018 et s'appuie sur des informations et des données collectées au cours de cette période. L'inspectrice a adopté une approche collaborative dans le cadre de laquelle les commentaires et suggestions des principaux partenaires et intervenants de l'UNOPS ont été recueillis au cours du processus d'examen. Les observations et autres informations pertinentes reçues de la direction de l'UNOPS pendant l'étape de finalisation du rapport ont également été prises en compte. Conformément aux normes, directives et procédures de travail internes du CCI, la préparation du rapport comprenait :

¹ A/66/34, annexe I.

² JIU/REP/98/5 : UNOPS : accroissement de la coopération avec les organisations des Nations Unies, résumé exécutif, paragr. iv.

(a) un examen approfondi et une analyse détaillée des documents et décisions des organes directeurs de l'UNOPS ainsi que de la documentation interne de l'organisation (p. ex. directives et instructions opérationnelles, procès-verbaux des comités de gestion internes). D'autres sources d'information, notamment les rapports et recommandations préparés par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, le Comité consultatif de l'audit de l'UNOPS, le Groupe stratégique consultatif d'experts et la Fondation européenne pour le management par la qualité, ont également été examinées ;

(b) des entretiens avec la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint, 36 hauts responsables et autres membres du personnel occupant des fonctions de direction au siège (à Copenhague) et dans d'autres bureaux (New York, Genève, bureaux de liaison et bureaux régionaux). Ces données ont été complétées par le questionnaire du CCI rempli par la direction et par un questionnaire rempli par les directeurs des bureaux régionaux et de pays pour recueillir des informations spécifiques au travail sur le terrain ;

(c) des entretiens avec 25 représentants de partenaires de l'UNOPS et autres parties prenantes, notamment des fonctionnaires d'organisations internationales et de gouvernements nationaux auxquels l'UNOPS fournit des services. La sélection se basait sur divers aspects, comme la relation à l'UNOPS et le volume des engagements, avec une attention particulière aux entités des Nations Unies. Les constatations et conclusions des sondages de l'UNOPS auprès de ses partenaires (2015 et 2016/2017) ont aussi été considérées ;

(d) les points de vue des États membres, grâce à des entretiens avec le président et deux des quatre vice-présidents du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'UNOPS, ainsi qu'avec cinq autres membres du Conseil d'administration. Un sondage en ligne a également été adressé aux membres du Conseil d'administration, mais n'a pas reçu suffisamment de réponses pour rassembler des informations pertinentes sur le plan statistique ;

(e) des entretiens avec les représentants du conseil du personnel du PNUD, du FNUAP, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) et de l'UNOPS ainsi qu'avec l'association du personnel de l'UNOPS à Copenhague ont complété les résultats d'un sondage en ligne adressé au personnel de l'UNOPS, qui a obtenu un taux de participation de 46 pour cent (voir annexe IX). De plus, neuf entretiens ont été menés avec des membres du personnel sur la base de leurs modalités contractuelles ; et

(f) des entretiens avec des prestataires externes de services de contrôle et services connexes, tels que des représentants du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies ainsi que les présidents du Comité consultatif de l'audit et du Groupe stratégique consultatif d'experts.

6. Ce rapport contient trois recommandations : une pour le Conseil d'administration et deux pour la Directrice exécutive. Ces recommandations formelles sont accompagnées d'autres suggestions visant à renforcer le cadre de gestion et d'administration et les pratiques connexes de l'UNOPS, conformément aux normes et bonnes pratiques du système des Nations Unies. Les recommandations informelles apparaissent en gras dans ce rapport. Pour faciliter la lecture du rapport ainsi que l'application et le suivi de ses recommandations, le tableau de l'annexe X identifie les recommandations exigeant une décision du Conseil d'administration et celles nécessitant l'intervention de la Directrice exécutive.

7. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du Statut du Corps commun d'inspection, le présent examen a été finalisé à l'issue de consultations approfondies entre les inspecteurs afin que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun. L'inspectrice souhaite exprimer sa gratitude et ses remerciements envers tous ceux qui ont aidé à l'élaboration du rapport, en particulier ceux qui ont participé aux entretiens et sondages et qui ont fourni volontairement des informations et partagé leurs connaissances.

C. Contexte

8. Créé en 1973 en tant que Division de l'exécution des projets du Programme des Nations Unies pour le développement, l'UNOPS est devenu en 1995 une entité distincte et identifiable des Nations Unies sous son nom actuel pour mener des activités de mise en œuvre sous la direction stratégique et la supervision du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS³. Au fil des ans, le Conseil d'administration a élaboré une série de résolutions et de décisions portant sur le mandat de l'UNOPS, notamment en ce qui concerne la nature des services offerts par l'organisation ainsi que les partenaires avec lesquelles elle peut travailler. Dans son plan stratégique 2018-2021, l'UNOPS a affiné sa contribution au système des Nations Unies et à la communauté du développement grâce à une proposition de valeur ajoutée visant à permettre à ses partenaires de faire plus avec moins, à aider les communautés dans la réalisation d'objectifs à tous les niveaux et à soutenir les pays dans la réalisation du Programme 2030⁴.

9. Dans ses réponses au sondage du CCI, l'UNOPS se décrit comme l'organe opérationnel des Nations Unies qui appuie la mise en œuvre des projets humanitaires, de développement et de consolidation de la paix de ses partenaires dans le monde entier. Ce soutien se traduit par la prestation de services de conseils, de services mise en œuvre et de services transactionnels dans les domaines des infrastructures, des achats, de la gestion de projet, de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière ainsi que d'autres services partagés. Le portefeuille annuel de l'UNOPS comprend environ un millier de projets classés par secteurs thématiques selon les normes communes de déclaration de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), tels que la prévention et la résolution de conflits, la paix et la sécurité, les interventions d'urgence, le commerce, la santé, l'éducation et la protection de l'environnement. Dans toutes ses activités, l'UNOPS s'efforce d'inclure les valeurs et les principes des Nations Unies, en particulier les normes relatives aux droits humains, ainsi que des critères de durabilité et de protection de l'environnement dans la conception et la mise en œuvre des projets.

10. Le siège de l'UNOPS se trouve à Copenhague, mais certaines fonctions administratives sont assurées à partir de ses bureaux de New York et de Genève. L'UNOPS est fortement décentralisé, avec des activités dans plus de 100 pays. En tant qu'entité autofinancée, la présence locale de l'UNOPS s'accroît ou diminue en fonction du volume de ses activités. Le portefeuille de projets est géré par plusieurs bureaux de pays et bureaux multipays. En outre, certains bureaux de liaison représentent l'UNOPS auprès d'importants partenaires internationaux et font la promotion de ses services auprès de clients actuels ou potentiels. L'effectif directement géré par l'UNOPS est composé de 766 fonctionnaires et de 3413 prestataires individuels⁵.

11. À l'égard du financement de l'UNOPS, le modèle d'autofinancement de l'organisation la distingue des autres entités du système des Nations Unies. Pour assurer sa viabilité, des ressources suffisantes doivent être générées par la prestation de services pour couvrir ses coûts administratifs et maintenir sa réserve opérationnelle. Au cours de son histoire, l'UNOPS a connu des difficultés financières et s'est parfois trouvé dans une situation précaire, notamment à la fin des années 90. Depuis cette période, sa situation s'est améliorée et, selon le rapport financier et les états financiers vérifiés de 2016 du Comité des commissaires aux comptes, l'UNOPS se caractérise par une situation financière saine grâce à la mise en œuvre de projets d'une valeur totale de 1,45 milliard de dollars, avec un excédent net de 31,2 millions de dollars⁶.

12. Les initiatives de réforme de la gestion mises en place par le Secrétaire général des Nations Unies donnent à l'UNOPS l'occasion de démontrer son avantage comparatif. Comme indiqué dans son plan stratégique 2018-2021, l'UNOPS vise à tirer parti de son expérience, de son expertise et de ses avantages comparatifs pour se positionner en tant que prestataire de services et partenaire stratégique, identifiant des services intégrés et des solutions concrètes pour appuyer les mandats et les objectifs de ses partenaires ainsi

³ Voir la décision 48/501 de l'Assemblée générale, fondée sur la décision 94/12 du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP, qui a été entérinée par la décision 94/284 du Conseil économique et social ; la décision 94/32 du Conseil d'administration ; le document DP/1994/62, intitulé « Rapport du Directeur exécutif du Bureau des services d'appui aux projets sur les moyens de faire du bureau une entité distincte et identifiable » et la résolution A/RES/65/176.

⁴ DP/OPS/2017/5 : Plan stratégique 2018-2021 de l'UNOPS.

⁵ Depuis le 31 décembre 2017, les chiffres ne prennent pas en compte les individus ayant un contrat de stagiaire ou de bénévole, ni les titulaires de contrats de services (*retainers*).

⁶ A/72/5/Add.11 : Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2016 et Rapport du Comité des commissaires aux comptes (derniers chiffres officiels disponibles au moment de la finalisation de l'examen).

que pour aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030⁷. Dans ce contexte, le Comité des commissaires aux comptes, dans son rapport de 2016, a souligné que 75 pour cent des résultats de l'UNOPS concernaient quatre Objectifs de développement durable (les objectifs 3, 9, 11 et 16), mais que l'organisation pouvait contribuer à tous les autres objectifs grâce à ses services d'appui à la gestion⁸.

⁷ Voir DP/OPS/2017/5, paragr. 12-14.

⁸ Voir A/72/5/Add.11, paragr. 123

II. GOUVERNANCE

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

13. L'Assemblée générale des Nations Unies est l'organe législatif suprême qui détermine l'orientation générale de l'UNOPS, tandis que le Conseil d'administration, en tant qu'organe directeur, est chargé de fournir un appui intergouvernemental aux activités de l'UNOPS et de les superviser, ainsi que celles du PNUD et du FNUAP. Le Conseil d'administration agit conformément aux orientations stratégiques fournies par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social des Nations Unies, conformément aux responsabilités énoncées dans la Charte des Nations Unies. Le Conseil économique et social élit les 36 membres du Conseil d'administration parmi les États membres des Nations Unies pour un mandat de trois ans. Le Conseil d'administration se réunit trois fois par an (une session annuelle et deux sessions ordinaires) après l'attribution des sujets, comme convenu dans les directives générales du Conseil d'administration adoptées en 1994⁹. Un organe directeur conjoint permet aux membres de traiter des questions importantes pour chaque entité de manière coordonnée et de fournir des conseils sur des sujets similaires au sein d'un endroit unique, en vue de renforcer la cohérence. Cela est facilité par un segment commun à chaque session, lors duquel sont discutées des questions liées aux finances, au budget et à l'administration, aux achats, à la déontologie, à l'audit interne et la supervision ainsi qu'aux visites sur le terrain. Lors des entretiens, les représentants des États membres et la direction de l'UNOPS ont constaté que les dispositions actuelles permettaient une gouvernance efficace.

Segment consacré à l'UNOPS lors des sessions du Conseil d'administration

14. En 2010, l'Assemblée générale, dans sa résolution 65/176, a créé un segment distinct pour l'UNOPS lors des sessions du Conseil d'administration, comme recommandé par le CCI en 1998 et confirmant une pratique existante¹⁰. Dans ce segment spécifique, la Directrice exécutive de l'UNOPS présente son rapport annuel et d'autres rapports sur le fonctionnement, la planification stratégique et les prévisions budgétaires de l'UNOPS. Un examen des documents des sessions précédentes (2015-2017) montre un engagement relativement modeste des États membres envers les discussions de fonds dans les segments du PNUD et du FNUAP. L'inspectrice remarque toutefois que le nombre des interventions des États membres sur les questions liées à l'UNOPS ont récemment augmenté et témoignent donc d'une attention croissante portée à l'UNOPS.

Réunions conjointes avec les conseils d'administration des autres fonds et programmes des Nations Unies

15. Depuis 2003, le Conseil d'administration tient une réunion conjointe annuelle avec les conseils d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), d'ONU Femmes et du Programme alimentaire mondial (PAM). Bien que cette réunion n'ait pas de pouvoir décisionnel, elle renforce la cohérence en permettant à ces agences de présenter un front commun et d'adopter des approches communes dans leurs activités. Le Secrétaire général des Nations Unies a présenté des propositions visant à fusionner progressivement les conseils d'administration des fonds et programmes basés à New York comme solution possible dans le cadre de la réforme du système de développement des Nations Unies¹¹. Des entretiens avec des membres du Conseil d'administration ont confirmé que la question nécessitait de nouvelles consultations. Suite à cela, l'Assemblée générale a pris note, dans sa résolution 72/279, des propositions de réforme et a demandé aux États membres de renforcer l'efficacité des méthodes de travail des conseils d'administration, en y apportant des changements pratiques, et d'améliorer le déroulement des réunions conjointes.

⁹ E/1994/35/Rév.1.

¹⁰ Voir JIU/REP/1998/5 : recommandation C.1 et paragr. 24.

¹¹ Voir A/72/124 : Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur, Rapport du Secrétaire général.

Comité consultatif sur les politiques

16. Le Comité consultatif sur les politiques a été créé en 2009¹² par le Secrétaire général des Nations Unies pour l'assister dans la supervision de l'UNOPS et pour fournir des orientations au Directeur exécutif de l'UNOPS, alors Sous-Secrétaire général¹³. Ce comité remplit deux fonctions consultatives principales : a) conseiller l'UNOPS dans l'élaboration de sa stratégie et de son plan d'activités conformément à sa nature autofinancée ; et b) fournir des orientations sur les relations entre l'UNOPS et les autres départements, bureaux, fonds, programmes, agences et organisations des Nations Unies au niveau organisationnel ainsi qu'au sein des équipes de pays dirigées par les coordonnateurs résidents et les coordonnateurs humanitaires¹⁴.

17. Le Comité consultatif sur les politiques a tenu sa dernière réunion en 2013. Depuis lors, compte tenu de l'évolution de la gouvernance de l'UNOPS et de l'évolution de son rôle et de ses activités, la pertinence de ce comité a été remise en question. Le Conseil d'administration a aligné ses mécanismes de gouvernance concernant l'UNOPS à ceux des fonds et programmes des Nations Unies, notamment par l'introduction du segment consacré à l'UNOPS et la création du Comité consultatif de l'audit de l'UNOPS. Depuis 2013, le Directeur exécutif est nommé au poste de Secrétaire général adjoint. Il fait donc partie de l'équipe de haute direction du Secrétaire général et compte parmi les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Dans ce contexte, les principales fonctions de conseil du Comité consultatif sur les politiques ont perdu de leur pertinence. En outre, ces dernières années, l'UNOPS a conclu des accords-cadres avec plusieurs partenaires du système des Nations Unies afin d'améliorer la coordination et la cohérence et de définir les relations opérationnelles (voir annexe VIII).

18. Compte tenu de cette évolution, le Conseil d'administration a demandé à la Directrice exécutive de consulter le Secrétaire général sur le rôle futur du Comité consultatif sur les politiques¹⁵. Ces consultations n'ont pas encore abouti. **En examinant cette situation et en gardant à l'esprit que le Comité consultatif sur les politiques est un instrument créé par le Secrétaire général, l'inspectrice recommande au Conseil d'administration de réitérer la nécessité d'accélérer la publication d'une décision sur l'avenir du Comité consultatif sur les politiques.** À cet effet, l'inspectrice souligne une note conceptuelle élaborée par la direction de l'UNOPS, en consultation avec les membres actuels du Comité consultatif sur les politiques, sur la création d'un organe différent visant à remplacer le comité et à engager et recueillir les commentaires des partenaires et des parties prenantes aux activités de l'UNOPS, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies, dans le but d'améliorer les opérations et les résultats de l'UNOPS.

19. Le nouvel organe proposé est comparable à l'ancien Groupe consultatif d'utilisateurs de l'UNOPS, créé en 1994¹⁶, dont le but était de s'assurer que l'UNOPS était pleinement informé des préoccupations des organismes du système des Nations Unies et des autres utilisateurs de ses services. En 1998, le CCI a déclaré qu'un Groupe consultatif d'utilisateurs plus actif sensibiliserait les partenaires de l'UNOPS à son rôle et à ses services¹⁷. **La taille et la nature des activités de l'UNOPS ont connu une forte croissance, et l'organisation a en outre élargi la portée de ses partenariats au-delà du système des Nations Unies. L'inspectrice suggère donc de continuer l'examen de la proposition de création d'un nouveau comité, en vue d'ajouter de la valeur en élargissant le registre de ses membres.**

¹² Voir la Décision du Conseil d'administration 2008/35. Le mandat du Comité consultatif sur les politiques a été approuvé lors de sa séance inaugurale du 22 mai 2009. Il est composé de l'Administrateur du PNUD, du Président du Comité de haut niveau sur la gestion, du Secrétaire général adjoint au Département des Nations Unies de la gestion, du Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions des Nations Unies et du Secrétaire général adjoint du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le conseiller juridique des Nations Unies peut participer aux réunions ex officio.

¹³ Le Comité consultatif sur les politiques a remplacé le Comité de coordination de la gestion, qui a joué un rôle dans la gestion de l'UNOPS après sa transformation en une entité distincte en 1995. Voir JIU/REP/1998/5, paragr. 25-29.

¹⁴ Voir DP/2008/52, paragr. 21-26 et la Décision du Conseil d'administration 2008/35 : La structure de la gouvernance de l'UNOPS.

¹⁵ Décision du Conseil d'administration 2015/12.

¹⁶ Décision du Conseil d'administration 1994/12.

¹⁷ Voir JIU/REP/1998/5, Résumé exécutif, paragr. 8.

III. CONTRÔLE, DÉONTOLOGIE ET GESTION DES RISQUES

A. Dispositif de contrôle

20. L'UNOPS dispose d'un dispositif de contrôle complet, le Groupe de l'audit interne et des investigations, assumant la fonction de contrôle interne, le contrôle externe étant assuré par le Comité consultatif de l'audit, les auditeurs externes (Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies) et le CCI (voir annexe II). Le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies apporte un appui aux enquêtes pour des cas spécifiques tels que des accusations à l'égard de la Directrice exécutive. Dans ce dispositif de contrôle, les décisions des États membres, les directives et instructions opérationnelles ainsi que des termes de référence précis délimitent les rôles et responsabilités de chaque organe. En tant qu'entité onusienne « alternative » sans programme spécifique, l'UNOPS ne maintient pas une fonction d'évaluation traditionnelle, les services que l'organisation fournit étant évalués par ses partenaires.

21. Dans sa réponse au sondage du CCI, la direction de l'UNOPS a estimé que ce cadre était complet et aligné sur celui d'autres organisations des Nations Unies, tout en respectant son modèle de gestion unique, autofinancé et basé sur la demande. La direction a souligné son engagement envers une coordination étroite entre les organes de contrôle, notamment en ce qui concerne les plans de travail et le partage d'informations, afin d'éviter les doubles emplois et de garantir une utilisation efficace des ressources. Sur la base des conclusions de l'examen, l'inspectrice confirme que le cadre de contrôle est adéquat. Cela dit, l'examen a mis en évidence quelques lacunes au niveau des mécanismes internes et externes, décrites plus en détail dans ce chapitre.

B. Contrôle interne

22. Le Groupe de l'audit interne et des investigations fournit des services de contrôle interne. Créé par l'UNOPS en 2007, il a été placé sous l'autorité directe de la Directrice exécutive et est régi par le Règlement financier et les règles de gestion financière ainsi que par la Charte de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS¹⁸. Ce Groupe est soumis au contrôle du Conseil d'administration, du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et du Comité consultatif de l'audit de l'UNOPS, et, indirectement, des principaux partenaires et clients de l'organisation par l'intermédiaire de leurs services d'audit et d'inspection. En outre, il est soumis à des évaluations externes indépendantes de la qualité selon les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes. Conformément au Règlement financier et à la Charte de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS, le Groupe de l'audit interne et des investigations est responsable de tous les audits et enquêtes internes. Il s'agit de fournir des services d'assurance et de conseil indépendants et impartiaux afin d'améliorer les opérations de l'UNOPS et de favoriser la réalisation de ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de ses processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance. Ainsi le mandat du groupe est complet : il est habilité à se pencher sur toutes les activités de l'UNOPS, et ce peu importe l'endroit où ces activités sont mises en œuvre.

23. La Charte de l'audit interne et des investigations est publiée à titre de directive opérationnelle. Un examen du document a confirmé que ses dispositions sont conformes aux normes professionnelles et aux recommandations du CCI en la matière, notamment à l'égard de la nature et la portée de ses activités, de la nature des services d'assurance fournis, de la position du groupe au sein de l'UNOPS, ainsi qu'à l'égard du respect des obligations professionnelles et de l'indépendance nécessaire¹⁹. En 2008, la charte a été soumise au Conseil d'administration en annexe du cadre interne de contrôle et de responsabilité. La plus récente version de la charte n'a toutefois pas été présentée au Conseil d'administration pour approbation, comme l'ont recommandé l'Institut des auditeurs internes et le CCI²⁰. L'inspectrice note que le PNUD présente sa charte d'audit à son conseil d'administration en juin 2018. **Dans ce contexte, l'inspectrice suggère que la**

¹⁸ Règlements financiers de l'UNOPS 6.01 et 6.02 ; OD.ED.2018.02 : Charte de l'audit interne et des Investigations.

¹⁹ JIU/REP/2010/5 : Fonction de l'audit dans le système des Nations Unies ; JIU/REP/2016/8 : État de la fonction de l'audit interne dans le système des Nations Unies.

²⁰ Voir la norme 1110 de l'Institut des auditeurs internes : L'Indépendance organisationnelle ; JIU/REP/2010/5 (recommandation 1) et JIU/REP/2016/8, paragr. 54-56.

Charte de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS, récemment promulguée, soit présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019 pour approbation.

24. Cette charte garantit l'indépendance et la responsabilité du Groupe de l'audit interne et des investigations. Le directeur du groupe rend compte à la Directrice exécutive pour les questions administratives et opérationnelles et présente un rapport d'activité annuel au Conseil d'administration. Le directeur du groupe dispose d'un accès libre et illimité au Conseil d'administration et au Comité consultatif de l'audit. Ce dernier veille à ce que toute menace ou toute atteinte à l'indépendance du groupe soit communiquée immédiatement et à ce que des mesures correctrices soient proposées aux organes décisionnels. Il n'existe actuellement aucune limite à la durée du mandat du directeur du groupe, bien que le CCI ait recommandé en 2006 que soient mises en place une limite à la durée du mandat du responsable de la fonction d'audit interne ou de contrôle ainsi que des restrictions relatives à l'emploi au sein de la même organisation, recommandations que le CCI a réaffirmées en 2016²¹. **Compte tenu de ces recommandations, l'inspectrice suggère d'introduire ces éléments importants le plus rapidement possible afin d'assurer la pleine indépendance du responsable de la fonction d'audit interne.**

25. Depuis 2015, sur la base d'une décision du Conseil d'administration, le directeur du groupe a émis des avis d'audit sur les résultats des rapports d'audits internes et des rapports d'audits de projets du groupe²². La justification des avis est présentée dans une annexe séparée du rapport annuel du groupe, y compris les critères utilisés. L'inspectrice considère que ces avis sont utiles pour évaluer l'adéquation et l'efficacité des cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que pour aider les États membres à gérer les organisations.

Audit interne

26. En tant que troisième ligne de défense du cadre de gestion des risques de l'UNOPS²³, le Groupe de l'audit interne et des investigations élabore son plan de travail sur la base d'une évaluation annuelle des risques selon une méthodologie fondée sur les risques, avec des paramètres quantitatifs et qualitatifs pour identifier les entités, les processus et les unités devant faire l'objet d'audits en priorité. Ce processus comprend des consultations avec la haute direction, le Comité consultatif de l'audit et le Conseil d'administration. Le plan de travail du groupe est ensuite approuvé par la Directrice exécutive après examen et avis du Comité consultatif de l'audit. L'équipe de l'audit interne exerce deux types d'activités, à savoir les audits internes et les audits de projets, telles que présentées à l'annexe II c). L'équipe procède à quatre types d'audit interne : les audits de bureaux de terrain, les audits d'unités du siège, les audits de la performance liée à des fonctions et des thèmes transversaux, et les examens de la rentabilité. L'équipe de l'audit interne soutient en outre les audits de projets réalisés par des consultants externes. Depuis 2016, le Groupe de l'audit interne et des investigations utilise également l'analyse de données pour contrôler de manière proactive les risques et les problèmes et pour permettre un audit en continu. Ses analyses et résultats peuvent être consultés dans un tableau de bord et des rapports trimestriels.

27. L'équipe de l'audit interne du Groupe de l'audit interne et des investigations confirme qu'elle adhère aux cadres de pratiques professionnelles internationales de l'Institut des auditeurs internes. Conformément aux bonnes pratiques, l'équipe de l'audit interne est régulièrement soumise, à sa propre demande, à des évaluations externes de la qualité (2013 et 2017). Le CCI a été informé qu'en 2017, une évaluation de PricewaterhouseCoopers a confirmé que le groupe respectait dans l'ensemble les normes internationales de l'Institut des auditeurs internes, lui accordant la meilleure note possible²⁴.

28. En termes de productivité, le nombre d'audits internes effectués chaque année est passé de 8 rapports en 2013 à 14 en 2017, et le nombre d'audits de projets effectués par des consultants externes a augmenté de manière significative (13 en 2013 et 31 en 2017), ce qui porte à 45 le nombre total d'audits internes (voir annexe II c). Les audits des bureaux de terrain sont effectués conformément au plan de travail annuel basé

²¹ JIU/REP/2006/2 : Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies et JIU/REP/2016/8.

²² Voir la Décision du Conseil d'administration 2015/13 : Activités d'audit et de contrôle internes, paragr. 5 (a).

²³ Institut des auditeurs internes, « Mettre à profit le COSO sur trois lignes de défense », juillet 2015.

²⁴ Voir DP/OPS/2018/3 : rapport d'activités pour 2017 du Groupe de l'audit interne et des investigations, paragr. 7.

sur les risques, et des services de conseils sont apportés au cas par cas. Sur la base de conclusions antérieures du CCI²⁵, le nombre d'audits effectués peut être considéré comme approprié comparativement à des organisations similaires du système des Nations Unies, avec 29 en 2015 comparativement à une moyenne de 32 pour les grandes organisations du système des Nations Unies (à l'exclusion du Secrétariat des Nations Unies afin de tenir compte des proportions).

29. L'évolution des ressources allouées à l'équipe de l'audit est décrite à l'annexe II c). En 2017, l'équipe comptait un auditeur interne principal de niveau P-5 et deux auditeurs internes de niveaux P-4 et P-3 (tous fonctionnaires), assistés de trois spécialistes de l'audit, d'un associé en analyse de données et d'un assistant d'audit (tous titulaires d'un contrat de prestataire individuel). En conséquence, cinq des huit postes de vérification interne sont occupés par des prestataires individuels. L'équipe de l'audit a en outre recours à des cabinets externes et des consultants pour une part significative de ses activités.

30. Le taux de renouvellement des auditeurs internes, en particulier ceux titulaires d'un contrat de prestataire individuel, ainsi que ses effets négatifs potentiels sur les activités d'audit, la mémoire institutionnelle de l'équipe et l'indépendance des auditeurs eux-mêmes, constituent un défi pour l'audit interne. **Sur la base des conclusions de l'examen et compte tenu des risques résultant de telles limitations, l'inspectrice est d'avis que les modalités contractuelles applicables aux auditeurs internes devraient être réévaluées et que la création de postes supplémentaires devrait être envisagée en vue de renforcer les capacités du Groupe de l'audit interne et des investigations.**

Investigations

31. L'équipe des investigations est chargée de mener des enquêtes sur les allégations de fraude, de corruption, d'actes répréhensibles, d'abus de pouvoir, de harcèlement sur le lieu de travail, d'exploitation sexuelle, de représailles et autres fautes professionnelles. Ses normes professionnelles sont fondées sur les Principes et directives uniformes pour les investigations, élaborés lors de la Conférence des enquêteurs internationaux (2003) et largement adoptés par les organisations du système des Nations Unies, ainsi que sur une instruction opérationnelle spécifique (OLIAIG.2018.01), qui concerne les enquêtes portant sur des fautes commises à l'endroit de membres du personnel de l'UNOPS (toutes les personnes ayant un contrat avec l'UNOPS, y compris, mais sans s'y limiter, les fonctionnaires, les prestataires individuels, les stagiaires et les volontaires), les mesures connexes et les directives internes. L'UNOPS applique une politique de tolérance zéro en ce qui concerne les fautes, notamment la corruption, la fraude, le harcèlement, les sévices sexuels, la discrimination, les représailles et les abus de pouvoir.

32. Chaque plainte fait l'objet d'un premier examen interne par le Groupe de l'audit interne et des investigations afin de déterminer si elle relève de son mandat et de sa juridiction ou doit être envoyée à une autre entité interne, comme le Groupe des personnes et du changement ou le Bureau de la déontologie. Celles impliquant des fournisseurs relèvent du Comité d'examen des fournisseurs. Comme l'a souligné le rapport d'activité du groupe pour 2017, qui fournit au Conseil d'administration des informations et statistiques détaillées²⁶, le groupe a reçu 111 plaintes et 59 enquêtes ont été ouvertes en 2017, le nombre le plus élevé depuis sa création.

33. L'équipe des investigations comprend un enquêteur principal de niveau P-5 et un enquêteur de niveau P-3 (tous deux fonctionnaires), aidés de trois enquêteurs spécialisés et d'un assistant d'enquête (tous titulaires d'un contrat de prestataire individuel). Cette équipe est répartie entre Copenhague et New York. Comme dans le cas de l'audit interne, le taux de renouvellement des enquêteurs, y compris les prestataires individuels, peut compliquer les enquêtes. De plus, le recours à des prestataires individuels pour mener des enquêtes peut entraîner des conflits d'intérêts et affecter leur indépendance.

34. L'avis d'audit exprimé dans le rapport d'activités pour 2017 du Groupe de l'audit interne et des investigations avait notamment relevé que « compte tenu de l'ampleur des activités d'audit et d'enquête

²⁵ JIU/REP/2016/8.

²⁶ DP/OPS/2018/3 : Rapport d'activités pour 2017 du Groupe de l'audit interne et des investigations du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

entreprises, l'adéquation et l'efficacité des mesures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNOPS sont partiellement satisfaisantes (d'importantes améliorations sont nécessaires), ce qui signifie qu'elles sont généralement bien établies et fonctionnent, mais nécessitent des améliorations majeures²⁷ ». En 2015 et 2016, le cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques de l'UNOPS a été jugé partiellement satisfaisant et doit donc être amélioré. En 2017, l'avis d'audit a été renforcé, concluant que le cadre nécessitait d'importantes améliorations. **Compte tenu des résultats de l'examen et des rapports d'activités du Groupe de l'audit interne et des investigations des trois dernières années, l'inspectrice estime que la Directrice exécutive doit prendre les mesures appropriées pour renforcer les contrôles internes, améliorer la gestion des principaux risques et renforcer la capacité du groupe à agir en tant que partenaire stratégique pour le développement des activités de l'UNOPS.** Les ressources allouées au groupe dans le budget de gestion ont augmenté depuis 2012 en termes financiers et humains (de 2,2 millions de dollars à 3 millions et de 10 postes à 17). Même si le groupe veut renforcer son rôle de partenaire stratégique et que le volume des activités de l'UNOPS a presque doublé entre 2012 et 2017, sa capacité n'a pas évolué au même rythme.

Les cas liés à la fraude

35. À plusieurs reprises, le Conseil d'administration a reconnu le climat de risque élevé dans lequel évolue l'UNOPS et ses partenaires de mise en œuvre, et a demandé des mesures renforcées pour prévenir, détecter et combattre la fraude, notamment en matière d'achats²⁸. Les risques organisationnels, y compris en matière de fraude, sont régulièrement discutés au sein du Comité consultatif de l'audit. Une instruction opérationnelle s'inscrivant dans le cadre législatif révisé a été publiée en 2018 dans le but de faciliter les contrôles visant à prévenir, détecter et signaler les cas de fraude et de corruption ainsi qu'à enquêter sur ces cas dans l'ensemble de l'UNOPS, notamment en encourageant un comportement organisationnel cohérent²⁹.

36. En 2017, l'UNOPS a enregistré des pertes financières de 268 507 dollars en raison de fraude. Ce montant est inférieur à celui de 2016, année où l'on avait évalué les pertes à 340 000 dollars. Les pertes liées à la fraude étaient considérablement moins importantes les années précédentes. Les montants plus élevés constatés au cours des deux dernières années résultent du renforcement des efforts de lutte contre la fraude et de l'amélioration de la détection des fraudes. L'inspectrice considère que les montants détectés sont encore relativement faibles compte tenu de la complexité des opérations de l'UNOPS et des environnements à haut risque dans lesquels l'organisation opère. Comme indiqué dans un rapport de 2016 du CCI sur la fraude, le taux de fraudes signalées par le système des Nations Unies est faible par rapport à la moyenne des secteurs public et privé. Dans le système des Nations Unies, les pertes liées à la fraude représentent en moyenne 0,03 pour cent des revenus totaux, contre 1 à 5 pour cent dans les secteurs public et privé³⁰. Un autre signe de la nécessité d'améliorer la détection et la lutte contre la fraude est le nombre de cas de fraude détectés à l'UNOPS, qui est passé de 23 en 2015 à 30 en 2017. Dans le passé, la plupart des cas de fraude étaient liés à des réclamations d'assurance maladie présentées par le personnel de l'UNOPS. En 2017, 29 cas sur 30 étaient liés à une irrégularité financière (contre 12 en 2015). Considérant que le montant des fraudes détectées à l'UNOPS représentait 0,04 pour cent du montant total des revenus de l'organisation, davantage d'efforts sont nécessaires, comme dans l'ensemble des Nations Unies, pour renforcer la détection et la lutte contre la fraude.

37. La direction de l'UNOPS a mis en place des mesures pour renforcer la prévention de la fraude et la sensibilisation, notamment le lancement en 2017 d'une formation obligatoire de sensibilisation pour tout le personnel, qui comprend un module spécifique aux achats. L'inspectrice se félicite de l'évaluation des risques de fraude réalisée en décembre 2016 afin d'identifier les principaux risques de fraude auxquels est confronté l'UNOPS et du sondage annuel de l'UNOPS sur la déontologie, l'intégrité et la lutte contre la fraude servant à sensibiliser le personnel et à rassembler des informations. En outre, le Comité consultatif de l'audit a suggéré de mener des analyses par pays afin de déterminer les risques éventuels de fraude liés à des

²⁷ Voir DP/OPS/2018/3, paragr. 51.

²⁸ Décisions du Conseil d'administration 2017/5, 2016/2, 2016/13 et 2015/5.

²⁹ OI.ED.2018.01 : Politique de lutte contre la fraude et la corruption.

³⁰ JIU/REP/2016/04 : Prévention et détection de la fraude et réponse des organisations des Nations Unies.

transactions spécifiques³¹. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a signé une série d'accords avec des agences de développement dans des États membres (notamment un protocole d'entente antifraude avec l'Agence suédoise de coopération pour le développement international et avec des associations professionnelles telles que *l'Association of Certified Fraud Examiners* et l'Institut des auditeurs internes.

38. L'inspectrice encourage la direction de l'UNOPS à continuer d'examiner et de mettre à jour régulièrement le cadre de prévention et de détection de la fraude et à en surveiller l'application effective afin de renforcer la responsabilité et l'intégrité au sein de l'organisation. Le sondage de l'UNOPS sur la déontologie, l'intégrité et la lutte contre la fraude a conclu que le personnel de l'UNOPS hésite à signaler les cas de fraude. Le rôle du personnel de l'UNOPS dans la prévention et la détection des fraudes est essentiel, et il est donc nécessaire de leur assurer une protection contre les représailles.

C. Contrôle externe

Comité consultatif de l'audit

39. Le Comité consultatif de l'audit est le résultat des décisions 2015/4 et 2015/12 du Conseil d'administration. Conformément à son mandat, il s'agit d'un comité consultatif indépendant qui conseille la Directrice exécutive en matière de contrôle, de rapports financiers et de gestion financière, d'audit interne et d'investigation, d'audit externe, de gestion des risques ainsi que de contrôle interne et de responsabilité³². Ses termes de référence sont comparables à ceux du comité consultatif de l'audit du PNUD et, dans une moindre mesure, de celui du FNUAP.

40. Comme indiqué dans le rapport 2016 du CCI sur la fonction d'audit interne, les comités de contrôle des organisations du système des Nations Unies jouent un rôle essentiel en aidant les organes directeurs et leurs dirigeants à renforcer le contrôle³³. Toutefois, d'après le mandat du Comité consultatif de l'audit, sa fonction consultative est réservée à la Directrice exécutive et ne s'étend pas au Conseil d'administration, bien qu'au paragraphe 4 de sa décision 2015/4, le conseil souligne que la fonction consultative du Comité consultatif de l'audit doit s'étendre à la direction et au Conseil d'administration. La décision du Conseil d'administration est conforme aux bonnes pratiques exigeant que de tels comités assument également leurs responsabilités de contrôle auprès des États membres, en particulier des organes directeurs, et contribuent à renforcer la confiance dans la gestion des organisations.

41. En outre, le processus de nomination et de titularisation des membres du Comité consultatif de l'audit n'est pas spécifié : ces derniers sont identifiés par recommandation. Selon les informations disponibles, ce processus est géré par la direction de l'UNOPS : la Directrice exécutive désigne les membres du comité et en informe ensuite le Conseil d'administration. Selon l'Institut des auditeurs internes, les meilleures pratiques suggèrent aux organismes « d'effectuer la sélection explicitement selon les compétences, en raison de l'importance de nommer des personnes dont les capacités, l'expérience et les qualités personnelles sont appropriées³⁴ ». Comme l'a recommandé le CCI, le processus de sélection devrait être mené par la direction, qui devrait soumettre un rapport ainsi que ses recommandations à son organe directeur pour approbation et sélection finale³⁵. Le mandat du comité ne mentionne pas non plus la diversité géographique ni l'équilibre entre les genres. Il compte actuellement trois membres, une femme et deux hommes, originaires de deux régions. Ces membres remplissent leurs fonctions de manière bénévole. L'inspectrice constate avec inquiétude qu'un membre du comité (et deux auparavant) siège également au Groupe stratégique consultatif d'experts, chargé de conseiller la Directrice exécutive dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique de l'UNOPS³⁶. Cette double fonction est considérée comme un problème grave et peut constituer un conflit d'intérêts.

³¹ Voir le rapport annuel du Comité consultatif de l'audit 2016 (DP/OPS/2017/3, Annexe 3), paragr. 34.

³² Directive organisationnelle n° 5, rév.5 (2015) : Comité consultatif de l'audit et Groupe stratégique consultatif d'experts : termes de référence.

³³ Voir JIU/REP/2016/8, paragr. 217.

³⁴ *Comités d'audit indépendants dans les organisations du secteur public* (2014), p. 14.

³⁵ Voir JIU/REP/2006/2, paragr. 24 (recommandation 1) et JIU/REP/2016/8, paragr. 233.

³⁶ Voir paragraphe 69 ci-dessous concernant la nomination et le mandat du Groupe stratégique consultatif d'experts.

42. L'inspectrice note que le mandat actuel du Comité consultatif de l'audit a été approuvé dans une décision du Conseil d'administration et que le mode de fonctionnement du comité a donc été approuvé. L'inspectrice estime que le mandat ne correspond pas pleinement aux pratiques exemplaires et aux exigences de bonne gouvernance. Un examen du mandat de comités similaires au sein de l'UNICEF et du PAM a révélé une série de différences dans les dispositions relatives au rôle du comité, à l'indépendance et à l'expertise requise de ses membres, à la fréquence des auto-évaluations, à la procédure de nomination et à la participation de membres de la haute direction aux réunions de ces comités. Conformément aux normes et aux recommandations de l'Institut des auditeurs internes concernant les comités d'audit indépendants et leurs mandats, l'inspectrice recommande de procéder à un examen du mandat du Comité consultatif de l'audit afin de l'aligner davantage sur les bonnes pratiques communes. En particulier, les dispositions concernant le mandat et les responsabilités du comité ainsi que le processus de sélection et de nomination de ses membres devraient être révisées.

43. Le rapport annuel du Comité consultatif de l'audit est annexé au rapport d'activité du Groupe de l'audit interne et des investigations et soumis en tant que tel au Conseil d'administration. La direction de l'UNOPS juge que le comité s'est acquitté de ses responsabilités consultatives et a collaboré avec les fonctions de contrôle interne, la haute direction et le Bureau exécutif de l'UNOPS, et qu'il a renforcé ses relations avec le Comité des commissaires aux comptes. En outre, de l'avis de la direction de l'UNOPS, le Comité a examiné les sujets énoncés dans son mandat ainsi que d'autres. La direction a expliqué qu'en raison du caractère consultatif du comité, il n'émet pas de recommandations formelles. Dans les rapports annuels du comité pour les années 2015 à 2017, l'inspectrice note moins d'indications de discussions approfondies du comité sur les questions relevant de sa responsabilité, notamment les initiatives de gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, l'audit ainsi que les états et les rapports financiers. L'inspectrice constate également l'absence d'informations importantes sur l'indépendance du Groupe de l'audit interne et des investigations, la qualité de ses activités et son plan de travail, sur l'adéquation des ressources pour mettre en œuvre son plan de travail et pour gérer les risques et l'exposition aux risques. Les rapports ne contiennent pas d'avis ni de recommandations explicites du comité. En outre, la Directrice exécutive était présente lors des réunions du comité, ce qui peut être considéré comme une pratique inhabituelle et porte atteinte à l'indépendance du comité, même si son mandat permet la participation du Directeur exécutif adjoint. L'inspectrice estime que la présence des membres de la haute direction et d'autres responsables de l'UNOPS lors des réunions du Comité consultatif de l'audit ne devrait être possible que sur invitation du comité et pour participer à des discussions sur des points particuliers.

44. L'application de la recommandation suivante doit renforcer l'efficacité du dispositif de contrôle.

Recommandation 1

Le Conseil d'administration doit adopter, lors de sa session annuelle de 2019, le mandat révisé du Comité consultatif de l'audit, préparé par la Directrice exécutive, conformément aux bonnes pratiques et aux normes établies, notamment en ce qui concerne le mandat, l'indépendance et la composition du comité et les procédures de nomination de ses membres.

Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

45. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS stipulent que les dispositions des Nations Unies relatives aux audits externes s'appliquent à l'UNOPS³⁷. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies est donc responsable de mener des audits externes et indépendants des états financiers de l'UNOPS. Les rapports du commissaire aux comptes ainsi que les états financiers de l'UNOPS sont soumis à l'Assemblée générale. Après son adoption, le rapport et les commentaires de la Directrice exécutive sont transmis au Conseil d'administration. En janvier 2018, l'auditeur externe a participé à la réunion du Conseil d'administration et a présenté son rapport pour 2016. Dans sa déclaration, il a présenté les principales conclusions, notamment des commentaires sur des domaines spécifiques tels que la structure de gouvernance, le système de planification des ressources de l'organisation et la gestion des ressources

³⁷ Voir EOD.ED.2017.4 : Règles et Règlement financiers, règle 6.04.

humaines. Le faible taux d'application des recommandations en suspens des années précédentes a également été souligné (38 pour cent). **L'inspectrice considère que la participation d'auditeurs externes aux séances du Conseil d'administration pour présenter son rapport est positive. Il donne aux États membres la possibilité d'examiner les conclusions et les recommandations en dehors du contexte de l'Assemblée générale, en se concentrant exclusivement sur l'UNOPS. Cette pratique devrait se poursuivre afin de donner lieu à des discussions actives.**

46. Le Comité des commissaires aux comptes, qui a émis des avis d'audit sans réserve sur les états financiers de l'UNOPS depuis 2000, a confirmé que les obligations légales et réglementaires avaient été remplies, que les états financiers étaient complets et que la situation financière de l'UNOPS restait saine³⁸. Ces avis d'audit sans réserve sont accompagnés de rapports détaillés sur des domaines spécifiques qui méritent l'attention. Au cours des dernières années, les auditeurs externes ont examiné des thèmes spécifiques tels que la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, les contrôles internes, la responsabilité et la transparence.

47. L'inspectrice a émis des inquiétudes quant au faible taux d'application des recommandations en suspens du Comité des commissaires aux comptes. Au total, 23 recommandations formulées dans des rapports précédents n'avaient pas encore été mises en œuvre au 30 juin 2017. Ces recommandations portaient essentiellement sur la réserve opérationnelle et ses surplus, la gestion des risques et les ressources humaines. **L'inspectrice compte sur la direction de l'UNOPS pour identifier ces recommandations en suspens et prendre des mesures spécifiques pour accélérer leur mise en œuvre. Elle note que certaines mesures ont déjà été prises et que les progrès concernant la mise en œuvre sont suivis au moins une fois par trimestre.**

Corps commun d'inspection

48. L'examen et le suivi des rapports et des recommandations du CCI par l'UNOPS sont régis par les directives approuvées par l'Assemblée générale en 1999³⁹. En 2017, à la suite d'une lettre de la direction du CCI et de nouvelles consultations, l'UNOPS a institutionnalisé un système permettant de rendre compte des rapports et recommandations du CCI au Conseil d'administration⁴⁰. Les observations de la direction de l'UNOPS sur les recommandations du CCI sont présentées dans une annexe détaillée du rapport annuel de la Directrice exécutive, y compris des informations sur l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations. **Pour aligner les pratiques de l'UNOPS sur les dispositions du statut du CCI et les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, l'inspectrice suggère qu'à l'avenir, le Conseil d'administration indique clairement dans ses décisions s'il accepte les recommandations du CCI et charge la direction de l'UNOPS de les appliquer.** Cela renforcerait le suivi des recommandations du CCI jugées pertinentes pour l'UNOPS.

D. Recommandations et dispositifs de contrôle

49. L'examen du CCI a mis en évidence un bon niveau de transparence et de partage d'informations avec les organes directeurs concernant les rapports de l'UNOPS sur les questions de contrôle, selon une série de modalités (voir l'annexe II a)). Les rapports au Conseil d'administration incluent les réponses complètes de la direction. Les conclusions et recommandations des audits internes sont transmises aux responsables concernés. Les rapports annuels et les rapports d'audit sont accessibles au public sur le site Internet de l'UNOPS.

50. L'examen des procès-verbaux des réunions du comité de la haute direction montre qu'une attention constante est accordée à l'état des recommandations en matière de contrôle à l'aide d'outils internes de suivi. Le tableau de bord des recommandations de contrôle est une nouvelle fonctionnalité, introduite en 2018, fournissant à la direction de l'UNOPS des informations à jour sur l'état des recommandations. L'inspectrice

³⁸ Voir A/72/5/Add.11, A/71/5/Add.11 et A/70/5/Add.11.

³⁹ A/RES/54/16 et A/54/34.

⁴⁰ JIU/ML/2016/14 : Examen de l'acceptation et de la mise en œuvre des recommandations du CCI par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

constate un taux d'application élevé d'environ 90 pour cent des recommandations formulées par le Groupe de l'audit interne et des investigations au cours des dernières années. Comme indiqué à l'annexe II b), le taux de mise en œuvre le plus élevé concerne les recommandations du CCI, alors que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes représentent le taux d'application le plus faible.

E. Cadre de déontologie

51. La fonction de déontologie de l'UNOPS a été créée en 2009 conformément au mandat énoncé dans la circulaire du Secrétaire général sur le respect de la déontologie au sein des organes et programmes ayant une administration distincte, publiée en 2007⁴¹. Son mandat consiste à promouvoir les normes d'intégrité les plus élevées et favoriser une culture d'éthique, de transparence et de responsabilité au sein de l'UNOPS. Dans le cadre législatif révisé, la directive opérationnelle sur les ressources humaines comprend des dispositions de base sur les questions d'éthique et se réfère à une instruction opérationnelle et à une section du Système de gestion de la qualité des processus pour des orientations concrètes. En 2018, l'UNOPS a mis à jour son cadre de déontologie en élaborant des politiques distinctes sur la protection contre les représailles, les déclarations de situation financière et de conflits d'intérêts, l'acceptation de cadeaux et de marques d'hospitalité ainsi que les emplois et activités externes⁴².

52. Les fonctionnaires de l'UNOPS sont automatiquement soumis aux normes de conduite énoncées dans la Charte des Nations Unies, le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies et les Normes de conduite de la fonction publique internationale promulguées par la Commission de la fonction publique internationale. À travers ses propres politiques internes, l'UNOPS exige de tous les membres de son personnel qu'ils respectent ces mêmes normes de conduite, quel que soit leur statut contractuel. Cette approche cohérente est nécessaire pour assurer l'intégrité et la responsabilité des différentes catégories de personnel. Ainsi, la formation en ligne des Nations Unies sur l'éthique est obligatoire pour tous. L'inspectrice estime que l'UNOPS pourrait bénéficier de modules de formation personnalisés supplémentaires. Toutefois, elle se félicite de la formation sur mesure déjà mise au point par le Bureau de la déontologie, en collaboration avec d'autres unités opérationnelles, afin d'aider le personnel dans des situations spécifiques liées à leur environnement de travail.

53. Le Bureau de la déontologie de l'UNOPS est dirigé par le déontologue, qui relève directement de la Directrice exécutive. Cette fonction est actuellement assumée par l'ancien conseiller juridique de l'UNOPS, qui a été embauché après sa retraite en tant que consultant externe à temps partiel et à distance. Le déontologue travaille en collaboration avec la conseillère en matière d'éthique au siège (temps plein, niveau P-5, depuis décembre 2015) et un assistant administratif à temps partiel (titulaire d'un contrat de prestataire individuel). Des rapports annuels contenant des informations détaillées sur toutes les activités du Bureau de la déontologie, y compris la protection contre les représailles, sont soumis à la Directrice exécutive et au Conseil d'administration, accompagnés d'une réponse de la direction. Ces deux dernières années, les rapports du Bureau de la déontologie ont été présentés au Conseil d'administration par le conseiller juridique de l'UNOPS. La documentation disponible ne donne au déontologue aucun accès officiel ou officieux au Conseil d'administration, comme le recommande le rapport de 2010 du CCI sur la déontologie dans le système des Nations Unies, afin de garantir l'indépendance du Bureau de la déontologie⁴³. La direction de l'UNOPS a précisé que la déclaration présentée au Conseil d'administration par le conseiller juridique est élaborée par le déontologue, et que celui-ci est disponible en ligne durant la session.

54. La circulaire du Secrétaire général sur l'éthique ne contient aucune disposition sur les procédures de

⁴¹ ST/SGB/2007/11 : Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes ayant une administration distincte, et modification 1.

⁴² Instructions opérationnelles : OI.Ethics.2018.01, Protection contre les représailles pour avoir signalé des méfaits ou coopéré dans le cadre d'enquêtes ou d'audits dûment autorisés ; OI.Ethics.2018.02, Déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts ; OI.Ethics.2018.03, Interdiction d'accepter des dons, distinctions honorifiques, décorations, faveurs ou rémunérations provenant de sources autres que les Nations Unies, ou de bénéficiaires de sources gouvernementales ou non gouvernementales ; et OI.Ethics.2018.04, Activités externes.

⁴³ JIU/REP/2010/3 : La déontologie dans le système des Nations Unies.

sélection et de nomination du déontologue. Bien que la Directrice exécutive ait procédé à la nomination de l'actuel déontologue, l'UNOPS révisé actuellement ses procédures pour la nomination d'un nouveau déontologue afin d'y inclure des consultations avec le Conseil d'administration. En 2010, le CCI a suggéré la création d'un comité de nomination pour garantir l'indépendance de la fonction d'éthique et la rigueur des conditions et des critères de sélection, de nomination et de mise en œuvre des limites de mandat du poste de déontologue. Le rapport du CCI indiquait en outre qu'il devrait exister un processus de recrutement concurrentiel ouvert aux candidats externes et aux candidats internes de manière équitable⁴⁴. Compte tenu de ces recommandations, l'inspectrice est d'avis que la nomination d'un ancien conseiller juridique en qualité de déontologue n'est pas appropriée en termes d'indépendance et d'objectivité. **Elle recommande à l'UNOPS d'envisager d'aligner ses nouvelles procédures de nomination du déontologue sur les recommandations correspondantes du rapport de 2010 du CCI.**

55. Il convient de noter que le déontologue de l'UNOPS a été conseiller principal intérimaire auprès du Bureau de la déontologie de l'UNICEF du 1^{er} décembre 2015 au 8 février 2016. En outre, le Bureau de la déontologie de l'UNOPS a assuré les services de déontologie de l'Organisation mondiale du tourisme jusqu'à la fin de 2016⁴⁵. En 2017, l'UNOPS a conclu un mémorandum d'accord avec l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle visant à servir de mécanisme d'appel pour les cas de représailles *prima facie* non encore résolus. En dépit des effets positifs d'un tel engagement, l'inspectrice estime que ces activités externes supplémentaires imposent des contraintes au Bureau de la déontologie.

56. Selon son rapport annuel 2017, le nombre de demandes adressées au Bureau de la déontologie a augmenté⁴⁶. Alors qu'entre 2010 et 2015, le nombre de demandes variait entre 438 et 498, il est passé de 621 en 2016 à 961 en 2017. En 2017, la plupart des demandes concernaient des conseils en matière d'éthique (36 pour cent), suivies des demandes liées à la nouvelle politique de déclaration de situation financière (22 pour cent). La gestion du programme de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts ainsi que la politique à l'égard des lanceurs d'alerte font partie des principales responsabilités du Bureau de la déontologie et, selon les déclarations de ses membres, représentent la plus grande partie de leur travail.

57. L'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS a révélé qu'un taux remarquable de membres du personnel connaissent l'existence du Bureau de la déontologie (80 pour cent), mais que les répondants ne pouvaient définir clairement ses rôles et responsabilités ainsi que les cas ne relevant pas de sa compétence, tels que les relations interpersonnelles difficiles ou les problèmes de performance. Selon l'inspectrice, il y a lieu d'améliorer les communications concernant les responsabilités respectives en matière d'éthique.

58. Dans son rapport de 2016, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a déclaré que les déclarations de divulgation d'actifs n'avaient pas été rendues obligatoires par l'UNOPS et n'avaient pas été effectuées par certains membres du personnel malgré la demande du Bureau de la déontologie de l'UNOPS, en plus de leurs déclarations de situation financière et de conflits d'intérêts pour 2016. Le Comité des commissaires aux comptes a recommandé qu'il soit envisagé de mettre en place une politique alignée sur la politique de déclaration financière du Secrétariat des Nations Unies. En conséquence, l'attention du programme de divulgation est passée de la divulgation d'actifs à la divulgation de conflits d'intérêts, et le programme est présenté comme un projet pilote visant à identifier les conflits d'intérêts à un stade précoce. Compte tenu du grand nombre d'activités de l'UNOPS liées aux achats et à la gestion de projet, un pourcentage important des effectifs de l'UNOPS doit soumettre une déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts. Ces déclarations ont donc une fonction cruciale. Après une phase d'essai d'un an, l'UNOPS a conclu que le nouveau programme était une réussite, comparé aux résultats de son programme précédent. Après un autre essai d'un an, le système sera à nouveau examiné.

59. Certaines caractéristiques de l'UNOPS, telles que décrites dans le présent rapport, soulèvent des problèmes supplémentaires en matière de déontologie et appellent une attention accrue pour assurer une application cohérente et uniforme des règles d'éthique dans l'environnement organisationnel spécifique de l'UNOPS. L'inspectrice manifeste des inquiétudes concernant certaines dispositions actuelles en matière de déontologie, compte tenu du volume de prestations de services de l'UNOPS, qui s'élevait à 1,8 milliard de

⁴⁴ Voir JIU/REP/2010/3, recommandation 3.

⁴⁵ Voir DP/OPS/2017/4 : Activités du Bureau de la déontologie de l'UNOPS en 2016, paragr. 29.

⁴⁶ Voir DP/OPS/2018/4, paragr. 6.

dollars en 2017, et du total de ses effectifs (4179 personnes)⁴⁷. Malgré les fonds supplémentaires alloués à la déontologie ces dernières années (en 2015 pour la nomination d'une conseillère en matière d'éthique et en 2017 pour un assistant administratif à temps partiel), et compte tenu des responsabilités liées à cette fonction, l'inspectrice est d'avis que l'UNOPS ne dispose pas des ressources suffisantes pour cultiver et entretenir une culture d'éthique, d'intégrité et de responsabilité telle qu'exigée par le Secrétaire général des Nations Unies. L'inspectrice recommande à la Directrice exécutive de revoir attentivement les dispositions actuelles en vue de créer un poste de déontologue à temps plein et de rang élevé, et de fournir davantage d'assistance temporaire afin d'aligner ce poste sur les exigences de l'UNOPS⁴⁸. Davantage de ressources contribueraient également à assurer une fonction plus proactive en matière d'éthique. Pour la sélection et la nomination d'un nouveau déontologue, il convient de suivre les recommandations du rapport de 2010 du CCI sur la déontologie dans le système des Nations Unies, notamment en ce qui concerne un recrutement concurrentiel, l'exigence d'une expérience professionnelle dans le domaine de la déontologie, la participation de représentants du personnel au processus de sélection, la durée du mandat du déontologue et l'accès officiel et informel du déontologue aux organes directeurs⁴⁹.

60. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer l'efficacité du cadre de déontologie.

Recommandation 2

La Directrice exécutive doit renforcer le cadre de déontologie, notamment en : a) créant un poste à plein temps de haut fonctionnaire pour la fonction de déontologue ; et b) prévoyant des ressources supplémentaires dans le budget de gestion 2019-2020 afin de garantir une fonction de déontologie plus proactive.

F. Gestion des risques

61. La gestion des risques est une approche systématique appliquée à l'ensemble de l'organisation pour favoriser la réalisation des objectifs stratégiques en identifiant, en évaluant, en hiérarchisant et en contrôlant de manière proactive les risques dans toute l'organisation. Il s'agit d'un élément essentiel d'une bonne gouvernance et de la responsabilité⁵⁰. La nature des activités de l'UNOPS et l'environnement dans lequel l'organisation évolue rendent encore plus cruciales l'évaluation et la gestion des risques. Son modèle de gestion basé sur la demande et la diversité de ses services constitue un défi pour la gestion des risques et le niveau de contrôle requis. Dans ce contexte, la gestion des risques est une priorité pour la direction de l'UNOPS. Le cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques de l'UNOPS, récemment introduit, a amélioré la maturité des contrôles internes en la matière. L'UNOPS travaillera désormais à la mise en place d'un outil et d'un cadre de gestion des risques cohérents et uniformisés. La gestion des risques est intégrée à la plateforme « oneUNOPS », où chaque engagement peut être suivi en ligne et les registres de risques des projets consultés.

62. L'UNOPS ne dispose pas d'un comité de gestion des risques. Ce rôle est plutôt assumé par le Groupe des opérations, l'un des deux comités de direction de l'UNOPS, qui utilise l'examen trimestriel des activités comme outil de gestion permettant de suivre le profil de risque de tous les engagements et d'examiner et atténuer les risques identifiés. Un cadre de gestion des risques révisé a été mis en place en 2018. Ce cadre est appliqué à toutes les étapes des engagements et à tous les niveaux de l'UNOPS, des bureaux de pays au siège. Au niveau organisationnel, le Groupe des finances est responsable de la supervision de la gestion des risques de l'organisation et de l'établissement, du maintien et du soutien à la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion des risques. La directive opérationnelle promulguée en mars 2018 (OD.FG.2018.03) est le principal document de référence contenant des considérations générales sur la gestion des risques. Au

⁴⁷ Comme indiqué, cela n'inclut pas les individus sous contrat de stage ou de volontariat, ni ceux engagés en tant que prestataires individuels ou consultants.

⁴⁸ Comme cela est déjà le cas au PNUD, au HCR et au PAM.

⁴⁹ Voir JIU/REP/2010/3, recommandations 2, 3, 4, 5 et 8.

⁵⁰ JIU/REP/2010/4 : Examen de la gestion des risques aux Nations Unies : Cadre de référence.

moment de la rédaction du présent rapport, la déclaration relative à la tolérance au risque et le registre des risques étaient en cours de préparation.

63. Au niveau des engagements et de la mise en œuvre de projets, une approche cohérente est appliquée avant d'accepter de nouveaux engagements au moyen d'un processus de développement des activités et d'acceptation des engagements. Cela inclut la prise en compte des risques sur le plan juridique ainsi que ceux liés aux achats, à la gestion des finances et à la gestion des ressources humaines, notamment au moyen d'une série de questions normalisées soulevées à un stade précoce. L'évaluation des risques est également prise en compte pour déterminer les frais appliqués à un projet. Les responsables de projets examinent régulièrement chaque projet dans le cadre d'un processus d'assurance trimestriel, géré par le Groupe des infrastructures et de la gestion de projet. Dans leurs réponses au questionnaire du CCI, la grande majorité des directeurs et des responsables de bureaux de pays ont déclaré que le cadre de gestion des risques était appliqué de manière cohérente et qu'il était adéquat pour mener à bien leurs engagements. En outre, les projets présentant un niveau de risque très élevé doivent être examinés et approuvés par la Directrice exécutive.

64. L'inspectrice estime que le cadre de gestion des risques et les outils de gestion y afférant ont renforcé la culture de gestion des risques de l'UNOPS et contribué à la réduction des risques à tous les niveaux. Une fois que la déclaration de tolérance au risque et le registre des risques auront été mis en place, ils contribueront à orienter la prise de décisions stratégiques sur la base d'une évaluation et d'une gestion rationnelles des risques. Dans ce contexte, il convient de noter l'opinion d'audit du Groupe de l'audit interne et des investigations, qui a estimé que le cadre de gouvernance, de conformité et de gestion devait être considérablement amélioré. L'inspectrice compte sur la haute direction pour prendre les mesures appropriées pour remédier à ce problème. Le maintien d'un équilibre approprié entre, d'une part, la maîtrise des risques et, d'autre part, l'innovation et la recherche de nouvelles possibilités, aux risques potentiellement plus élevés, est un exercice inhérent aux activités de l'UNOPS. Cela nécessite un examen plus attentif, étant donné que l'UNOPS cherche à élargir sa coopération avec le secteur privé, notamment par l'entremise de son Initiative d'investissements sociaux.

IV. GESTION

A. Cadre de gestion

Haute direction

65. L'UNOPS est dirigé par une Directrice exécutive, qui est pleinement responsable devant le Conseil d'administration et doit lui rendre des comptes sur tous les aspects des activités de l'UNOPS⁵¹. En outre, la Directrice exécutive rend compte au Secrétaire général des Nations Unies de l'exercice de son autorité en matière de finances et de gestion des ressources humaines⁵². La Directrice exécutive est assistée par le Directeur exécutif adjoint, qui supervise la gestion et la mise en œuvre des opérations de l'UNOPS⁵³. Au cours des entretiens, les membres du Conseil d'administration ont émis des commentaires positifs à l'égard de la Directrice exécutive et du Directeur exécutif adjoint. Bien que la division du travail entre ces deux rôles ne soit définie que d'une manière générale dans un document interne, l'examen a confirmé une division claire du travail et les responsabilités particulières confiées au Directeur exécutif adjoint en sa qualité de directeur général des opérations. L'actuelle Directrice exécutive a été nommée en 2014 par le Secrétaire général à la suite de consultations avec le Conseil d'administration, et son mandat a été renouvelé en 2018. Le Directeur exécutif adjoint a été nommé par le Secrétaire général en 2010.

66. L'UNOPS dispose de deux comités de direction qui jouent le rôle d'organes consultatifs auprès de la Directrice exécutive. Le Groupe des hauts responsables se réunit tous les trimestres pour donner son avis sur des questions stratégiques et faciliter la prise de décision par la haute direction⁵⁴, tandis que le Groupe des opérations se réunit six fois par an pour donner des avis sur des questions opérationnelles et sert de forum de coordination régulier pour la haute direction⁵⁵. Depuis 2018, des réunions des directeurs régionaux et des directeurs du siège, présidées par la Directrice exécutive, font désormais partie intégrante du cadre de gestion de la direction (trois réunions de chaque type étant organisées chaque année). La réunion mondiale des dirigeants, à laquelle participe un grand nombre de responsables, est un événement annuel examinant l'approche globale de la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'organisation à moyen et à long terme. La réunion peut être considérée comme une bonne opportunité de mise en réseau et un moyen de renforcer les liens entre le siège et les entités de terrain poursuivant différents projets dans différents environnements.

67. Le CCI a examiné les procès-verbaux du Groupe des hauts responsables et du Groupe des opérations pour la période 2015-2017. Ces registres sont bien maintenus. Les procès-verbaux reflètent des discussions continues sur le positionnement stratégique de l'UNOPS et le degré d'attention porté aux développements de nouvelles activités, soulignant le mode de fonctionnement particulier de l'UNOPS et l'accent mis sur le développement de nouveaux partenariats et services.

⁵¹ Voir le Règlement et les règles de gestion financière de l'UNOPS, article 3.01.

⁵² ST/SGB/2009/1 : Autorité du Bureau des Nations Unies des services d'appui aux projets en matière de gestion des ressources humaines.

⁵³ EOD.ED.2017.02 : Directive du Bureau exécutif sur les principes organisationnels et le modèle de gouvernance, 3.4.

⁵⁴ Le Groupe des hauts responsables est composé de la Directrice exécutive (présidente), du Directeur exécutif adjoint et directeur général des opérations, du Coordinateur des pratiques de mise en œuvre (Directeur du Groupe des infrastructures et de la gestion de projet), du Coordinateur des Régions (Directeur de la région Afrique), du Directeur du Groupe des finances, de la Directrice du Groupe des Personnes et du Changement, et du Directeur des Communications.

⁵⁵ Le Groupe des opérations se compose du Directeur exécutif adjoint et directeur général des opérations, du Directeur de la région Afrique, du Directeur de la région Asie, du Directeur de la région Europe et Asie centrale, du Directeur de la région Moyen-Orient, de la Directrice de la région Amérique latine et Caraïbes, du Directeur du Groupe des infrastructures et de la gestion de projet, de la Directrice du Groupe des achats, du Directeur du Groupe des finances, de la Directrice du Groupe des Personnes et du Changement, du Directeur du Groupe juridique, du Directeur des services administratifs et du Directeur du Centre des services partagés.

68. L'inspectrice prend note des discussions au sein du Groupe des opérations sur l'amélioration de la culture du leadership, notamment en examinant la Charte du leadership adoptée initialement en 2010 et le programme de formation en leadership. L'UNOPS a conclu un « pacte de leadership » avec les membres du Groupe des opérations, qui a été reconnu comme une bonne pratique dans l'évaluation de la Fondation européenne pour le management par la qualité. Cette approche commune du leadership favorise l'esprit d'initiative et inclut les engagements individuels des membres envers la réalisation de la mission de l'UNOPS. Cependant, contrairement au pacte de leadership mis en place par le Secrétaire général des Nations Unies avec les hauts responsables, disponible sur le site intranet des Nations Unies, le pacte de leadership de l'UNOPS n'est pas actuellement partagé au sein de l'organisation. **Afin de renforcer la transparence et la responsabilité, l'inspectrice suggère de suivre l'exemple du Secrétaire général en partageant avec le personnel ces pactes ainsi que l'évaluation des résultats des hauts responsables pour les années précédentes.**

69. Outre ces comités internes, le Groupe stratégique consultatif d'experts, composé de membres externes, se réunit trois à quatre fois par an et émet des recommandations indépendantes, spécialisées et non contraignantes à la Directrice exécutive⁵⁶. Selon les procès-verbaux des réunions du groupe consultatif, ses discussions portent principalement sur les meilleures pratiques et les normes pouvant soutenir l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique de l'UNOPS.

Comités de gestion et autres comités

70. Le cadre de gestion de l'UNOPS comprend une série d'autres comités qui supervisent des fonctions et processus internes spécifiques (voir tableau 1). Leurs rôles et fonctions sont définis par leurs mandats respectifs. Ils se composent de fonctionnaires de divers bureaux et unités de l'UNOPS. Les comptes-rendus de ces comités sont bien maintenus et communiqués aux responsables concernés, et certains sont disponibles sur l'intranet. Selon l'inspectrice, la direction de l'UNOPS et les divers comités forment un cadre efficace permettant de prendre des décisions éclairées et de gérer l'organisation adéquatement dans son ensemble. De plus, l'UNOPS a obtenu des certifications internationales dans divers domaines de gestion et des certificats de conformité à des normes internationales⁵⁷. La direction utilise ces certifications pour démontrer l'excellence de l'organisation auprès de ses partenaires et clients potentiels.

⁵⁶ Directive organisationnelle n° 5 (rev.5), 2015 : Comité consultatif de l'audit et Groupe stratégique consultatif d'experts : Termes de référence. Le Groupe stratégique consultatif d'experts compte actuellement trois membres.

⁵⁷ Par exemple : certificat d'excellence en pratiques de gestion de la Fondation européenne pour le management par la qualité (2013 et 2017), certification ISO 9001 pour le management de la qualité (2011, certification actuelle jusqu'en 2020), certification en gestion de l'environnement ISO 14001 (2013, certification actuelle jusqu'en 2020), OHSAS 18001 Certification en gestion de la santé et de la sécurité (2015, certification actuelle valable jusqu'en 2020).

Tableau 1 : comités de gestion et autres comités

Comité	Mandat
Groupe des opérations	Mandat informel communiqué
Groupe des hauts responsables	Mandat informel communiqué
Comité des contrats et propriétés du siège	OI.LG.2018.05 : Comité des contrats et propriétés, membres et responsabilités
Comité local des contrats et propriétés	OI.LG.2018.05 : Comité des contrats et propriétés, membres et responsabilités
Comité d'acceptation des engagements	OI.IPMG.2018.02 : Acceptation des engagements
Comité d'examen des fournisseurs	OI.PCG.2017.02 : Sanctions appliquées aux fournisseurs
Comité d'examen des partenariats	Mandat informel communiqué, demande d'un mandat officiel présentée à l'UNOPS
Conseil de nomination et de sélection	Système de gestion de la qualité des processus – 7.3.26 : Examen par des organes centraux
Comité de nomination et de sélection	Système de gestion de la qualité des processus – 7.3.26 : Examen par des organes centraux
Comité d'examen du cadre législatif	EOD.ED.2017.01 : Cadre législatif
Conseil consultatif stratégique des TIC	Doit être publié conformément à la directive OD.FG.2018.02 sur les TIC
Comité de gouvernance des opérations des TIC	Doit être publié conformément à la directive OD.FG.2018.02 sur les TIC
Conseil consultatif de gestion des connaissances	Termes de référence en préparation

Source : élaboré par le CCI.

Cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques

71. En 2016, l'UNOPS a lancé un vaste programme de réforme de la gestion qui introduit de nouveaux principes organisationnels visant à simplifier la gouvernance interne et à responsabiliser la direction. La réforme a été soutenue par la mise en place du cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques, qui s'articule autour de six domaines : la gouvernance interne, la gestion des risques, la gestion de la conformité, la gestion de la performance, la gestion de la culture et la déontologie ainsi que les contrôles internes⁵⁸. Le cadre a été introduit dans le plan stratégique 2018-2021 pour informer les membres du Conseil d'administration de la manière dont l'UNOPS envisageait de simplifier ses opérations et d'autonomiser son personnel en adaptant sa structure interne et en réduisant le nombre et la taille de ses politiques internes⁵⁹. Il a donné lieu à une nouvelle structure organisationnelle et à une révision du modèle de gouvernance et du cadre législatif, entrés en vigueur progressivement entre le 4^e trimestre de 2017 et le 1^{er} trimestre de 2018. Le modèle d'excellence de l'UNOPS est la référence stratégique globale pour la mise en œuvre du cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques (valeur ajoutée pour les partenaires, excellence du personnel, excellence des processus, gestion financière).

Cadre législatif

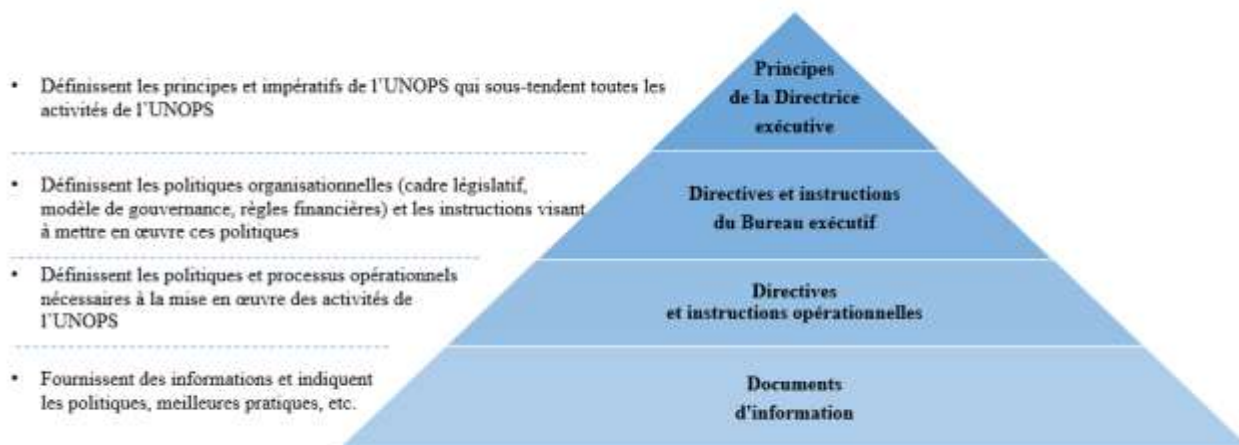
72. Le cadre législatif révisé comprend quatre types d'instruments et établit une hiérarchie définie entre eux : (a) les principes de la Directrice exécutive, énonçant les normes et impératifs généraux qui régissent et guident l'ensemble des activités de l'UNOPS ainsi que le comportement de son personnel ; (b) les directives et instructions du Bureau exécutif, établissant les politiques organisationnelles ; (c) les directives et instructions opérationnelles, établissant les procédures et processus opérationnels ; (d) une série de documents d'orientation et d'information sur ces directives et instructions. Tous les instruments

⁵⁸ Principes de la Directrice exécutive et ED.OD.2017.02 : Principes organisationnels et modèle de gouvernance.

⁵⁹ Voir DP/OPS/2017/5, paragr. 92-102.

juridiques de l'UNOPS doivent être conformes aux instruments législatifs des Nations Unies applicables promulgués par des organes dotés d'autorité sur l'UNOPS⁶⁰. Un nouveau Système de gestion de la qualité des processus, mis en place en tant base de données en ligne, donne des indications sur les procédures législatives et obligatoires. Ce système, accessible à tous, devrait donc améliorer la conformité aux politiques et aux processus obligatoires.

Graphique I : cadre législatif (2018)



Source : principes organisationnels et modèle de gouvernance.

73. L'UNOPS suit donc 12 directives opérationnelles, contre plus de 40 auparavant. Au moment de la finalisation du présent rapport, toutes les directives opérationnelles et la majorité des instructions opérationnelles avaient été publiées. Afin de renforcer la responsabilité interne, les fonctions concernées sont responsables de la promulgation des directives et instructions placées sous leur autorité. Les responsables des politiques sont chargés de publier des informations pertinentes dans le Système de gestion de la qualité des processus afin de soutenir la mise en œuvre de ces instruments et de les mettre à jour. Une révision du Système de gestion de la qualité des processus est envisagée au moins une fois par an, afin de garantir son efficacité et ses résultats.

74. Un examen du cadre législatif révisé a confirmé une hiérarchie claire des instruments en place et une grande souplesse pour en adapter les instruments selon les besoins. Bien que les objectifs déclarés soient atteints grâce à un cadre législatif simplifié, lié à une délégation accrue de pouvoirs et à une responsabilisation des responsables des politiques, l'inspectrice a observé certaines redondances dans le contenu de ces politiques et instruments administratifs. Elle espère que des ajustements seront apportés pour atteindre pleinement les objectifs déclarés de l'UNOPS et faire en sorte que le cadre législatif révisé renforce comme prévu la conformité au sein de la structure décentralisée de l'UNOPS.

Responsabilité et délégation de pouvoirs

75. Le rapport de 2011 du CCI sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies indiquait que l'UNOPS figurait parmi les sept organisations dotées d'un dispositif de responsabilisation autonome et formel⁶¹. En ce qui concerne les composants du dispositif recommandés par le CCI, l'inspectrice note que l'UNOPS dispose d'un système de contrôle interne solide avec la plupart des composants de contrôle interne en place⁶². Ceux-ci comprennent : un cadre législatif révisé, la définition des rôles et des responsabilités des cadres supérieurs dans divers instruments politiques et des pactes individuels, un instrument consolidé de délégation de pouvoirs, un système de

⁶⁰ Cela inclut l'Assemblée générale des Nations Unies, Le Conseil économique et social des Nations Unies, et le Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS (voir EOD.ED.2017.1).

⁶¹ JIU/REP/2011/5 : Cadres de responsabilité des Nations Unies, résumé exécutif.

⁶² Voir JIU/REP/2011/5, paragr. 48.

gestion de la performance, des contrôles clés face aux risques ainsi qu'un système de suivi des résultats, tel que défini par le Comité des commissaires aux comptes en 2014⁶³. Les directeurs de bureaux de terrain ont confirmé la mise en place d'une structure bien définie dotée de systèmes adéquats de contrôle et d'assurance permettant d'atteindre les objectifs et d'établir des rapports hiérarchiques appropriés.

76. La délégation de pouvoirs au sein de l'UNOPS repose sur le principe, énoncé dans l'Instruction du Bureau exécutif sur la délégation de pouvoirs et la responsabilité selon lequel « les pouvoirs sont délégués au niveau d'autorité le plus approprié, qui est tenu de rendre compte de l'exercice de cette délégation de pouvoirs⁶⁴ ». Elle est prévue pour cinq domaines de gestion, y compris les ressources humaines et les finances, et compte cinq niveaux de délégation, dans un cadre de responsabilité consolidé⁶⁵. Un outil de délégation de pouvoirs est intégré dans *oneUNOPS* pour faciliter les contrôles internes.

77. L'inspectrice constate qu'une formation officielle et une certification interne sont nécessaires pour pouvoir bénéficier d'une délégation de pouvoirs dans des domaines tels que les ressources humaines ou les achats. Dans leurs réponses au questionnaire du CCI, les directeurs et les responsables de bureaux de terrain ont estimé que le niveau d'autorité qui leur avait été confié était adéquat. De nombreux répondants à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS (75 pour cent) ont confirmé que les responsables de l'UNOPS se conformaient aux normes de responsabilisation correspondant à leur degré de délégation de pouvoirs et de responsabilités.

78. Un système formalisé de délégation de pouvoirs est un outil de gestion essentiel, particulièrement crucial pour les organisations décentralisées telles que l'UNOPS, dans lesquelles les rôles et responsabilités sont répartis entre le siège et des bureaux dans le monde entier. L'inspectrice se félicite du système formel détaillé de délégation de pouvoirs et des instruments de contrôle interne connexes de l'UNOPS. Dans ce contexte, il est nécessaire de réévaluer régulièrement le système de délégation de pouvoirs pour veiller à ce qu'il continue de répondre aux exigences de l'organisation. **L'inspectrice suggère que le Groupe de l'audit interne et des investigations vérifie régulièrement l'application du système de délégation de pouvoirs et le respect de ses règles et procédures.**

Structure organisationnelle

79. Depuis sa création, l'UNOPS a adapté sa structure aux fluctuations de ses activités et de ses revenus. L'UNOPS étant une entité autofinancée et basée sur la demande, sa direction a souligné le besoin de souplesse pour répondre aux exigences stratégiques et aux impératifs de ses opérations, non seulement sur le terrain, mais également au siège. Le rapport de 1998 du CCI soulignait déjà le fait que la décentralisation et la nature autofinancée de l'UNOPS étaient deux de ses caractéristiques principales.

80. Le siège de l'UNOPS à Copenhague héberge la plupart des fonctions internes de l'organisation, tandis que son conseiller juridique et certaines fonctions d'enquête se trouvent au bureau de New York. L'UNOPS adopte une structure décentralisée afin de soutenir ses partenaires et ses projets locaux. Les bureaux de terrain ne sont établis que lorsqu'un nombre minimum de projets et d'activités en garantissent la viabilité et la rentabilité. En fonction de leurs rôles, leurs thèmes, leur portée géographique et le volume de leur portefeuille, ils sont appelés bureaux multipays, de pays ou de projets, ou encore groupes thématiques. En outre, sept bureaux de liaison situés à Bangkok, Bruxelles, Copenhague, Genève, Nairobi, Tokyo et Washington soutiennent la coopération avec les partenaires internationaux de l'organisation.

81. La structure organisationnelle actuelle a été promulguée en janvier 2018 conformément au cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques (voir annexe III a)). En conséquence, sept entités ou

⁶³ Voir A/70/5/Add.11, paragr. 32.

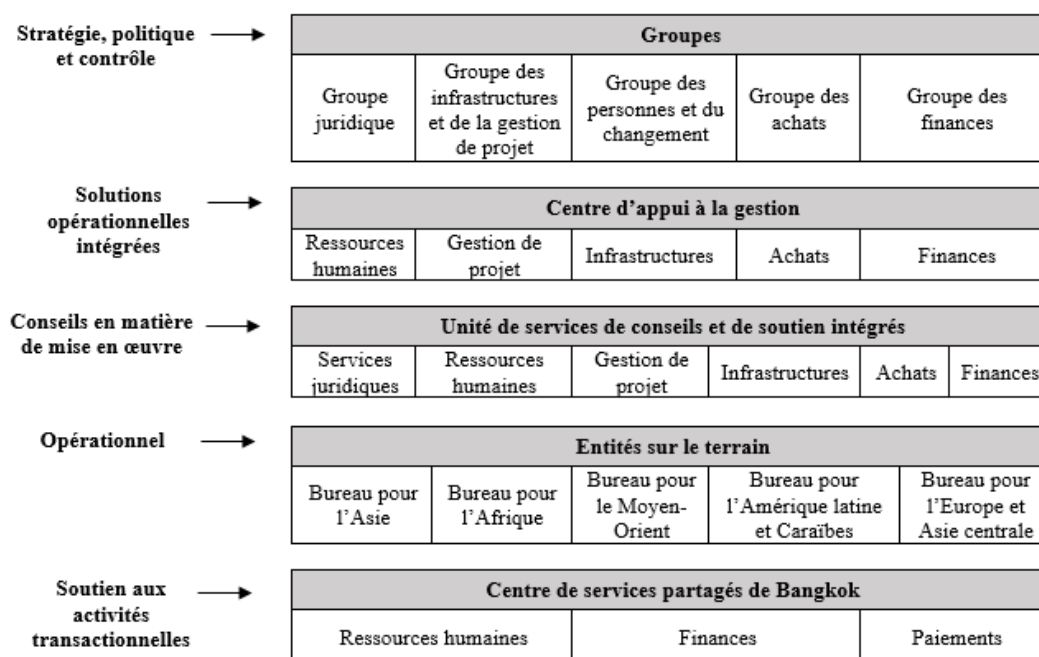
⁶⁴ Voir EOD.ED.2017.02, paragr. 2.1.

⁶⁵ EOI.ED.2018.02 : Délégation de pouvoirs et cadre de responsabilité.

unités relèvent directement de la Directrice exécutive (responsables de l'assurance, du contrôle et des relations externes) et 14 lui rendent compte par l'entremise du Directeur exécutif adjoint (groupes du siège, Centre d'appui à la gestion et Centre des services partagés, de même que les entités opérationnelles, principalement les bureaux de pays, par l'intermédiaire des directeurs régionaux). Selon l'inspectrice, les différents rapports hiérarchiques reflètent la division claire du travail entre la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint. Bien que la Directrice exécutive soit directement renseignée sur les aspects stratégiques, d'assurance et de contrôle, le Directeur exécutif adjoint, en tant que directeur général des opérations, reçoit des comptes de toutes les entités opérationnelles.

82. La restructuration a été principalement déclenchée par le cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques ainsi que son approche novatrice visant à établir une séparation stricte entre les fonctions d'élaboration des stratégies, des politiques et des contrôles d'une part, et les fonctions opérationnelles et transactionnelles d'autre part⁶⁶. Par conséquent, les rôles de groupes assumant des fonctions centrales, comme le Groupe des finances, ont été redéfinis pour se concentrer sur l'élaboration et le suivi des politiques, et leur capacité interne a été ajustée en conséquence. Dans leurs réponses à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, environ deux tiers répondants ont affirmé que la structure actuelle répondait aux exigences de l'organisation et fonctionnait efficacement. Cependant, des commentaires ont été formulés sur le manque de clarté de certains éléments de la structure, tels que le Centre d'appui à la gestion et l'unité de contrôle de la qualité, et la nécessité de fournir des explications supplémentaires a été soulignée. Il convient toutefois de noter que l'enquête du CCI auprès du personnel n'a eu lieu que quelques semaines après la mise en place de la structure.

Graphique II : vue d'ensemble de la structure de l'UNOPS, basée sur la séparation entre les fonctions de stratégie, de politique et de contrôle ainsi que les fonctions opérationnelles et transactionnelles



Source : élaboré par le CCI.

83. La présence de l'UNOPS sur le terrain est organisée en cinq bureaux régionaux, dirigés par des

⁶⁶ Annonce de la Directrice exécutive sur le site intranet : mises à jour de la structure selon le cadre de gouvernance, de conformité et de gestion des risques (janvier 2018).

directeurs régionaux⁶⁷. Les bureaux régionaux assurent la mise en œuvre des politiques et des activités des entités de terrain dans leur région. Ils jouent également un rôle dans le positionnement stratégique de l'UNOPS au sein de ces régions et auprès de ses partenaires. L'annexe III (b) décrit leurs capacités et activités opérationnelles.

84. L'un des défis de la gestion d'une structure décentralisée est de garantir l'application cohérente des politiques et pratiques. L'examen a souligné une structure complexe de coordination et de suivi reposant sur diverses interactions formelles et informelles et modalités de reddition de comptes. Les informations recueillies sur le terrain suggèrent toutefois une déconnexion entre le siège et les entités de terrain. Les directeurs et responsables de bureaux hors siège ont plaidé pour plus de soutien des fonctions centrales dans le cadre de leurs activités.

85. La communication interne, notamment la diffusion d'informations sur la structure organisationnelle révisée de l'UNOPS et sur son cadre législatif, est un élément essentiel de la gestion efficace du changement. L'UNOPS dispose de divers canaux de communication internes, y compris un site intranet, des blogs et des assemblées du personnel. Le Groupe des communications est responsable de la communication interne. Dans les réponses à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, les questions liées à la communication interne ont obtenu une évaluation moins positive que tous les autres domaines. La communication des objectifs de la restructuration et des méthodes de gestion du changement ont été mentionnées comme des sujets de préoccupation. Compte tenu de ces informations, l'inspectrice estime qu'il est possible d'améliorer la communication interne de la direction de l'UNOPS avec son personnel, en particulier en période de développement et de changement importants.

86. Au moment de la finalisation du présent rapport, la structure organisationnelle révisée n'était en place que depuis quelques mois. Comme pour toute restructuration, la coordination entre les entités concernées peut nécessiter du temps pour atteindre les objectifs visés, et des ajustements peuvent être nécessaires. L'inspectrice considère la restructuration récente comme une approche novatrice pour simplifier la gouvernance interne et responsabiliser la direction, tout en séparant l'élaboration des politiques des activités opérationnelles et transactionnelles. **Pour évaluer l'efficacité de cette approche dans le renforcement des contrôles internes et de la gestion des risques, l'inspectrice recommande que le Groupe de l'audit interne et des investigations procède, avec le soutien du Comité consultatif de l'audit, à un examen en temps opportun.**

Centre d'appui à la gestion

87. Le nouveau Centre d'appui à la gestion, conformément à son projet de mandat partagé avec le CCI, fournira un soutien technique dans la recherche de nouvelles possibilités d'affaires et pour faciliter la collaboration avec des partenaires externes. Il travaillera avec les bureaux régionaux de l'UNOPS et leurs partenaires pour trouver des solutions opérationnelles sur mesure. Des entretiens avec des partenaires de l'UNOPS ont confirmé un intérêt pour que l'UNOPS continue à explorer plus en détail de nouvelles modalités de coopération, en particulier avec des entités n'appartenant pas au système des Nations Unies. À ce stade, on peut considérer que le Centre d'appui à la gestion comble un certain manque dans la structure de l'organisation. **De l'avis de l'inspectrice, les relations du Centre d'appui à la gestion avec le Groupe de partenariat et le réseau de bureaux de liaison devraient faire l'objet d'un suivi permanent afin d'éviter les doubles emplois ou les chevauchements.**

Centre de services partagés

88. Le Centre de services partagés regroupe l'équipe des services de conseils et de soutien intégrés (créée en 2013) et le Centre de services partagés de Bangkok (anciennement le Centre mondial de

⁶⁷ Bureau régional pour l'Afrique (basée à Copenhague), Bureau régional pour l'Asie (Bangkok), Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Genève) ; Bureau régional pour le Moyen-Orient (Amman), et Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Panama).

services partagés, créé en 2014) sous l'autorité d'un directeur. Comme le montre le graphique II, l'équipe des services de conseils et de soutien intégrés fournit des conseils sur l'application de règles et de processus en matière d'achats, d'affaires juridiques, de finances, de ressources humaines, d'administration, de gestion de projet ainsi que d'infrastructures (ce dernier domaine ayant été inclus à la suite d'une recommandation du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies en 2016⁶⁸). L'équipe des services de conseils et de soutien intégrés, en tant qu'intermédiaire entre les responsables des politiques et les praticiens, a contribué à l'évolution des politiques, principalement en matière d'achats, selon les exemples présentés à l'inspectrice. L'équipe contribue également à identifier des lacunes en termes de connaissances et de capacités au niveau local nécessitant davantage de soutien du siège. En ce sens, elle peut être considérée comme un élément clé de l'amélioration continue de l'organisation. Son rôle de conseil en matière d'application des politiques est crucial pour l'interprétation et l'application cohérentes des règles et procédures. Les commentaires recueillis dans le cadre de l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS ont mis en lumière certains problèmes, notamment l'incohérence dans l'interprétation des politiques et des procédures. L'inspectrice suggère donc d'examiner régulièrement les capacités internes de l'équipe des services de conseils et de soutien intégrés.

89. L'évolution vers un modèle centralisé de prestation de services administratifs s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017. Le Centre de services partagés de Bangkok (qui s'appelait alors Centre mondial de services partagés) est devenu opérationnel en janvier 2014, et la responsabilité de gérer les opérations transactionnelles lui a été progressivement transférée⁶⁹. La création et le lancement du système de planification des ressources de l'UNOPS (*oneUNOPS*) en 2016 ont été décisifs pour l'expansion des services du Centre de services partagés de Bangkok. Les services concernés portent sur les ressources humaines (administration des contrats, des avantages, droits et indemnités ainsi que de la rémunération du personnel) ainsi que sur les finances et la comptabilité (opérations financières, gestion des informations relatives aux fournisseurs).

90. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a réalisé un audit du Centre de services partagés en juillet 2017⁷⁰. L'examen a rapporté une évaluation globalement positive, avec une recommandation visant à améliorer l'automatisation des tâches dans certains domaines. Il a confirmé le rapport coût-efficacité et mis l'accent sur l'optimisation des ressources par rapport au coût de services similaires fournis par d'autres partenaires des Nations Unies. L'inspectrice comprend que le centre fonctionne sur la base d'accords internes de services fondés sur des indicateurs de performance clés pour chaque service en termes de qualité et de délais, analysés tous les trimestres. Dans le cadre de l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, les répondants utilisant les services du centre ont attribué d'excellentes notes à sa capacité opérationnelle, à la qualité de ses services et aux gains d'efficacité. La cohérence et l'application juste des normes et procédures ont également été jugées positives.

B. Cadre financier

Entité autofinancée

91. L'UNOPS étant une entité autofinancée, ses revenus ne reposent ni sur des quotes-parts ni sur des contributions volontaires. Ils proviennent des fonds reçus de ses clients pour la réalisation de projets et la prestation de services. Le volume des activités de l'UNOPS a considérablement augmenté au cours des quatre dernières années (voir graphique III et annexe IV).

⁶⁸ Voir A/71/5/Add.11, paragr. 12 et 55.

⁶⁹ Pour plus d'informations, voir JIU/REP/2016/11 : Services d'appui aux activités : le rôle des centres de services dans la réforme de la prestation de services administratifs.

⁷⁰ IAIG/7102 : Examen du Centre mondial de services partagés, juillet 2017.

Graphique III : évolution des revenus et du budget de gestion de l'UNOPS de 2014 à 2017 (en millions de dollars US)



Source : élaboré par le CCI sur la base des états financiers de l'UNOPS pour 2015 et 2016, les états financiers non vérifiés pour 2017 et d'autres informations fournies par l'UNOPS.

92. Comme l'a noté le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport de 2015, la valeur des services de mise en œuvre de projets de l'UNOPS a augmenté en moyenne de 14 pour cent par an de 2012 à 2015⁷¹. Cette croissance est encore plus forte en 2017, où la valeur de la prestation de services par l'UNOPS a atteint 1,84 milliard de dollars, contre 985,6 millions en 2012⁷². Avec l'expansion de ses activités, les revenus de l'organisation ont augmenté. La direction de l'UNOPS s'attend à ce que ces résultats financiers positifs se poursuivent sur la base des prévisions d'activités pour les années à venir. Le graphique III présente les principaux résultats financiers de l'UNOPS de 2014 à 2017.

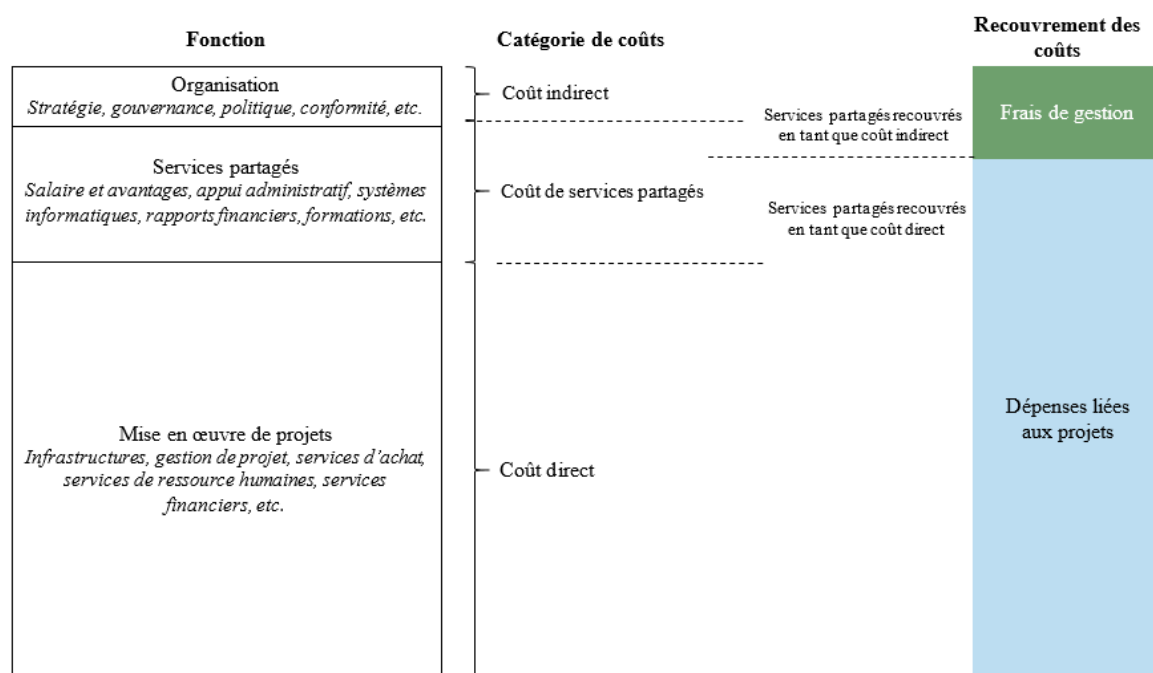
Génération de revenus

93. L'UNOPS fournit ses services selon un modèle de recouvrement intégral des coûts, tel qu'indiqué dans sa directive opérationnelle sur la proposition de valeur et le modèle de recouvrement des coûts publiée en mars 2018 (OD.EO.2018.01)⁷³. Ce modèle est conçu de manière à garantir que la mise en œuvre des projets couvre tous les coûts engagés, y compris l'utilisation des ressources de l'UNOPS (personnel, technologies de l'information et des communications, installations et matériel, transports, etc.). Les revenus nets des projets génèrent les ressources du budget de gestion de l'UNOPS, qui permet d'assurer la viabilité de l'organisation et de ses fonctions principales.

⁷¹ Voir A/71/5/Add.11, paragr. 12 et 55.

⁷² A/69/5/Add.11 et données préliminaires fournies par l'UNOPS pour 2017.

⁷³ Au moment de la finalisation du présent rapport, les instructions opérationnelles et les documents du Système de gestion de la qualité des processus étaient encore en cours d'élaboration.

Graphique IV : modèle de recouvrement des coûts

Source : informations fournies par l'UNOPS.

94. L'UNOPS utilise deux catégories de coûts pour facturer ses partenaires pour ses projets et ses services. Il s'agit des coûts directs et des coûts indirects que l'UNOPS considère comme inhérents à chacun de ses engagements.

95. Les coûts directs, imputés en montants absolus, ont trois composants : les coûts a) directement recouverts au titre des activités d'un projet ; (b) des services partagés gérés centralement, appelés coûts directs gérés centralement, directement liés au projet et associés aux outils internes nécessaires à sa mise en œuvre⁷⁴ ; et (c) des services partagés gérés localement (également appelés coûts directs gérés localement), liés au soutien opérationnel de l'UNOPS, principalement dans les domaines des ressources humaines, des finances et des achats.

96. Les coûts indirects, qui sont imputés en pourcentage du coût d'un projet ou en montants absolus, sont ceux nécessaires à la gestion et au financement de l'UNOPS et de ses fonctions principales. Le pourcentage des coûts indirects est calculé en fonction de la complexité, de la taille et du risque associé à un projet. Ainsi, chaque projet induira des frais différents. Cela garantit que l'UNOPS récupère le montant requis pour ses services à ses partenaires. Cela garantit également la viabilité financière de l'organisation et évite de financer de petits projets avec les frais perçus dans le cadre de grands projets. Au cours de l'examen, des partenaires de l'UNOPS se sont montrés préoccupés par le degré élevé de variation des pourcentages appliqués. L'inspectrice note que l'UNOPS travaille actuellement sur une nouvelle approche de gestion des risques, comprenant une matrice de risques, afin d'améliorer la logique derrière le calcul de la proportion des frais liés au risque d'un engagement.

97. Certains des partenaires de l'UNOPS interrogés par le CCI ont souligné la nécessité d'une plus grande transparence dans la tarification, en particulier concernant la distinction entre les coûts directs gérés centralement et les coûts indirects. Ces demandes ont également été formulées dans le contexte de la terminologie différente utilisée par l'UNOPS par rapport à d'autres entités des Nations Unies (par

⁷⁴ Tels que les salaires, les services de conseils et de soutien intégrés, l'assurance responsabilité de l'organisation, les formations, la sécurité, *oneUNOPS* et les services de TIC.

exemple, coûts indirects plutôt que frais généraux) et le sentiment d'être excessivement facturés. Par exemple, certains partenaires ont estimé que les coûts directs gérés centralement et les coûts indirects constituaient un frais doublé. De plus, certains partenaires ont mentionné des incohérences dans l'application des frais. L'inspectrice note que, selon certains partenaires des Nations Unies, l'UNOPS semble être plus ouvert aux négociations sur les frais de gestion lorsque l'organisation traite avec des entités autres que les Nations Unies. **Dans ce contexte, l'inspectrice estime qu'il est nécessaire d'améliorer la communication entre l'UNOPS et ses partenaires sur le modèle de recouvrement des coûts et ses composants, en particulier sur la manière dont les coûts sont calculés et traités.**

98. En ce qui concerne le modèle de recouvrement des coûts, certains responsables de l'UNOPS ont suggéré de renforcer les directives internes sur l'application de la politique de tarification et les coûts connexes. L'inspectrice estime que la nouvelle directive opérationnelle et les sections connexes du Système de gestion de la qualité des processus permettront de clarifier la question afin de garantir une approche cohérente et transparente à l'égard de tous les clients. L'obligation interne de respecter les objectifs précédemment définis en matière de génération de revenus constitue un défi supplémentaire qui, selon certains responsables de l'UNOPS, pourrait conduire à une application incohérente de la politique de tarification lors de la conclusion d'accords avec des partenaires. Cependant, la négociation des frais peut être considérée comme une pratique commerciale courante et peut parfois être nécessaire pour conclure un accord de projet.

Budget de gestion

99. La nature autofinancée de l'UNOPS exige que son budget de gestion couvre l'ensemble des dépenses de gestion et des risques opérationnels. Les ressources de l'UNOPS proviennent des revenus de la prestation de services, acquis indirectement par l'entremise de frais de gestion. Le processus budgétaire est basé sur le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS, publiés de nouveau en mars 2017⁷⁵. Les prévisions budgétaires sont examinées par la haute direction de l'UNOPS, le Comité consultatif de l'audit et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, avant d'être soumises au Conseil d'administration pour approbation. Ces prévisions se basent sur les recettes de gestion prévisionnelle et sur un montant réservé pour couvrir les provisions et les passifs éventuels. Le volume du budget de gestion a diminué au cours de l'exercice biennal 2016-2017 par rapport à 2014-2015. L'augmentation attendue pour 2018-2019 est liée à un taux d'inflation calculé autour de 2,5 pour cent, à une augmentation des provisions pour risques et à l'ajout de 20 millions de dollars provenant de l'excédent de la réserve opérationnelle pour des investissements. La planification et l'affectation des fonds aux fonctions internes de l'UNOPS, à la gestion des bureaux de pays et à l'appui aux opérations suivent un cycle annuel. Ce processus est soutenu par un tableau de bord permettant de surveiller les décaissements par rapport aux objectifs convenus.

100. En 2017, 466 postes, dont 117 postes de fonctionnaires, ont été financés (totalement ou partiellement) à partir du budget de gestion. Tous les autres postes de fonctionnaires (633) ont été financés par les recettes de projets. Comme l'a noté le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le nombre de postes de fonctionnaires financés par le budget de gestion a diminué ces dernières années (366 en 2012-2013, 302 en 2014-2015, 164 en 2016-2017 et 146 en 2018-2019)⁷⁶. En conséquence, les coûts afférents du budget de gestion ont diminué de 50 pour cent au cours des cinq dernières années. La direction de l'UNOPS attribue la diminution du nombre de postes de fonctionnaires financés par le budget de gestion à la méthode consistant à « imputer systématiquement les coûts directs de l'organisation aux projets », ce qui, selon l'inspectrice, est un résultat positif. Malgré la diminution des postes de fonctionnaires financés par le budget de gestion, le nombre total de postes de fonctionnaires est resté stable au cours de l'année, comme l'a confirmé l'UNOPS dans ses dernières

⁷⁵ EOD.ED.2017.04.

⁷⁶ Voir DP/OPS/2017/7 : estimations budgétaires de l'UNOPS pour 2018-2019, rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, paragr. 14.

prévisions budgétaires⁷⁷.

101. Faisant preuve de souplesse dans la gestion de ses effectifs, l'UNOPS a créé de plus en plus de postes de prestataires individuels financés par le budget de gestion. L'inspectrice comprend les raisons financières expliquant l'utilisation du contrat de prestataire individuel. Toutefois, elle estime que le budget de gestion vise à financer les fonctions essentielles de l'organisation pour faciliter et améliorer les opérations de l'UNOPS. Dans ce contexte, elle s'interroge sur l'utilisation intensive de cette modalité contractuelle dans le budget de gestion. En revanche, la direction de l'UNOPS soutient que la source de financement n'est pas un critère pour décider de la modalité contractuelle. Du point de vue de la direction, la variation du budget de gestion dépend du portefeuille de projets et de la prestation réelle de services.

102. L'UNOPS se félicite de la diminution constante de son budget de gestion. L'inspectrice loue les efforts réussis pour de mieux identifier et imputer les coûts directs aux clients, compte tenu de la nature autofinancée de l'UNOPS. Cependant, le budget de gestion doit être suffisant pour que les fonctions essentielles, telles que les rôles politiques et de contrôle, facilitent et améliorent les opérations et la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNOPS, en particulier en période de forte expansion de ses services.

Tableau 2 : évolution du budget de gestion (en millions de dollars US)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019
Ressources de gestion	131,2	125,6	132,7 (estimation)
Autres ressources	8,0	13,1	26,6
Investissement des excédents	--	--	20,0
Total	139,2	138,7	179,3

Source : élaboré par le CCI sur la base des estimations budgétaires et des états financiers de l'UNOPS.

103. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, le Conseil d'administration approuve les prévisions budgétaires, y compris les revenus et coûts prévus dans le budget de gestion⁷⁸. En raison du modèle opérationnel de l'UNOPS, ces prévisions budgétaires et les résultats financiers réels peuvent différer considérablement, comme indiqué à la fois par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies⁷⁹. L'inspectrice soutient la décision du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires d'encourager l'UNOPS à améliorer ses prévisions budgétaires. Elle prend également note de la recommandation du Comité des commissaires aux comptes et de l'acceptation par la direction d'obtenir a posteriori l'approbation du Conseil d'administration des chiffres définitifs du budget de gestion.

Réserve opérationnelle et fonds d'investissement

104. L'établissement d'une réserve opérationnelle a été convenu en 1997, à la suite d'un échange entre le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la direction de l'UNOPS, afin de protéger l'UNOPS et ses partenaires contre les risques opérationnels liés à la mise en œuvre de projets. Le Conseil d'administration a décidé de fixer la réserve minimale à un niveau raisonnable, estimé cette année-là à 4 pour cent des dépenses combinées des budgets

⁷⁷ Voir DP/OPS/2017/6, note de bas de page 14.

⁷⁸ Voir UNOPS Règlement financier et règles de gestion financière, Article 14.

⁷⁹ Voir DP/OPS/2017/7, paragr. 10 et A/72/5/Add.11, paragr. 20, et états financiers non vérifiés pour 2017.

d'administration et de projets de l'exercice précédent⁸⁰. Depuis 2012, les résultats financiers de l'UNOPS ont généré une augmentation de l'excédent net annuel, la réserve opérationnelle passant de 62,9 à 158,6 millions de dollars à la fin de 2017⁸¹.

105. En 2013, le Conseil d'administration a modifié le seuil minimum de la réserve opérationnelle, le fixant à l'équivalent de quatre mois des frais de gestion moyens des trois dernières années. Sur la base de cette exigence, le seuil minimum de la réserve opérationnelle a été fixé à 20,7 millions de dollars en 2016⁸². Compte tenu de la différence entre ce montant et le volume réel de la réserve opérationnelle, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à plusieurs reprises à l'UNOPS de revoir ses politiques en la matière et, avec l'approbation du Conseil d'administration, d'établir des plans pour l'utilisation de la réserve excédentaire⁸³.

Graphique V : évolution de la réserve opérationnelle et de son seuil minimum entre 2012 et 2017 (en millions de dollars US)



Source : préparé par le CCI sur la base des états financiers de l'UNOPS pour 2015-2016 et des états financiers non vérifiés pour 2017.

106. Dans ses prévisions budgétaires pour 2018-2019, l'UNOPS a expliqué de manière générale prévoir utiliser l'excédent de sa réserve opérationnelle pour couvrir à la fois les investissements stratégiques ainsi que les risques et imprévus⁸⁴. Tout en déclarant que son modèle opérationnel nécessitait de solides réserves financières, la création d'une ligne budgétaire supplémentaire pour les investissements a été proposée. La note conceptuelle partagée avec l'inspectrice propose d'une part la création d'une réserve opérationnelle avec un seuil minimum défini par le Conseil d'administration, et d'autre part la création d'une réserve excédentaire (constituée des fonds dépassant le minimum requis) pour des investissements stratégiques s'inscrivant dans le cadre du portefeuille de réserves de l'UNOPS.

107. Avec l'approbation du Conseil d'administration, 20 millions de dollars ont été réservés pour des investissements visant à améliorer la qualité des processus de l'UNOPS et des compétences de son personnel dans le budget de gestion pour 2018-2019⁸⁵. Le directeur financier est chargé de l'organisation

⁸⁰ Décision du Conseil d'administration 97/21 (1997). Voir également : Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS, règle 22.02.

⁸¹ Voir A/72/5/Add.11, paragr. 11.

⁸² Voir décision du Conseil d'administration 2013/33 et A/72/5/Add.11, paragr. 29.

⁸³ Voir A/70/5/Add.11, paragr. 14.

⁸⁴ Voir DP/OPS/2017/6, paragr. 100.

⁸⁵ Voir décision du Conseil d'administration 2017/27 et DP/OPS/2017/6, paragr. 100.

du processus interne d'investissement. Ainsi, l'inspectrice constate que la direction a dissous le Conseil des fonds d'investissement et l'a remplacé par un processus interne de répartition des investissements, la décision finale étant prise par la Directrice exécutive⁸⁶. Le directeur financier transmet les propositions d'investissement formulées au sein de l'UNOPS.

108. Compte tenu de l'examen approfondi de la réserve opérationnelle de l'UNOPS présenté par la direction au Conseil d'administration en 2013, et en particulier des éléments du rapport commandé au cabinet KPMG⁸⁷, l'inspectrice est d'avis que la question doit régulièrement faire l'objet d'examen et de discussions par le Conseil d'administration. Un seuil minimum supérieur au seuil actuel peut être nécessaire compte tenu du niveau de risque lié à la nature et à l'ampleur des engagements de l'UNOPS. Ainsi, l'inspectrice prend note des activités en cours pour déterminer le niveau minimum de la réserve ainsi que des propositions de révision du portefeuille de réserves.

109. L'application de la recommandation suivante devrait renforcer le cadre financier.

Recommandation 3

Le Conseil d'administration doit réexaminer à intervalles réguliers les provisions pour imprévus dans le budget de l'UNOPS afin de déterminer le seuil approprié de la réserve opérationnelle obligatoire et prendre une décision sur le portefeuille de réserves de l'UNOPS, à compter de la deuxième session ordinaire de 2019 du Conseil d'administration.

C. Cadre de gestion des ressources humaines

Gestion des ressources humaines

110. La Directrice exécutive bénéficiant d'une délégation de pouvoirs du Secrétaire général des Nations Unies en matière de gestion des ressources humaines, le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies (ST/SGB/2009/1) s'appliquent au personnel de l'UNOPS. Au cours des dernières années, l'UNOPS a accordé une attention particulière au renforcement de la gestion des ressources humaines, notamment au moyen d'initiatives telles que l'identification des rôles essentiels pour l'organisation, la planification de la relève, les réserves de talents et un système de gestion des performances amélioré, comme l'a souligné la Fondation européenne pour le management par la qualité⁸⁸. La directive opérationnelle sur les ressources humaines, la déontologie et la culture organisationnelle (OD.PCG.2017.01) et l'instruction opérationnelle sur le cadre de gestion du personnel (OI.PCG.2017.01) posent les bases de la gestion des ressources humaines. Le chapitre 7 du Système de gestion de la qualité des processus apporte des indications supplémentaires sur les procédures en matière de ressources humaines (sélection, conservation, gestion des performances, renouvellement/résiliation de contrat, avantages et indemnités, etc.). Dans l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, 62 pour cent des répondants du siège et 79 pour cent des répondants sur le terrain ont estimé les règles et règlements en matière de gestion des ressources humaines comme claires et complètes. Toutefois, seulement 48 pour cent des répondants du siège et 67 pour cent sur le terrain ont estimé leur mise en œuvre comme cohérente et transparente.

111. L'UNOPS rend compte de sa gestion des ressources humaines à son organe directeur dans le rapport annuel de la Directrice exécutive, notamment des données détaillées sur ses effectifs, la parité hommes-femmes, les taux de roulement, les formations, les avantages financiers, etc. La direction de l'UNOPS a indiqué que des directives spécifiques des États membres sur la gestion des ressources humaines sont rares. L'examen des déclarations faites lors des sessions du Conseil d'administration et

⁸⁶ Les membres sont désignés par la Directrice exécutive chaque année.

⁸⁷ VP/OPS/2013/CRP.1 : Révision de la réserve opérationnelle de l'UNOPS.

⁸⁸ La Fondation européenne pour le management par la qualité : « Recognised for Excellence feedback report : UNOPS (2017) », p.10.

une analyse du contenu des décisions du Conseil d'administration ont confirmé que les ressources humaines sont rarement abordées. L'inspectrice constate également que les rapports du Secrétaire général des Nations Unies sur les ressources humaines ne fournissent pas d'informations substantielles sur les effectifs de l'UNOPS.

Effectifs

112. L'UNOPS engage du personnel principalement à deux fins : a) pour fournir des services à ses partenaires, tout en étant responsable du personnel, des activités et des produits ; et b) en tant que services à des partenaires, où les partenaires gèrent et contrôlent eux-mêmes leur personnel. Le présent rapport ne couvre que la première catégorie.

113. Les effectifs de l'UNOPS sont divisés en fonction de deux modalités contractuelles. Les fonctionnaires, titulaires d'une lettre de nomination en vertu du Statut et Règlement du personnel des Nations Unies, ainsi que les prestataires individuels, engagés selon les dispositions spécifiques du contrat de prestataire individuel, notamment les directives et instructions de l'UNOPS en matière de gestion des ressources humaines, le Règlement financier et les règles de gestion financière ainsi que certains processus d'achat. L'UNOPS fait preuve de souplesse dans la détermination des types de contrats et le financement des postes, en fonction de ses besoins opérationnels.

114. La structure des effectifs de l'UNOPS se caractérise par un nombre limité de fonctionnaires et une majorité de prestataires individuels locaux ou internationaux, remplissant des fonctions spécialisées ou d'appui. En décembre 2017, l'UNOPS gérait près de 4100 personnes (766 fonctionnaires et plus de 3400 prestataires individuels) pour assurer son fonctionnement et la mise en œuvre de ses projets. Sa nature autofinancée et basée sur les projets explique ce taux d'effectifs de personnel non fonctionnaire (82 pour cent). En raison de sa structure décentralisée, les effectifs de l'UNOPS sont géographiquement dispersés, avec 90 pour cent du personnel basé à l'extérieur du siège. Notons que ces effectifs évoluent en fonction du portefeuille d'activités de l'organisation.

Tableau 3 : effectifs (décembre 2017)

	Effectifs		Siège		Hors siège	
Directeurs (sauf Sous-Secrétaire général et Secrétaire général adjoint)	42	1 %	10	2 %	32	1 %
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (y compris ceux recrutés sur le plan national)	539	13 %	55	13 %	484	13 %
Agents des services généraux	182	4 %	23	6 %	159	4 %
Fonctionnaires nommés	766	18 %	90	22 %	676	18 %
Prestataires individuels internationaux (expert/conseil)	835	20 %	161	39 %	674	18 %
Prestataires individuels locaux, spécialistes (expert/conseil)	722	17 %	161	39 %	2417	64 %
Prestataires individuels locaux, soutien (appui administratif)	1856	44 %				
Prestataires individuels	3413	82 %	322	78 %	3.091	82 %
Effectifs	4179	100 %	412	100 %	3.767	100 %

Source : préparé par le CCI sur la base d'informations de l'UNOPS. « Hors siège » se réfère aux effectifs totaux moins le personnel du siège.

115. Le rapport de 2014 du CCI sur l'emploi de personnel non fonctionnaire a conclu que la rentabilité et la souplesse sont les principales raisons de son utilisation. Les organisations qui sont tributaires de ressources extrabudgétaires ou axées sur les programmes et les projets emploient plus de non-fonctionnaires que de fonctionnaires. Des organisations comme le PNUD et le PAM présentent donc un

taux élevé de non-fonctionnaires⁸⁹. Le recours à des prestataires individuels est un aspect important de la réalisation des projets, des programmes et du mandat de ces organisations. En termes de rapport coût-efficacité, les fonctionnaires de l'UNOPS représentent 20 pour cent de ses effectifs, mais environ 40 pour cent des dépenses liées au personnel, et les prestataires individuels représentent 80 pour cent des effectifs, mais environ 60 pour cent des dépenses liées au personnel. Les dépenses liées au personnel représentent 40 à 42 pour cent du total des dépenses. Le Comité des commissaires aux comptes l'a confirmé, soulignant que les prestataires individuels permettent de réduire les coûts et d'éviter les dépenses liées aux contrats de fonctionnaires. Une analyse de l'UNOPS a démontré qu'un fonctionnaire international coûte environ deux fois plus qu'un prestataire individuel international équivalent. L'organisation considère cette modalité comme l'un de ses avantages comparatifs pour l'exécution de son mandat de mise en œuvre de projets.

Tableau 4 : dépenses liées au personnel en 2016 (en millions de dollars US)

Revenu total (en tant qu'entité principale)	787,8
Dépenses totales liées au personnel	319,3
Dépenses liées aux fonctionnaires	131,3
Dépenses liées au personnel non fonctionnaire	188
Proportion des dépenses liées au personnel	41 %

Source : préparé par le CCI selon le rapport de 2016 du Comité des commissaires aux comptes (chiffres les plus récents disponibles au moment de l'examen).

116. Les prestataires individuels peuvent être recrutés sur le plan international ou local pour des fonctions d'expert, de conseil ou de soutien (voir tableau 3). Leurs contrats peuvent être prolongés jusqu'à quatre ans ou pour la durée d'un projet (selon la durée la plus longue)⁹⁰. Le cadre de gestion du personnel stipule que de telles modalités contractuelles doivent être limitées aux situations « où il n'est pas requis du personnel qu'il participe à des activités inhérentes aux Nations Unies⁹¹ ». Les activités inhérentes aux Nations Unies sont définies par l'UNOPS comme des activités nécessitant « l'exercice d'un grand pouvoir discrétionnaire dans l'application de l'autorité des Nations Unies ou dans la prise de décisions pour le compte des Nations Unies » et se répartissant en deux catégories : a) l'exercice d'un haut degré de responsabilité, et b) la mise en place de procédures et de processus liés au contrôle d'opérations ou de prestations monétaires⁹². L'inspectrice considère cette définition comme une interprétation restrictive des activités inhérentes aux Nations Unies, qui pourraient également inclure l'élaboration de politiques, le contrôle, les fonctions juridiques et éthiques, etc.

117. En 2014, le Comité des commissaires aux comptes a déclaré que « un tiers des prestataires individuels sous la supervision de l'UNOPS sont engagés de manière continue depuis au moins quatre ans, date à laquelle l'UNOPS doit obtenir l'approbation de la direction pour pouvoir les renouveler ». Le comité a également noté qu'il « n'existe pas de spécification détaillée pour les postes à l'UNOPS que la direction considère comme normalement réservés à des fonctionnaires⁹³ ». À cet égard, l'UNOPS a déclaré que, « selon la nature et la durée du rôle, des prestataires individuels peuvent exercer certaines fonctions essentielles, le principe directeur étant qu'ils n'assument pas de fonctions inhérentes aux Nations Unies, telles que définies par l'UNOPS ». Lors de l'examen des rôles assumés par des prestataires individuels, le CCI a identifié des fonctions stratégiques ou essentielles, comme celles du directeur du Groupe des communications, du directeur du Groupe des partenariats et de plusieurs

⁸⁹ JIU/REP/2014/8 : Emploi de personnel non fonctionnaire et conditions d'emploi de non-fonctionnaires dans les organismes des Nations Unies.

⁹⁰ Voir JIU/REP/2014/8, paragr. 40.

⁹¹ Voir OI.PCG.2017.1, paragr. 2.5-2.10.

⁹² Voir OI.PCG.2017.1, paragr. 2.6.

⁹³ Voir A/70/5/Add.11, paragr. 50 et 76.

directeurs de bureaux et programmes sur le terrain qui, de l'avis de l'inspectrice, devraient être assumées par des fonctionnaires.

118. Outre la définition des fonctions inhérentes aux Nations Unies, l'UNOPS a défini les rôles essentiels pour l'organisation comme des postes critiques pour le respect de ses engagements et de ses priorités stratégiques, ou des postes ayant une influence déterminante sur la réalisation de ses objectifs opérationnels et stratégiques⁹⁴. Toutefois, il n'existe aucune règle concernant les modalités contractuelles en vertu desquelles ces fonctions doivent être exercées. Conformément à la politique interdisant la prolongation d'un contrat particulier de prestataire individuel au-delà de quatre ans, la fonction concernée est examinée au moyen d'un examen fonctionnel afin de déterminer si le poste demeure non inhérent aux Nations Unies et de recommander des mesures correctives appropriées dans l'éventualité où les fonctions sont considérées comme inhérentes et de nature continue⁹⁵. Selon les informations disponibles, rien n'indique que des postes occupés par des prestataires individuels aient déjà été convertis en postes de fonctionnaires à la suite de ces examens fonctionnels.

119. L'inspectrice estime que la définition des fonctions inhérentes aux Nations Unies donnée par l'UNOPS est trop restrictive et que sa définition des rôles essentiels pour l'organisation est trop vague pour permettre une approche cohérente de la définition des postes. **L'inspectrice recommande à la direction de l'UNOPS d'examiner cette question et de déterminer si certains postes pourraient être convertis en postes de fonctionnaires.** L'inspectrice se félicite du fait que l'UNOPS ait entrepris un processus de révision des critères déterminant les modalités contractuelles et qu'en avril 2018, certains postes aient été convertis en postes de fonctionnaires.

120. En ce qui concerne les éléments des différentes modalités contractuelles, tels que les salaires, prestations et indemnités, la direction de l'UNOPS a lancé une série d'actions visant à harmoniser les conditions applicables à ses effectifs. L'introduction de prestations et d'indemnités, telles qu'un fonds de prévoyance pour les prestataires individuels, est novatrice au sein des Nations Unies et rapproche ces contrats de ceux des fonctionnaires. En 2014, le CCI a déclaré que les non-fonctionnaires ayant travaillé dans d'autres organisations considèrent que l'UNOPS propose les conditions les plus généreuses. Si des différences entre les contrats locaux et internationaux persistent (voir l'annexe V d)), la direction analyse régulièrement la situation et considère les changements possibles, comme aligner la durée d'un contrat à celle d'un projet avec une période d'essai d'un an et un préavis de trois mois. Cela permettrait d'éviter d'avoir à renouveler fréquemment les contrats de courte durée, ce qui constituait le principal souci des répondants à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS.

121. L'engagement de la direction de l'UNOPS à améliorer les conditions des non-fonctionnaires répond également aux préoccupations exprimées par le CCI dans son rapport de 2014, qui mettait en évidence les risques organisationnels découlant du recours généralisé aux contrats de non-fonctionnaires, notamment en ce qui concerne le respect des pratiques internationales en matière de travail, l'administration de la justice, la gestion du personnel (nombreux postes vacants, acquisition de talents, rotation et maintien en poste, planification de la relève) et les besoins opérationnels (déplacements professionnels, connaissances institutionnelles).

122. La forte rotation des non-fonctionnaires à l'UNOPS est due à sa nature basée sur la demande et axée sur les projets. Dans son rapport de 2014, le Comité des commissaires aux comptes souligne que ce taux de rotation entraîne plusieurs défis à l'égard de la gestion des effectifs, de l'efficacité de l'organisation ainsi qu'une augmentation potentielle des coûts. La planification de la relève pour des postes spécifiques est cruciale pour les ressources humaines. L'UNOPS a donc entrepris d'identifier les rôles essentiels à ses activités, pour lesquels une planification de la relève a été initiée grâce à des réserves de talents et de

⁹⁴ Voir OI.PCG.2017.1, paragr. 4.3.

⁹⁵ Voir A/72/5/Add.11 : Rapport financier et états financiers vérifiés de l'UNOPS en date du 31 décembre 2016 et rapport du Comité des commissaires aux comptes, page. 57. Système de gestion de la qualité des processus chapitre 7, section 2.6 sur l'examen fonctionnel.

candidats pour permettre un recrutement efficace et rapide.

123. L'inspectrice constate le rôle actif de l'UNOPS dans le réseau de ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, notamment en tant que coordonnateur d'un groupe de travail mixte chargé d'examiner les moyens d'accroître la souplesse de la gestion des ressources humaines et l'efficacité de l'exécution des mandats. L'inspectrice est d'avis que l'UNOPS peut apporter une contribution importante sur la base de son modèle de gestion des ressources humaines, qui est axé sur la souplesse. Fort de son expérience, l'UNOPS est bien placé à cet égard.

Diversité géographique

124. La directive opérationnelle sur la gestion des ressources humaines ainsi que le cadre de gestion du personnel comprennent des dispositions sur la diversité (géographique et de genre). En évaluant la diversité géographique et de genre de ses effectifs internationaux, l'UNOPS ne fait pas de distinction entre les fonctionnaires et les prestataires individuels. Les objectifs sont donc appliqués aux deux catégories. L'inspectrice considère qu'il s'agit d'une bonne pratique étant donné la structure particulière des effectifs de l'UNOPS. Cette approche est conforme aux résolutions 53/221 et 67/255 de l'Assemblée générale, dans lesquelles l'Assemblée avait souligné que les consultants devaient être recrutés et sélectionnés parmi la plus grande base géographique possible.

125. L'UNOPS base son évaluation de la diversité géographique sur deux catégories : les pays du Sud et les pays du Nord, approche utilisée dans le Rapport statistique annuel sur les activités d'achats des Nations Unies. Dans le contexte de l'UNOPS, le Nord fait référence aux pays développés, et le Sud à tous les autres pays. D'après les chiffres de 2017, les trois quarts des effectifs de l'UNOPS, y compris le personnel sous contrat local, proviennent de pays du Sud, où la plupart des projets de l'organisation sont mis en œuvre (voir tableau 5). Toutefois, l'évaluation officielle de la diversité géographique est réalisée exclusivement parmi les effectifs internationaux de l'UNOPS, comme c'est le cas dans d'autres organisations des Nations Unies.

Tableau 5 : diversité géographique des effectifs et du personnel international (décembre 2017)

<i>Effectifs</i>	Nord		Sud	
Ensemble du personnel (4179)	1.018	24 %	3.161	76 %
Nombre de pays représentés	33 (sur 42)		117 (sur 151)	
<i>Personnel recruté sur le plan international</i>	Nord		Sud	
Directeurs ^a	30	71 %	12	29 %
Administrateurs et fonctionnaires internationaux	268	58 %	194	42 %
Prestataires individuels internationaux	460	55 %	375	45 %
Total des effectifs internationaux	758	57 %	581	43 %

Source : élaboré par le CCI. ^a À l'exclusion de la Secrétaire générale adjointe et du Sous-Secrétaire général.

126. L'UNOPS a pris des mesures proactives pour accroître la diversité géographique, notamment en améliorant sa visibilité auprès de candidats potentiels, en renforçant le contrôle des processus de recrutement et en formant en la matière le personnel de supervision. En 2017, l'UNOPS a fixé des objectifs clairs pour amener d'ici 2020 à 50 pour cent la représentation des pays du Sud à des postes internationaux.

127. **L'inspectrice recommande l'examen du bien-fondé du système actuel évaluant la diversité géographique en fonction de deux catégories, et que la direction envisage de créer des critères régionaux similaires à ceux utilisés par d'autres agences des Nations Unies.** De plus, cela pourrait permettre une approche plus équilibrée entre les pays du Nord et du Sud.

Égalité entre les genres

128. La politique d'intégration du genre de l'UNOPS a été publiée en 2013. Les mesures visant à améliorer le recrutement et le développement professionnel des femmes comprennent l'application de dispositions relatives à l'égalité entre les genres par les organes de contrôle du recrutement, un soutien aux responsables du recrutement, l'introduction de pratiques de gestion tenant compte de l'égalité entre les genres ainsi que la mise en œuvre d'initiatives de développement de carrière spécifiques. L'UNOPS a donc progressé ces dernières années en améliorant la représentation des femmes dans ses effectifs (38 pour cent en décembre 2017, contre 31 pour cent en 2013, voir l'annexe V a)). La parité a été atteinte dans les postes financés par le budget de gestion. Toutefois, l'examen de la composition des effectifs internationaux a montré que la plupart sont des hommes, à l'exception des postes subalternes (P-1, P-2 et niveau 1 des contrats de prestataires individuels internationaux). Seulement 24 pour cent des postes de directeurs sont occupés par des femmes, bien que la Directrice exécutive actuelle est une femme. En comparaison, dans le reste du système des Nations Unies à la fin de 2015, les femmes occupaient 43,6 pour cent de tous les postes, 42,8 pour cent des postes professionnels et de catégories supérieures, et 32,8 pour cent des postes de direction⁹⁶.

129. La direction de l'UNOPS a évoqué des obstacles spécifiques en matière d'égalité entre les genres dans certains domaines d'emplois, notamment le génie civil et la construction, ainsi que dans des lieux d'affectation difficiles, où il est plus compliqué d'attirer des candidates. L'inspectrice note que, dans le sondage du personnel de l'UNOPS de 2016, seulement 51 pour cent des femmes ont déclaré estimer avoir un avenir prometteur à l'UNOPS, contre 59 pour cent des hommes. En conséquence, l'UNOPS a créé en février 2017 le comité consultatif pour l'égalité entre les sexes, composé de cadres, qui a émis des recommandations sur le recrutement et la sensibilisation, la mobilité et la rétention du personnel, le développement professionnel et le leadership inclusif. Ce comité est devenu un organe permanent.

130. Afin d'accentuer le caractère formel de cette démarche, la stratégie de l'UNOPS sur la parité entre les sexes, comprenant des objectifs clés et un ensemble d'approches visant à les réaliser, a été approuvée par le Conseil d'administration et introduite en janvier 2018. L'objectif est d'atteindre la parité dans l'ensemble du personnel de l'UNOPS d'ici à la fin 2019, avec une marge de 47 à 53 pour cent. Des objectifs spécifiques ont été fixés pour chaque catégorie des effectifs internationaux pour 2019-2026.

131. L'inspectrice se félicite des mesures prises et encourage la direction de l'UNOPS à continuer de privilégier la diversité géographique et la parité entre les genres en tant que priorités stratégiques, en particulier pour les postes de direction. Le taux élevé de renouvellement du personnel offre une possibilité d'action accrue à cet égard. La création de deux postes à temps plein, un de spécialiste de la diversité et de l'inclusion et un de conseiller en recrutement de talents, souligne l'engagement de l'UNOPS en la matière. L'inspectrice se félicite également de l'établissement d'objectifs spécifiques en matière de diversité géographique et d'égalité entre les genres pour chaque région, convenus entre les directeurs régionaux et la Directrice exécutive, ainsi que d'indicateurs de performance connexes, et considère ces bonnes pratiques comme des actions positives. Les mesures prises par la direction de l'UNOPS sont reconnues par son personnel. L'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS montre que le personnel reconnaît que l'UNOPS favorise l'égalité entre les genres (75 pour cent) et la diversité géographique (60 pour cent).

Apprentissage et perfectionnement

132. Le modèle de gestion de l'UNOPS nécessite la formation continue de son personnel. Le Groupe des personnes et du changement est chargé de veiller à l'adoption d'une approche stratégique en matière d'apprentissage et de perfectionnement. Par conséquent, le groupe gère le budget de formation, consolide et hiérarchise les demandes internes dans un plan organisationnel d'apprentissage avec les budgets correspondants, soumis à l'approbation du Bureau exécutif et du Conseil consultatif pour les formations.

⁹⁶ Selon les chiffres les plus récents, disponibles dans le document A/72/220.

Créé en 2017, le Conseil consultatif pour les formations supervise la stratégie de formation et émet des recommandations au Groupe des opérations sur la hiérarchisation des investissements en matière de formations⁹⁷.

133. Pour la période 2014-2017, les ressources consacrées à l'apprentissage et au perfectionnement s'élevaient à environ 3 millions de dollars par an⁹⁸. L'UNOPS considère que ce montant couvre la plupart des besoins dans ce domaine. Équivalant à 0,95 pour cent du total des dépenses liées au personnel, il est proche du pourcentage moyen de 1 pour cent dans l'ensemble des Nations Unies. Il convient toutefois de noter qu'en 2003, le réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination avait recommandé que 2 pour cent des dépenses liées au personnel soient utilisés pour des programmes de formation⁹⁹.

134. Les formations sont accessibles à toutes les catégories de personnel de l'UNOPS. Les répondants à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS ont bien accueilli cette initiative : une majorité a trouvé que les activités de formation et de perfectionnement, y compris les programmes internes de certification, étaient adéquates pour améliorer leurs aptitudes et compétences (62 pour cent) et qu'elles étaient adaptées à leurs besoins en développement de carrière (59 pour cent). Les participants ont commenté l'accès insuffisant aux formations pour le personnel basé sur le terrain.

135. Le programme de formations obligatoires des Nations Unies à l'UNOPS comprend un module d'introduction de base pour les nouveaux arrivants, les modules obligatoires en ligne des Nations Unies sur la sécurité sur le terrain, l'éthique, la prévention du harcèlement et des abus de pouvoir, l'égalité entre les genres et la sécurité des TIC. Ce portefeuille est complété par des modules obligatoires pour certains praticiens en gestion des ressources humaines et en achats, cadres supérieurs, personnel de supervision et personnel sur le terrain.

136. L'inspectrice a observé plusieurs bonnes pratiques en matière d'apprentissage et de perfectionnement, notamment une procédure d'évaluation uniformisée des programmes de formation, permettant la prise de décisions budgétaires éclairées. Les mesures d'évaluation du changement de comportement après les formations sont une approche de gestion novatrice, car non seulement elles évaluent les participants, mais recueillent également les commentaires de leurs supérieurs hiérarchiques.

Gestion de la performance du personnel

137. L'UNOPS a harmonisé son processus d'évaluation de la performance entre les deux catégories de personnel et l'a divisé en trois étapes principales : fixer des objectifs, effectuer un examen à mi-parcours et effectuer une évaluation de fin d'année. Les chiffres pour 2014-2016 indiquaient un taux d'achèvement d'environ 90 pour cent pour le personnel ayant travaillé pour l'UNOPS plus de six mois pour l'année analysée, avec une différence minimale entre les fonctionnaires et les prestataires individuels. Ces dernières années, la direction s'est davantage intéressée à la qualité des interactions entre les superviseurs et le personnel qu'ils supervisent. Les commentaires dans l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS ont été positifs : 70 pour cent des répondants ont estimé que le système d'évaluation de la performance et des résultats (fonctionnaires) et le système d'évaluation des performances (prestataires individuels) étaient des outils efficaces pour reconnaître les résultats individuels. Les répondants ont estimé que l'évaluation de leur performance avait été faite en temps opportun (85 pour cent) et de manière transparente (80 pour cent). Ils ont estimé à 59 pour cent que le système actuel de gestion de la performance soutenait suffisamment leurs objectifs de carrière. Toutefois, ils ont indiqué que la performance était presque exclusivement évaluée en termes de développement des activités et de génération de revenus.

⁹⁷ Le statut de membres pour le Conseil consultatif pour les formations est identique à celui du Groupe de la haute direction.

⁹⁸ Informations fournies par l'UNOPS.

⁹⁹ CEB/2003/HLCM/17 : Présentation du Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel.

138. Dans sa résolution 72/255, l'Assemblée générale a approuvé les principes et directives régissant la reconnaissance des performances, telles que les récompenses au mérite, établie par la Commission de la fonction publique internationale et recommandée pour les organismes du système des Nations Unies¹⁰⁰. L'UNOPS a fait preuve de leadership dans ce domaine en dirigeant le groupe de travail de 2011 sur les récompenses et la reconnaissance. Conformément à sa culture organisationnelle, l'UNOPS a mis en place des programmes de récompense pour son personnel, sous la forme de primes au mérite et de récompenses financières reconnaissant les efforts exceptionnels déployés par une personne ou une équipe¹⁰¹. Le Système de gestion de la qualité des processus définit les critères d'admissibilité et décrit les processus applicables aux programmes de récompense. Ces programmes s'appliquent de la même manière aux fonctionnaires et aux prestataires individuels, à condition que ceux-ci cumulent au moins six mois de service au cours de l'année évaluée¹⁰². Les critères d'admissibilité principaux sont les résultats financiers de l'équipe et la performance individuelle. La décision finale d'accorder des récompenses est prise par la Directrice exécutive. Les programmes de récompenses ne s'appliquent pas aux membres du personnel de niveau D-2 ou supérieur, au personnel supervisé par des partenaires ainsi qu'aux prestataires individuels titulaires de contrats de type provisionnel ou forfaitaire. Les récompenses de l'UNOPS sont uniquement de nature financière. Les chiffres fournis par l'UNOPS pour 2016 indiquaient un montant total de 3 millions de dollars répartis entre diverses catégories de personnel (voir tableau 6). Une proportion importante des effectifs de l'UNOPS a reçu des récompenses, ce qui peut être considéré comme un signe supplémentaire de l'esprit d'entreprise de l'UNOPS.

Tableau 6 : programme de récompenses au mérite (2016)

	Montant versé (en dollars US)	Nombre de membres du personnel	Moyenne par personne (en dollars US)
Directeurs	72 000	24	3000
Fonctionnaires et prestataires individuels internationaux	1 483 000	856	1732
Prestataires individuels locaux (spécialistes)	592 000	497	1191
Prestataires individuels locaux (soutien)	859 000	1450	592
Total	3 006 000	2827	

Source : élaboré par le CCI sur la base des informations fournies par l'UNOPS.

139. L'inspectrice considère ces programmes de récompense comme une bonne pratique de gestion et une incitation à une haute performance pour le personnel. Compte tenu de la nature des activités de l'UNOPS, la reconnaissance des efforts exceptionnels déployés par des personnes ou des équipes constitue un ajout positif au système d'évaluation des performances existant, à condition que les programmes de récompenses soient basés sur des critères bien définis et appliqués selon un processus transparent. Ceci est particulièrement utile dans des organisations telles que l'UNOPS, où les possibilités de développement de carrière du personnel sont limitées.

¹⁰⁰ Voir aussi A/72/30, paragr. 64.

¹⁰¹ Voir OI.PCG.2017.01 sur le Cadre de gestion du personnel, paragr. 10 et le chapitre 7 du Système de gestion de la qualité des processus, section 9.

¹⁰² Les principes de la Commission de la fonction publique internationale s'appliquent dans le calcul des primes, la seule exception étant que les montants pour l'UNOPS se basent sur les revenus nets et non les coûts de rémunération. Le montant maximum pour ces primes ne peut excéder 20 % du revenu net de l'UNOPS et dépend du fait que la réserve opérationnelle dépasse le niveau obligatoire. Avec un revenu net de 31,3 millions de dollars en 2016, ces primes auraient pu être versées jusqu'à 6,3 millions en 2017.

Représentation du personnel

140. La représentation du personnel de l'UNOPS repose sur une série de mécanismes institutionnalisés. Le Conseil du personnel du PNUD, du FNUAP, d'ONU Femmes et de l'UNOPS, basé à New York, représente toutes les catégories de personnel. L'inspectrice constate qu'aucun représentant de l'UNOPS n'en a été membre depuis des années, et le CCI a été informé que le personnel n'avait porté que très peu de cas devant le Conseil au cours des dernières années. La constitution du Conseil du personnel permet la création d'associations locales. Ainsi, une association du personnel a été créée à Copenhague pour représenter les intérêts du personnel au siège. En théorie, les associations de personnel relevant du Conseil du personnel sont compétentes pour représenter le personnel de l'UNOPS sur le terrain. Dans l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, 37 pour cent des répondants ont déclaré qu'ils ne connaissaient aucun service de représentation du personnel et seule une minorité (45 pour cent) ont estimé que les représentants du personnel appuyaient les plaintes et les griefs soulevés dans leurs relations avec la direction. **Dans ce contexte, l'inspectrice suggère à la direction de l'UNOPS de prendre les mesures appropriées pour mieux faire connaître les modalités de représentation du personnel.**

141. La direction de l'UNOPS considère que ses échanges avec les représentants du personnel sont efficaces et constructifs. Toutefois, il n'existe aucun mécanisme institutionnalisé permettant d'assurer des consultations régulières entre la direction de l'UNOPS et les représentants du personnel sur des questions relatives au personnel. Selon les informations reçues, la direction de l'UNOPS mène un processus de consultation ad hoc avec les parties prenantes internes et entame un dialogue avec les représentants du personnel, par l'intermédiaire du Conseil du personnel à New York ou de l'association du personnel à Copenhague, si une révision des politiques en matière de ressources humaines est nécessaire. Seuls 38 pour cent des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du CCI ont estimé que les représentants du personnel avaient été consultés de manière appropriée par la direction au sujet de décisions majeures relatives au personnel, tandis que 40 pour cent d'entre elles n'ont pas exprimé d'opinion à ce sujet. Beaucoup d'entre elles ont commenté leur incertitude quant au suivi des discussions avec les représentants du personnel.

Tableau 7 : réponses du personnel de l'UNOPS à l'affirmation : « Je sais que les services de représentation du personnel suivants existent »

	Tous les répondants	Siège	Hors siège
Conseil du personnel	46 %	57 %	44 %
Association du personnel de Copenhague	27 %	66 %	20 %
Association locale du personnel	27 %	20 %	29 %
Aucun de ces trois groupes	37 %	21 %	39 %

Source : enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS.

D. Administration de la justice

Résolution informelle des conflits

142. En matière de médiation et de résolution informelle des conflits, l'UNOPS s'appuie sur le Bureau de l'Ombudsman pour les fonds et programmes des Nations Unies, compétent pour toutes les catégories de personnel de l'UNOPS. L'Ombudsman se rend à Copenhague et sur le terrain pour organiser des séances d'information. Selon les informations disponibles, le nombre de cas soumis par le personnel de l'UNOPS est inférieur à celui des autres fonds et programmes (moins de 100 cas pour la période 2014-2016). Les sujets des cas soumis sont toutefois similaires à ceux soumis dans les autres organisations : la majorité d'entre eux appartenant aux catégories « relation d'évaluation » et « législation, réglementation et conformité ». Parmi les répondants à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, 63 pour cent au siège et 42 pour cent sur le terrain connaissaient les services de l'Ombudsman. Il apparaît donc utile de

sensibiliser le personnel à cette fonction importante. Lors de leurs entretiens, les représentants du Bureau de l'Ombudsman ont suggéré de prendre pour modèle le programme du PNUD « démystifier l'ombudsman », les deux organisations présentant des similitudes en termes de présence sur le terrain.

143. En 2017, afin de renforcer la résolution informelle des conflits, l'UNOPS a mis en place un réseau de pairs formés à la médiation en milieu de travail et, lorsque la médiation n'est pas possible ou appropriée, pour mener des évaluations préliminaires et conseiller la Directrice du Groupe des personnes et du changement sur la possible intervention du Groupe de l'audit interne et des investigations. Sur la base des informations reçues, l'inspectrice observe une approche équilibrée dans la composition du réseau, en tenant compte de l'égalité entre les genres, de la représentation régionale et des compétences linguistiques. Il convient toutefois de noter que la grande majorité des membres du réseau se trouvent aux niveaux intermédiaire et supérieur et, bien qu'ils proviennent de différents bureaux régionaux, proviennent principalement du Nord. Ce mécanisme couvert dans le Système de gestion de la qualité des processus n'en est encore qu'à ses débuts et ne compte que trois cas jusqu'à présent. La direction de l'UNOPS a confiance que le réseau confirmera sa pertinence malgré ses limites potentielles, notamment la perception de partialité compte tenu de son lien avec le Groupe des personnes et du changement, le degré de confidentialité requis ainsi que les possibles incidences sur les relations de travail au sein des unités opérationnelles. **Selon l'inspectrice, un tel réseau de pairs est un instrument utile contribuant à la résolution informelle des conflits à un stade précoce. Ses résultats devraient être évalués après deux ans de pratique.**

Résolution formelle des conflits

144. L'UNOPS relève du tribunal du contentieux administratif et du tribunal d'appel des Nations Unies. Ces tribunaux n'acceptent que les demandes des personnes titulaires d'une lettre de nomination en vertu du Statut et Règlement du personnel des Nations Unies. L'inspectrice note que le nombre de requêtes déposées par le personnel de l'UNOPS devant le Tribunal du contentieux administratif est très faible. Cela peut être considéré comme un reflet de la culture organisationnelle de l'UNOPS et de son environnement de travail positif, ainsi que le résultat d'une résolution informelle des conflits réussie¹⁰³. Néanmoins, la grande majorité du personnel sont des prestataires individuels et dépendent d'autres mécanismes formels de règlement des conflits, lesquels sont inclus dans les conditions générales de leurs contrats et concernent principalement l'arbitrage selon les règles de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international. Aucun cas n'a été soumis à la commission au cours des dernières années. Les répondants à l'enquête du CCI se sont déclarés insatisfaits en raison du manque d'accès aux tribunaux des Nations Unies. La direction a indiqué qu'elle envisageait d'autres moyens de recevoir les griefs des prestataires individuels.

E. Technologie de l'information et des communications

Gouvernance et stratégie

145. La directive opérationnelle sur les TIC et la gestion des systèmes informatiques donne un aperçu des principes clés qui sous-tendent la gestion des systèmes, services, logiciels, applications et ressources numériques de l'UNOPS¹⁰⁴. En 2016, le recrutement d'un directeur principal de l'information a été lié à celui de la transition des TIC d'un rôle simplement opérationnel à un rôle stratégique en tant que partenaire doté d'une capacité d'analyse à long terme, notamment en matière d'investissements et de solutions novatrices. L'unité des TIC a été placée sous la gouverne du Groupe des finances en raison de son rôle dans l'architecture opérationnelle, et on lui a attribué un large éventail de responsabilités en matière de prestation de services, mais également d'analyse stratégique.

¹⁰³ Nombre de cas déposés par le personnel de l'UNOPS au Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies : 0 en 2014 ; 3 en 2015 et 3 en 2016.

¹⁰⁴ OD.FG.2018.02 : Technologies de l'information et des communications et gestion des systèmes numériques.

146. L'UNOPS a révisé son cadre de gouvernance des TIC avec l'appui de consultants externes. Ce cadre comprend maintenant un conseil consultatif stratégique des TIC, qui rend compte à la Directrice exécutive, ainsi qu'un comité de gouvernance opérationnelle des TIC, qui traite des aspects opérationnels de la mise en œuvre des initiatives de TIC et rend compte au conseil consultatif stratégique des TIC. Responsable de l'alignement de la stratégie des TIC avec la stratégie de l'UNOPS ainsi que de la gestion des risques liés aux TIC et de la surveillance des projets et programmes. Il effectue en outre des recommandations en matière d'investissements et d'affectation de ressources¹⁰⁵. La composition du conseil et du comité reflète la structure décentralisée de l'UNOPS, avec une représentation au siège, dans les régions et sur le terrain (parfois en rotation). L'UNOPS finalise une nouvelle stratégie des TIC, qui doit être publiée fin 2018. **L'inspectrice recommande l'examen régulier de la stratégie des TIC pour garantir son alignement sur les exigences opérationnelles de l'UNOPS.**

147. Les répondants de l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS ont abondamment commenté l'absence ou l'insuffisance de certains équipements informatiques dans les bureaux de terrain. Lors des entretiens, les responsables et autres membres du personnel ont souligné la nécessité d'investir davantage dans les TIC, notamment pour améliorer la connectivité sur le terrain et se doter d'équipements de pointe. **L'inspectrice recommande à la fois au conseil consultatif stratégique des TIC et au comité de gouvernance opérationnelle des TIC d'examiner attentivement la question et de prendre les décisions qui s'imposent pour les investissements futurs.**

Système de planification des ressources

148. En 2016, l'UNOPS s'est séparé du système de planification des ressources Atlas, géré par le PNUD, et a créé son propre système, *oneUNOPS*, conçu en interne pour répondre aux besoins opérationnels de l'UNOPS. L'examen a confirmé que le nouveau système gérait la plupart des flux de travail en interne et avait intégré un mécanisme de contrôle interne par l'entremise de la vérification et de la validation par des responsables de haut niveau. Selon la direction de l'UNOPS, ce système a permis de faire des gains importants en matière de fonctionnalité ainsi que d'améliorer l'efficacité et les coûts des services fournis par l'UNOPS. Alors qu'Atlas gérait moins de 50 pour cent des processus internes de l'UNOPS, *oneUNOPS* gère plus de 75 pour cent des fonctionnalités requises. Dans l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, la grande majorité des répondants (75 pour cent) ont confirmé que *oneUNOPS* avait facilité les flux de travail administratif, les procédures et l'accès à l'information dans le travail quotidien, et que la plateforme avait renforcé l'intégrité du cadre de gestion des risques.

149. L'UNOPS a investi 9,1 millions de dollars pour l'obtention de licences d'exploitation, pour la mise en place ainsi que pour la maintenance de *oneUNOPS*. L'évaluation globale faite par la direction est très positive malgré certaines difficultés liées au retrait du système Atlas telles que le maintien de données historiques ainsi que les frais transactionnels plus élevés de partenaires utilisant Atlas ou d'autres systèmes. La transition a aussi entraîné une perte de documents et d'informations sur des projets antérieurs. La direction s'attend à un recouvrement total des coûts de la mise en œuvre du système d'ici mi-2019, ainsi qu'à de nouvelles économies budgétaires et à une réduction des coûts liés aux TIC (les économies annuelles sont estimées à 2,6 millions de dollars). Le Comité des commissaires aux comptes a examiné l'état de la mise en œuvre de *oneUNOPS* en 2016 et a conclu que le système a nettement amélioré la portée des processus et fonctionnalités de l'UNOPS¹⁰⁶.

150. Ces deux dernières années, l'UNOPS a stabilisé les performances de son système de planification des ressources en ajoutant de nouvelles fonctionnalités, notamment pour la détection des fraudes, et des flux de travail plus robustes pour l'approbation de documents et les approbations électroniques. Sur la base des réponses à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS, l'inspectrice encourage des améliorations concernant des problèmes tels que la fiabilité et la convivialité du système ainsi qu'un plus grand soutien de l'équipe des TIC. La réussite du système de planification des ressources doit être

¹⁰⁵ Le projet de termes de référence pour le Conseil et le Panel a été remis à l'Inspectrice.

¹⁰⁶ Voir A/72/5/Add.11, parag. 52-58.

soulignée, car elle donne à l'UNOPS l'occasion de promouvoir ce produit auprès d'autres organisations. À cet effet, l'inspectrice note les solutions proposées par l'UNOPS à l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques en vue de mettre en place un nouveau système de planification des ressources.

Gestion des connaissances

151. La gestion des connaissances est particulièrement importante pour l'UNOPS compte tenu de ses activités liées à la mise en œuvre de projets et de la rotation importante de son personnel. Des informations complètes, y compris les enseignements tirés de la conception et de la mise en œuvre de projets, constituent un ensemble de connaissances indispensables à préserver pour les activités futures de l'organisation et pour améliorer son efficacité. Au moment de l'examen du CCI sur la gestion des connaissances dans le système des Nations Unies¹⁰⁷, l'UNOPS n'avait pas de stratégie de gestion des connaissances ni de politique ou de structure spécifique en la matière. En 2017, la Fondation européenne pour le management par la qualité a identifié l'apprentissage transversal et le partage de connaissances comme des aspects à améliorer¹⁰⁸. Dans son plan stratégique pour 2018-2021, l'UNOPS a défini la gestion des connaissances comme une priorité à l'échelle de l'organisation.

152. À la suite d'un exercice de recensement des connaissances visant à mieux connaître ses atouts, ses faiblesses et ses lacunes en matière de connaissances, l'UNOPS a défini trois objectifs principaux : a) la cartographie des compétences de l'organisation afin d'identifier les compétences les plus pertinentes ; b) une plateforme moderne de gestion et de partage des connaissances ; et c) la mise en place d'un système de gestion de projets et de portefeuilles de projets ainsi que d'un système de gestion des risques. L'UNOPS a ensuite entrepris la préparation d'une stratégie de gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation. Sur la base des résultats de cette évaluation, un conseil de gestion des connaissances est actuellement mis en place sous les auspices du Groupe des opérations. Il est composé des directeurs du Groupe des achats, du Groupe des partenariats, du Groupe des personnes et du changement, du Groupe des finances ainsi que des directeurs régionaux. Une équipe de gestion des connaissances travaille au déploiement de cette initiative avec le directeur principal de l'information et le directeur du Groupe des infrastructures et de la gestion de projet, qui ont tous deux été nommés pour en superviser la mise en œuvre. Toutes ces mesures sont largement conformes aux recommandations 1, 3 et 4 de 2016 du CCI, qui étaient adressées à la direction de l'UNOPS.

153. L'inspectrice note avec intérêt que l'UNOPS a adopté une approche transversale cohérente en désignant des responsables de la gestion des connaissances dans chaque unité, qui consacrent 20 pour cent de leur temps à cette tâche, plutôt qu'en créant une unité spécifique à cet effet. L'inspectrice considère cette approche comme une bonne alternative à la création d'une unité autonome de gestion des connaissances, comme suggéré précédemment par le CCI. Une feuille de route sur quatre ans pour la gestion des connaissances définit l'objectif de transformer l'UNOPS en une organisation en constant apprentissage, avec la gestion des connaissances intégrée dans ses processus et sa culture organisationnelle. Les objectifs ambitieux de la stratégie de gestion des connaissances constituent une étape importante dans la création d'une culture organisationnelle de partage et de conservation des connaissances.

154. L'UNOPS a mis en place plusieurs initiatives et mécanismes de partage des connaissances. Une communauté basée sur le site intranet de l'organisation a été créée pour partager des connaissances et des conseils de manière ponctuelle. Au niveau des projets, les responsables communiquent les leçons apprises et transfèrent les fichiers lors de la clôture d'un projet. L'équipe des services de conseils et de soutien intégrés, qui fournit des conseils sur l'application des politiques et processus de l'UNOPS, contribue au partage des connaissances et à la conformité accrue aux politiques. Dans l'ensemble, les répondants à l'enquête du CCI auprès du personnel de l'UNOPS ont déclaré que les politiques et les outils qui sous-

¹⁰⁷ JIU/REP/2016/10 : la gestion des connaissances dans le système des Nations Unies.

¹⁰⁸ Rapport de la Fondation européenne pour le management par la qualité : l'UNOPS reconnu pour son excellence (mai 2017), p. 9 et 10.

tendaient ces initiatives étaient satisfaisants pour assurer une gestion et un partage des connaissances adéquats (65 pour cent). Les répondants basés au siège étaient plus critiques à l'égard de la gestion des connaissances, en particulier en ce qui concerne la culture organisationnelle (seulement 34 pour cent des commentaires étaient positifs).

V. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET MODÈLE DE GESTION

A. Planification stratégique

155. Compte tenu de ses caractéristiques particulières en tant qu'entité autofinancée et basée sur la demande, l'UNOPS a mis au point un processus complet de planification stratégique. Au niveau institutionnel, les principaux éléments sont le plan stratégique quadriennal et son examen à mi-parcours, préparés par la direction de l'UNOPS et adoptés par le Conseil d'administration. Le plan est basé sur le contexte stratégique dans lequel opère l'UNOPS, son mandat de mise en œuvre et ses objectifs pour les quatre prochaines années. L'UNOPS place son travail dans le contexte des derniers accords mondiaux, notamment le Programme 2030, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, la vision du Secrétaire général pour le système des Nations Unies et ses trois grandes priorités pour rendre le système des Nations Unies plus efficace et réactif dans son soutien aux objectifs de paix et de développement durable des États membres. Le plan stratégique comprend également une description du contexte opérationnel et des objectifs stratégiques de l'organisation, qui établit trois objectifs de contribution (comment les opérations de l'UNOPS apportent une valeur ajoutée) et quatre objectifs internes de gestion (exprimant l'ambition de l'UNOPS en matière d'excellence et de performance).

156. La direction de l'UNOPS soutient la mise en œuvre du plan stratégique grâce à une série d'instruments, notamment des prévisions budgétaires biennales, un plan d'activités annuel et une série d'accords internes annuels avec les bureaux et les entités de l'organisation. Le plan d'action est intégré à l'organisation tandis que les bureaux régionaux élaborent et surveillent des plans d'affaires spécifiques pour les bureaux de terrain dans leurs régions. Pour faciliter la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021, la direction de l'UNOPS étudie la possibilité d'élaborer un plan d'activités interne quadriennal, tel qu'indiqué dans la directive opérationnelle sur l'élaboration de la stratégie publiée en 2018¹⁰⁹.

157. La fonction de stratégie relève du Groupe des partenariats et prévoit une analyse approfondie des activités de l'UNOPS et une phase de consultation avec les États membres et d'autres parties prenantes (par exemple le Groupe stratégique consultatif d'experts et le Comité consultatif de l'audit). Les éléments clés du suivi de l'application de la stratégie sont l'examen à mi-parcours, les rapports annuels de la Directrice exécutive présentés au Conseil d'administration et les examens trimestriels de la performance par rapport aux objectifs internes. La direction de l'UNOPS estime que l'examen à mi-parcours est particulièrement utile pour définir les priorités pour la période restante du plan stratégique actuel et pour préparer le prochain plan.

158. Le rapport annuel de la Directrice exécutive sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique contient des informations détaillées sur les résultats opérationnels et de gestion. Dans les résultats annexés au rapport, des informations complètes et des indicateurs sont fournis par domaine. L'inspectrice considère qu'il s'agit là d'une bonne pratique, car elle permet aux membres du Conseil d'administration de suivre et d'évaluer divers aspects des activités de l'UNOPS et de sa direction dans l'application de la stratégie. L'inspectrice suggère d'améliorer les rapports en incluant des informations plus détaillées sur les points de référence et les objectifs, et note qu'un ensemble d'indicateurs est en cours d'élaboration.

159. Une autre bonne pratique concerne le processus interne d'examen trimestriel des activités, qui permet aux cadres supérieurs de l'UNOPS d'évaluer les performances collectives de l'UNOPS sur la base des informations opérationnelles consolidées. Dans ce contexte, *oneUNOPS* devrait contribuer à améliorer les rapports de l'organisation et la veille stratégique grâce à la consolidation d'informations quantitatives et qualitatives sur les activités à tous les niveaux. Cela devrait renforcer l'examen trimestriel des activités en tant que mécanisme interne permettant rapidement l'examen et la prise de mesures correctives.

160. Depuis 2016, le rapport annuel de la Directrice exécutive a été présenté conformément à l'Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI) et ses normes de durabilité. L'UNOPS a déclaré que le recours au modèle de l'initiative témoigne de sa détermination à se conformer aux plus hautes normes du domaine. L'examen du rapport annuel, en particulier ses annexes contenant les normes générales d'élaboration, confirme la valeur de l'adoption de l'initiative. L'inspectrice estime que ces rapports

¹⁰⁹ OD.ED.2018.01 : Élaboration de la stratégie globale de l'UNOPS.

fournissent aux États membres et parties prenantes, grâce à divers indicateurs, des informations complètes et comparables. Elle estime également que la communication de résultats conformément aux normes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance constitue un très bon modèle de communication des résultats pouvant être adopté par d'autres organisations pour leurs rapports annuels à leurs organes directeurs.

B. Modèle de gestion

Services de l'UNOPS

161. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 détaille son mandat de mise en œuvre, son modèle de gestion unique, ses avantages et caractéristiques principales, ses partenaires et l'évolution constante de ses services¹¹⁰. Sur demande, l'UNOPS met son expertise et ses ressources à la disposition de ses partenaires pour réaliser leurs programmes. Au sein des Nations Unies, l'UNOPS peut gérer la mise en œuvre de projets pour le compte de ses partenaires, qui peuvent ainsi se concentrer sur leurs mandats normatifs. La directive opérationnelle sur la proposition de valeur de l'UNOPS souligne que l'organisation fournit ses services sur la base du recouvrement intégral des coûts dans cinq principaux domaines d'expertise : infrastructure, achats, gestion de projet, gestion des ressources humaines et gestion financière, en plus d'autres services de gestion et services partagés. Dans chaque catégorie, l'UNOPS propose trois types de services : services de conseils, services de mise en œuvre et services transactionnels (voir annexe VI)¹¹¹. L'Assemblée générale, le Conseil économique et social et le Conseil d'administration reconnaissent de plus en plus le potentiel de l'UNOPS en termes de valeur ajoutée à ses partenaires¹¹². Le sondage de l'UNOPS auprès de ses partenaires pour 2016 et 2017 indique que les gouvernements anticipent une demande forte en services de conseils, tandis que le Secrétariat des Nations Unies anticipe des besoins en services transactionnels, en particulier pour la gestion des ressources humaines¹¹³. Le tableau 8 détaille la répartition des domaines d'expertise des projets mise en œuvre par l'UNOPS en 2017. L'Annexe VII a) détaille l'évolution des services pour 2015 à 2017, montrant que la structure du portefeuille de projets est restée relativement stable, les services d'achats et les services d'infrastructures ayant progressé à des taux supérieurs à la moyenne.

¹¹⁰ DP/OPS/2017/5.

¹¹¹ OD.EO.2018.1 : Valeur et modèle de recouvrement des coûts.

¹¹² Dans sa résolution 65/176, l'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé le rôle de l'UNOPS en tant que ressource centrale des Nations Unies pour les achats et la gestion des contrats, ainsi que pour le développement des travaux de génie civil et d'infrastructures matérielles, y compris les activités connexes de renforcement des capacités, et a reconnu le potentiel de valeur ajoutée qu'il apporte en fournissant des services efficaces et économiques aux partenaires en gestion de projet, de ressources humaines, de gestion financière et de services communs ou partagés. Dans sa décision 2004/15, le Conseil d'administration a encouragé toutes les entités des Nations Unies, en particulier le PNUD, à collaborer étroitement avec l'UNOPS, en particulier dans le domaine des services communs, dans les situations où l'UNOPS est rentable et présente des avantages comparatifs. Dans sa décision 2012/16, le Conseil a encouragé l'UNOPS à intégrer davantage le programme de renforcement des capacités nationales dans les domaines de compétence pour lesquels il dispose d'un mandat et d'un avantage comparatif reconnu, à savoir la gestion de projet, les infrastructures et les achats, notamment via des ressources locales. Dans sa décision 2013/23, le Conseil a invité les Nations Unies à augmenter activement l'efficacité via une collaboration accrue, en tenant compte de l'avantage concurrentiel de l'UNOPS dans ses domaines de compétence mandatés : achats, infrastructures et gestion de projet, y compris les services de mise en œuvre, de conseil, transactionnels et de gestion. Dans sa décision 2017/26, le Conseil a invité les Nations Unies à reconnaître les avantages comparatifs et l'expertise technique de l'UNOPS et à établir des partenariats de collaboration stratégiques pour améliorer l'efficacité et les économies d'échelle, y compris au niveau des pays.

¹¹³ Voir DP/OPS/2017/5, annexes.

Tableau 8 : valeur des projets par domaine d'expertise (2017)¹¹⁴

Domaines d'expertise	Montant (en millions de dollars US)	Pourcentage
Achats	667,3	36,3
Infrastructures	454,4	24,7
Gestion financière	390,2	21,2
Gestion des ressources humaines	245,4	13,4
Gestion de projet	73,5	4
Autres services partagés et de gestion	7,3	0,4
	1838,1	100

Source : élaboré par le CCI sur la base d'informations fournies par l'UNOPS.

162. L'UNOPS fournit des services à ses partenaires dans le monde, avec des activités dans plus de 100 pays en 2017 et la mise en œuvre d'environ 1000 projets par an, classés par secteur conformément à la classification de l'OCDE relative aux normes communes de déclaration (résolution des conflits, paix et sécurité, soins de santé, éducation, interventions d'urgence, protection environnementale, infrastructures et services sociaux, aide alimentaire, gouvernements et société civile, population et santé reproductive et projets transversaux, etc.). L'essentiel des revenus de l'UNOPS provient du domaine de la prévention et du règlement des conflits ainsi que de la paix et de la sécurité, notamment en soutien à des programmes du Service de la lutte antimines des Nations Unies (250 millions de dollars en 2017). Le deuxième secteur le plus important est celui des soins de santé de base, dans lequel l'UNOPS met notamment en œuvre des programmes du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (128 millions de dollars en 2017). Ces deux secteurs sont également les plus importants en ce qui concerne les recettes nettes globales de l'UNOPS. L'annexe VII fournit des chiffres détaillés sur l'évolution des services selon les principaux domaines d'expertise pour les années 2015-2017. La nature des activités de l'UNOPS, liée à la demande, se reflète dans les fluctuations au sein de certains secteurs d'une année à l'autre et dans les revenus nets correspondants.

Partenaires de l'UNOPS

163. Depuis sa création, l'UNOPS a progressivement élargi sa base de clients (voir tableau 9). En conséquence, en 2017, les partenaires des Nations Unies représentaient environ 32 pour cent du portefeuille de services de l'UNOPS, contre 41 pour cent pour des gouvernements nationaux. Les sections c) et d) de l'Annexe VII fournissent des informations détaillées sur la répartition des partenaires de l'UNOPS pour les années 2015 à 2017. Bien que la part des Nations Unies dans le portefeuille de services de l'UNOPS ait diminué, les organismes des Nations Unies demeurent le groupe de partenaires le plus important du point de vue des recettes nettes (recettes nettes de 34,5 millions de dollars sur une mise en œuvre totale de 583,1 millions en 2017, contre 32,2 millions de recettes nettes sur une mise en œuvre totale de 756,6 millions pour le compte de gouvernements nationaux). Depuis 2017, les gouvernements nationaux constituent le principal groupe de clients de l'UNOPS. La direction de l'UNOPS attribue les différences relatives entre les recettes et la mise en œuvre totale au volume élevé, à la faible complexité et aux faibles risques des services demandés par des gouvernements, par rapport aux services demandés par les partenaires des Nations Unies, qui sont plus diversifiés, plus complexes et plus risqués, et qui doivent souvent être mis en œuvre dans des environnements opérationnels difficiles. Outre les Nations Unies et les gouvernements nationaux, les autres partenaires de l'UNOPS comprennent des institutions multilatérales, des fonds d'affectation spéciale, des organisations intergouvernementales et des institutions financières internationales.

¹¹⁴ Y compris les dépenses de projet pour un partenaire ayant enregistré une mise en œuvre pour au moins 50 000 dollars.

Tableau 9 : dépenses de projet par types de partenaires (2017)

Type de partenaires	Montant (en millions de dollars US)	Pourcentage
Gouvernements	756,6	41,2
Nations Unies	583,1	31,7
Institutions multilatérales	179,7	9,8
Fonds d'affectation spéciale	156,1	8,5
Organisations intergouvernementales	66,6	3,6
Institutions financières internationales	50,8	2,8
Autres < 50 millions	45,2	2,5
	1838	100

Source : élaboré par le CCI sur la base des informations fournies par l'UNOPS.

164. Avec ses partenaires des Nations Unies, l'UNOPS travaille dans le cadre de l'accord de contribution d'agence des Nations Unies à agence des Nations Unies pour des engagements généraux ou spécifiques. En outre, l'organisation a conclu des mémorandums d'accord avec plusieurs organisations des Nations Unies. Certains partenaires, tels que le Secrétariat des Nations Unies, le PNUD, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et la Banque mondiale, coopèrent avec l'UNOPS en vertu d'un accord-cadre accompagné d'accords financiers distincts conclus pour des projets spécifiques¹¹⁵. Des agences telles que l'UNICEF et le FNUAP ne disposent pas de mémorandums d'accord, leur coopération étant plutôt fondée sur des accords locaux. L'UNOPS a également signé des mémorandums d'accord et des accords de partenariat à long terme avec plusieurs partenaires privés et universitaires (voir annexe VIII).

165. Le Secrétariat des Nations Unies et l'UNOPS ont actuellement entamé des discussions afin de revoir leur cadre de coopération existant. Le PNUD participe à des discussions de haut niveau sur la révision de son accord-cadre avec l'UNOPS. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) évalue actuellement sa relation de client avec l'UNOPS à différents niveaux en interrogeant ses bureaux de pays et en examinant les modalités de sa coopération avec l'UNOPS. Dans ce contexte, les partenaires de l'UNOPS ont mentionné une liste de questions à examiner, notamment la restitution des fonds non dépensés, l'établissement de rapports financiers conformément aux exigences des donateurs et la révision de la politique de tarification de l'UNOPS. L'inspectrice est d'avis qu'un processus d'examen régulier constitue une bonne pratique pour adapter les accords aux besoins de leurs parties, pour débattre des questions et inquiétudes ainsi que pour améliorer les relations entre les parties prenantes.

166. Dans la mesure du possible, les partenaires de l'UNOPS comparent les propositions de projets de l'UNOPS à celles de concurrents du système des Nations Unies ou en dehors. Cependant, il existe d'autres facteurs déterminants pour choisir l'UNOPS en tant que fournisseur de services. Les accords sont conclus malgré le fait que les propositions de l'UNOPS ne correspondent pas toujours à la « meilleure offre » en termes de coût le plus bas. Les partenaires interrogés par le CCI ont toutefois estimé qu'en termes de valeur, l'UNOPS garantissait un degré de réalisation élevé, en particulier dans des environnements difficiles, compte tenu de sa fiabilité avérée. Selon eux, le coût plus élevé peut être justifié par un niveau de risque moins élevé. Dans certains cas, les partenaires n'ont d'autre choix que de faire confiance à l'UNOPS, seul fournisseur de services dans certains environnements à haut risque. Ces entretiens montrent que, dans certaines circonstances, la notion de compétitivité est relative.

167. Dans sa proposition de valeur, l'UNOPS met en avant son excellence opérationnelle, son expertise technique fondée sur des normes et règles internationales, son expérience et son impartialité. L'examen a confirmé que cette proposition de valeur est perçue par les partenaires de l'UNOPS comme la force de l'organisation. Lors des entretiens avec le CCI, les partenaires ont généralement formulé des commentaires positifs sur l'UNOPS. Ils ont identifié les caractéristiques suivantes comme cruciales dans la décision de faire appel aux services de l'UNOPS : (a) la capacité à opérer dans des environnements à haut risque où peu

¹¹⁵ Une liste des accords-cadres est disponible dans l'annexe VIII.

de partenaires de mise en œuvre proposent leurs services ; b) la capacité à adapter rapidement la portée de ses opérations selon les besoins des clients ou partenaires et des circonstances imprévues ; et c) une solide expertise en gestion de projet garantissant un taux de succès élevé. Plusieurs partenaires ont estimé que l'UNOPS était essentiel à la réussite de leurs opérations. L'engagement de l'UNOPS envers l'innovation et sa vaste gamme de services ont aussi été reconnus.

168. En outre, des partenaires internes et externes aux Nations Unies ont décrit l'appartenance de l'UNOPS aux Nations Unies comme un avantage comparatif. Ainsi, les clients de l'UNOPS appartenant au système des Nations Unies ont estimé que la connaissance des procédures administratives et opérationnelles des Nations Unies était un facteur important. Pour les autres partenaires, la neutralité de l'UNOPS, son expertise en gestion de projet et l'image de marque des Nations Unies ont été mentionnées comme des facteurs décisifs. Cela montre que l'appartenance aux Nations Unies confère à l'UNOPS un statut privilégié par rapport aux concurrents externes.

169. Lors de leurs entretiens avec le CCI, les partenaires de l'UNOPS ont toutefois suggéré les améliorations suivantes : a) améliorer la préparation de rapports de qualité en temps opportun, conformément aux exigences des partenaires ; b) réduire les retards dans les processus de recrutement ; (c) adopter une approche plus proactive pour communiquer les changements aux procédures internes affectant les projets des clients ; et d) améliorer les procédures budgétaires. Le taux de roulement du personnel de l'UNOPS a également été mentionné comme un défi potentiel, en particulier en ce qui concerne la gestion des connaissances et les retards. Bien que l'exercice constant de diligence raisonnable et la culture de l'UNOPS axée sur les clients aient été généralement reconnus, les clients ont également souligné la nécessité pour l'UNOPS de renforcer sa propre capacité interne à répondre aux attentes de ses partenaires, en particulier lorsque la portée de certaines opérations doit être élargie. De nombreux commentaires critiques ont été formulés à l'égard de la politique de tarification de l'UNOPS.

170. Chaque année, l'UNOPS organise un sondage auprès de ses partenaires afin de recueillir leurs commentaires sur ses services. En 2017, le sondage consistait en plus de 500 entretiens avec des représentants de partenaires actuels, passés et potentiels, choisis parmi les différentes catégories de partenaires et les différentes régions. En 2016 et 2017, ces évaluations de l'UNOPS et de ses services étaient généralement positives. La collecte de données pour ce sondage est actuellement gérée par l'UNOPS (principalement par l'entremise d'entretiens), tandis que l'analyse des données est sous-traitée. L'inspectrice considère que la collecte de commentaires auprès des partenaires de l'UNOPS est une bonne pratique. **Toutefois, l'inspectrice estime que l'UNOPS gagnerait à repenser ce sondage auprès de ses partenaires, éventuellement en externalisant l'intégralité du processus (conception, réalisation et analyse).** Les sondages menés par des fournisseurs externes génèrent généralement des réactions plus ouvertes et améliorent la crédibilité de l'organisation. L'externalisation du sondage auprès des partenaires de l'UNOPS aiderait l'organisation à identifier et à résoudre davantage les problèmes dans ses relations avec ses partenaires. L'inspectrice note que la direction de l'UNOPS envisage de compléter le sondage de 2018 auprès de ses partenaires par une série d'entretiens approfondis avec d'importants partenaires.

171. Encouragé par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration, l'UNOPS a su diversifier et élargir ses activités, auprès de nouveaux partenaires et avec de nouvelles gammes de services¹¹⁶. Conformément à son mandat, le Groupe stratégique consultatif d'experts joue un rôle important en conseillant la Directrice exécutive sur des questions stratégiques telles que l'évolution des priorités globales de l'UNOPS et le contexte du développement, les tendances du marché et les opportunités de croissance. Dans le même temps, dans une décision récente, le Conseil d'administration a réitéré son encouragement au système des Nations Unies « à reconnaître l'avantage comparatif et les compétences techniques de l'UNOPS et à nouer des

¹¹⁶ Dans sa résolution 65/176, l'Assemblée générale a reconnu la valeur ajoutée que l'UNOPS peut apporter par ses services efficaces et économiques en gestion de projets, ressources humaines, gestion financière et services communs ou partagés. Dans sa décision 2013/23, le Conseil d'administration a invité les Nations Unies à augmenter activement l'efficacité via une collaboration accrue, en tenant compte de l'avantage concurrentiel de l'UNOPS dans ses domaines de compétence mandatés : achats, infrastructures et gestion de projets, y compris ses services consultatifs, de mise en œuvre, transactionnels et de gestion. Dans sa décision 2016/12, le Conseil a encouragé l'UNOPS à continuer de faciliter les partenariats entre secteurs public et privé en matière d'investissements à impact social durable.

partenariats stratégiques de collaboration pour accroître l'efficacité et les économies, y compris au niveau des pays »¹¹⁷.

172. Interrogés dans le sondage du CCI sur une expansion des activités de l'UNOPS, les directeurs et responsables des bureaux de l'UNOPS ont exprimé leur préférence pour que l'UNOPS élargisse ses partenariats avec tous les types de partenaires, à l'exception des organisations non gouvernementales. Les organisations onusiennes et les gouvernements sont considérés comme des « partenaires types ». Les participants se sont déclarés inquiets d'une possible diminution de la demande des Nations Unies et par une concurrence accrue au sein du système des Nations Unies. Les réponses sur le secteur privé étaient mitigées. Les répondants ont estimé que tous les types de service de l'UNOPS pouvaient être étendus, l'accent étant mis sur la gestion de projet et les infrastructures.

173. L'UNOPS participe activement à l'exploration du marché et à au développement de nouvelles activités. Cette approche est une question délicate pour certains partenaires des Nations Unies qui, lors des entretiens, ont perçu l'UNOPS comme un concurrent et ont parfois estimé que l'organisation s'ingérait dans leurs propres mandats. Certains considéraient que l'UNOPS était en concurrence pour les mêmes ressources. Dans sa réponse au sondage du CCI, l'UNOPS a déclaré que « parfois, des considérations à court terme et des incitations institutionnelles peuvent empêcher d'autres organisations des Nations Unies de faire des choix stratégiques pour tirer pleinement parti de l'avantage comparatif que l'UNOPS peut apporter à leurs opérations ». Dans ce contexte, l'inspectrice voit l'intérêt de renforcer le dialogue entre la direction de l'UNOPS et ses partenaires des Nations Unies. La déclaration des inspecteurs du CCI en 1998 au sujet d'une coopération et d'un partenariat plus efficaces entre l'UNOPS et les organismes des Nations Unies grâce à une division du travail plus précise fondée sur les avantages comparatifs respectifs, optimisant ainsi les complémentarités dans l'accomplissement de leurs mandats, demeure donc valable¹¹⁸. Depuis 1998, l'avantage de l'UNOPS en matière de services de gestion et de mise en œuvre a été mis en exergue dans un certain nombre d'études et d'examen externes. Une étude du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix¹¹⁹, une étude du Groupe de développement des Nations Unies¹²⁰, et une étude du Centre sur la coopération internationale ont notamment réitéré ces conclusions¹²¹.

174. Le rapport de 2016 du Groupe des Nations Unies pour le développement présentait des informations sur l'UNOPS en tant que membre actif, aux niveaux principal, régional et au sein des équipes de pays des Nations Unies. L'inspectrice considère l'engagement de l'UNOPS dans le cadre du Groupe de développement comme important pour assurer la cohérence et comme un moyen possible de promouvoir les services de l'UNOPS localement. Concernant les coordonnateurs résidents des Nations Unies, l'inspectrice note que l'UNOPS respecte les obligations qui lui incombent en matière de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement.

L'UNOPS et le secteur privé

175. Dans le cadre de son Initiative d'investissements sociaux, l'UNOPS explore des possibilités d'accroître ses partenariats avec le secteur privé. Depuis 2016, des études de faisabilité de l'UNOPS et Deloitte ont permis d'évaluer les secteurs propices à ces investissements et de confirmer l'intérêt d'investisseurs institutionnels pour les investissements sociaux proposés par l'UNOPS. Les entretiens avec le CCI et les réponses des directeurs de l'UNOPS et des responsables de bureaux de pays au sondage du CCI montrent qu'il existe un consensus sur la nécessité d'une approche prudente lors du lancement d'activités novatrices avec des entités du secteur privé. **Compte tenu de l'ampleur potentielle des risques liés à de tels projets d'investissement, l'inspectrice recommande de rester prudent avant de s'engager dans des activités concrètes.**

¹¹⁷ Décision du Conseil d'administration 2017/26 : Plan stratégique de l'UNOPS 2018-2021.

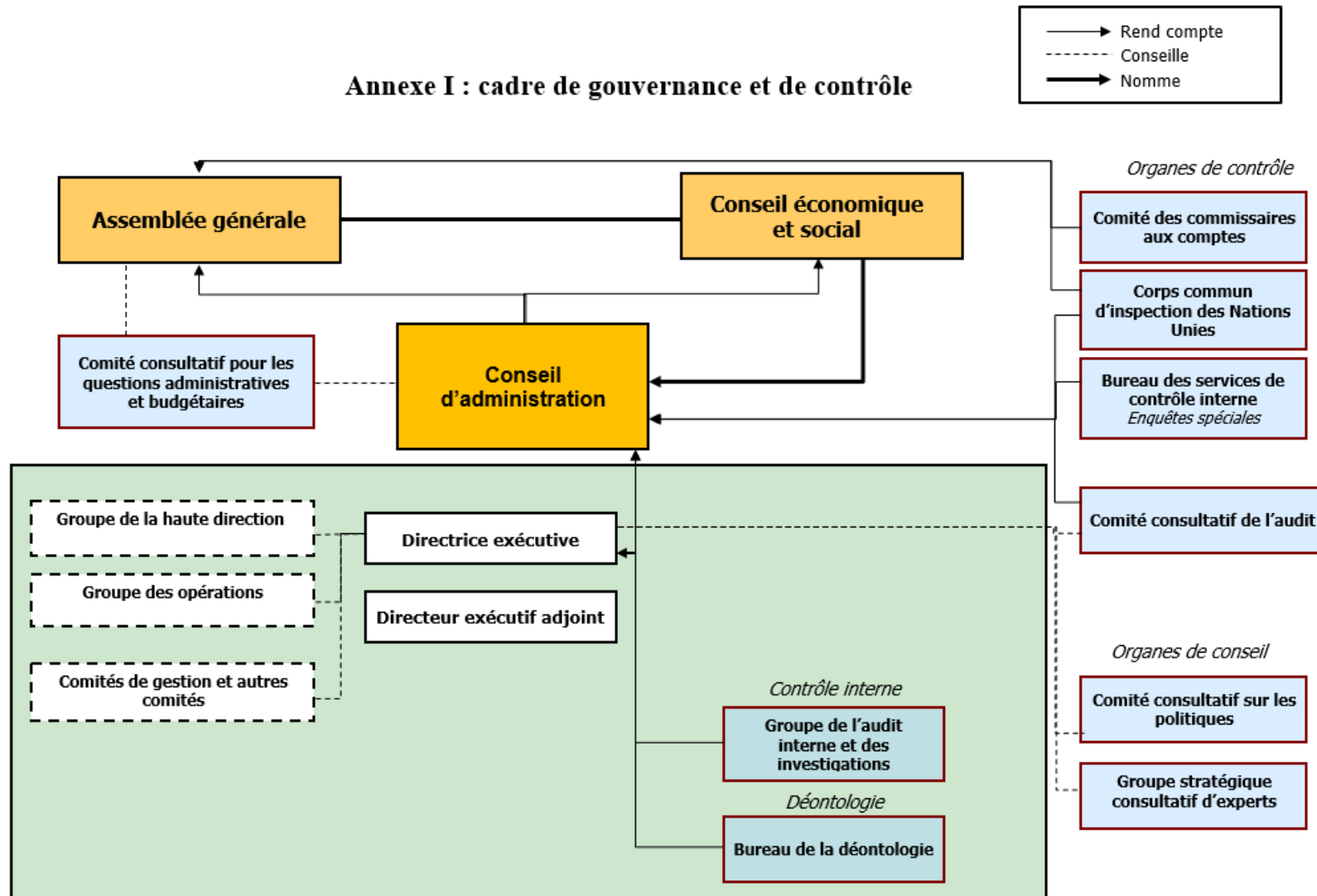
¹¹⁸ Voir JIU/REP/98/5, paragr. 4.

¹¹⁹ Voir A/70/95-S/2015/446, paragr. 224.

¹²⁰ *Constraints Analysis for Common UN Business Operations at the Country Level* (New York, Mai 2016).

¹²¹ *Restructuring the United Nations Secretariat to strengthen preventative diplomacy and peace operations* (New York, Centre pour la coopération mondiale, février 2017) p. 32.

Annexe I : cadre de gouvernance et de contrôle



Source : préparé par le CCI.

Annexe II : chiffres et modalités de contrôle

a) Organes de contrôle : modalités de rapport et réponses de la direction

	Modalité de rapport	Réponse de la direction
Groupe de l'audit interne et des investigations	Rapport d'activité annuel présenté à la Directrice exécutive et soumis au Conseil d'administration	La réponse de la direction de l'UNOPS est disponible au public sur le site Internet du Conseil d'administration
Comité des commissaires aux comptes	Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale des Nations Unies et au Conseil d'administration	Rapport de la direction de l'UNOPS sur la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes présenté au Conseil d'administration
Comité consultatif de l'audit	Rapport annuel d'activité présenté à la Directrice exécutive et soumis au Conseil d'administration en tant qu'annexe au rapport annuel du Groupe de l'audit interne et des investigations	La réponse de la direction de l'UNOPS est disponible au public sur le site Internet du Conseil d'administration
Bureau de la déontologie	Rapport d'activité annuel présenté à la Directrice exécutive et soumis au Conseil d'administration	La réponse de la direction de l'UNOPS est disponible au public sur le site Internet du Conseil d'administration
Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Rapport sur les prévisions budgétaires de l'UNOPS pour chaque exercice biennal soumis à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration	-
Corps commun d'inspection	Rapports sur des thèmes concernant l'ensemble du système des Nations Unies présentés à l'Assemblée générale. Rapports sur la gestion et l'administration de l'UNOPS présentés au Conseil d'administration	Rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection présenté en annexe au rapport de la Directrice exécutive au Conseil d'administration

Source : élaboré par le CCI.

b) Taux de mise en œuvre des recommandations et recommandations en suspens

Organe de contrôle	Année concernée	Clôturée
Groupe de l'audit interne et des investigations	2012	93 %
	2013	93 %
	2014	97 %
	2015	96 %
	2016	93 %
	2017	92 %
<i>Source</i> : rapports d'activité du Groupe de l'audit interne et des investigations (2012-2017). Le pourcentage représente le taux de mise en œuvre du total des recommandations en suspens à la fin de l'année.		
Comité des commissaires aux comptes	2012	39 %
	2013	31 %
	2014	51 %
	2015	38 %
	2016	s.o.
<i>Source</i> : rapports du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'UNOPS (2012-2016). Le pourcentage représente le taux de mise en œuvre du total des recommandations en suspens à la fin de l'année.		
Corps commun d'inspection	2012	100 %
	2013	91 %
	2014	75 %

	2015	42 %
	2016	68 %

Source : annexe 4 du rapport annuel de la Directrice exécutive au Conseil d'administration de 2017. Le pourcentage représente le taux de mise en œuvre du total des recommandations en suspens à la fin de l'année de publication des recommandations.

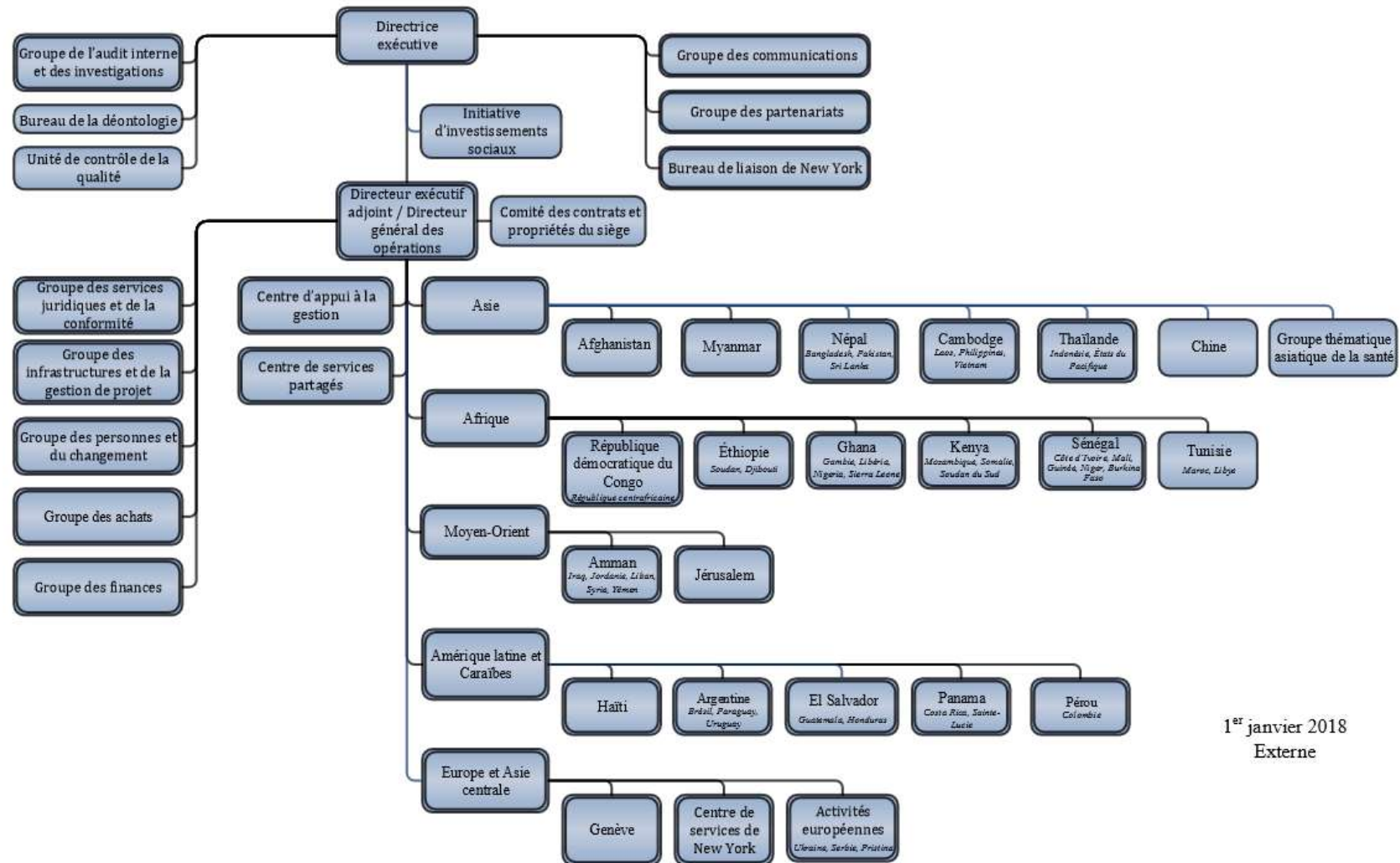
c) Résultats et ressources du Groupe de l'audit interne et des investigations

	2013	2014	2015	2016	2017
Audits internes	8	8	7	10	14
Thèmes	4	2	3	3	7
Lieu	4	6	4	7	7
Asie	1	2	..	1	2
Afrique	1	3	1	1	4
Moyen-Orient	1	..	2	2	..
Amérique latine et Caraïbes	1	1	..	2	1
Europe et Asie centrale	1	1	..
Audits de projets	13	14	22	27	31
Lieu non mentionné	7	14	9
Asie	4	6	4	1	5
Afrique	4	5	5	5	5
Moyen-Orient	4	1	2	3	6
Amérique latine et Caraïbes	..	2	1	1	3
Europe et Asie centrale	1	..	3	3	3
Total	21	22	29	37	45
Ressources budgétaires (millions de dollars US)					
	2,2	2,3	2,6	2,9	3,0
Variation annuelle des ressources (pourcentage)	s.o.	+ 4,5 %	+ 13 %	+ 11,5 %	+ 3,4 %
Personnel (nombre)	10	11	13	16	17
Dépenses de projets (millions de dollars US)	1,20	1,29	1,45	1,45	1,84
Variation annuelle des dépenses de projets		+ 7,5 %	+ 12,4 %	+ 0 %	+ 26,8 %

Source : élaboré par le CCI sur la base des rapports annuels d'activité du Groupe de l'audit interne et des investigations et les informations fournies par l'UNOPS.

Annexe III : Structure de l'organisation

a) Structure globale



1^{er} janvier 2018
Externe

Source : structure globale de l'UNOPS, en vigueur le 1^{er} janvier 2018 (telle que reçue de l'UNOPS).

b) Structure régionale

Asie	Afrique	Europe et Asie centrale	Amérique latine et Caraïbes	Moyen-Orient
Personnel				
Directeur régional	Directeur régional	Directeur régional	Directeur régional	Directeur régional
3 conseillers principaux	1 conseiller principal			
1 haut responsable			1 responsable général, 1 évaluateur, 1 coordonnateur	1 chef
	1 conseiller	1 conseiller	2 conseillers	
3 spécialistes/analystes	1 analyste		6 spécialistes/analystes	1 spécialiste
4 fonctions de soutien	2 fonctions de soutien	1 fonction de soutien	1 fonction de soutien	
Activités opérationnelles				
7 bureaux	6 bureaux	6 bureaux	4 bureaux	2 bureaux
Activités dans 16 pays	Activités dans 40 pays	Activités dans 16 pays	Activités dans 21 pays	Activités dans 12 pays
224 projets ^a	292 projets ^a	212 projets ^a	170 projets ^a	145 projets ^a
Mise en œuvre : 420 millions de dollars ^b	Mise en œuvre : 243 millions de dollars ^b	Mise en œuvre : 641 millions de dollars ^b	Mise en œuvre : 397 millions de dollars ^b	Mise en œuvre : 109 millions de dollars ^b
Revenu net : 17 millions de dollars ^b	Revenu net : 16 millions de dollars ^b	Revenu net : 31 millions de dollars ^b	Revenu net : 14 millions de dollars ^b	Revenu net : 8 millions de dollars ^b

^a Avril 2018.

^b Pour 2017.

Remarque : la direction de l'UNOPS a indiqué que les variations de personnel des bureaux régionaux sont liées à leurs portefeuilles d'activités, qui diffèrent en nombre et en complexité.

Source : tableau du personnel de l'UNOPS (juillet 2017), plateforme de données et site intranet de l'UNOPS (<https://data.unops.org>) et informations fournies par l'UNOPS.

Annexe IV : principales données financières (en millions de dollars US)

	Définition	2014	2015	2016	2017
Mise en œuvre (entité principale et agent)	Valeur des services nets fournis par l'UNOPS et volume total des ressources gérées par l'UNOPS (comprend les projets mis en œuvre pour le compte de l'UNOPS, en tant qu'entité principale, et pour le compte d'autres organisations, en tant qu'agent)	1200,0	1400,0	1446,0	1840,0
Revenu total	Revenus réels à imputer à l'UNOPS en tant qu'entité principale (tirés des activités de projet et revenus divers)	655,2	683,3	789,9	834
Revenu net des activités de projets	Total des revenus liés aux projets moins les dépenses totales liées aux projets	66,3	87,2	86,7	89,7
Surplus des services	Revenu total moins les dépenses totales (dépenses totales des projets plus frais administratifs)	7,1	11,8	20	18,1
Revenu financier net	Revenus financiers reçus sur investissements	2,8	2,6	11,2	10,8
Excédent net	Excédent total des services plus le revenu financier net	9,9	14,3	31,2	29
Réserve opérationnelle	La réserve opérationnelle couvre les déficits temporaires, les fluctuations ou les déficits de ressources, les flux de trésorerie inégaux, les augmentations imprévues des dépenses et des coûts ou toute autre éventualité, et assure la continuité de la mise en œuvre des projets entrepris par l'UNOPS. Elle comprend l'excédent des années en cours et des années précédentes.	78,5	99,2	131,6	158,6

Source : élaboré par le CCI sur la base des définitions disponibles dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/72/5/Add.11) et sur la base des informations fournies par l'UNOPS pour l'année 2017.

Annexe V : principaux chiffres en matière de ressources humaines

a) Égalité entre les genres parmi les effectifs totaux (décembre 2017)

	Effectifs totaux				Siège				Hors siège			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
Fonctionnaires	493	64 %	273	36 %	55	61 %	35	39 %	438	65 %	238	35 %
Prestataires individuels	2081	61 %	1332	39 %	159	49 %	163	51 %	1922	62 %	1169	38 %
Total	2574	62 %	1605	38 %	214	52 %	198	48 %	2360	63 %	1407	37 %

b) Égalité entre les genres parmi le personnel international (2017)

	Effectifs totaux				Siège				Hors siège			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
Directeurs	32	76 %	10	24 %	8	80 %	2	20 %	24	75 %	8	25 %
Professionnels	303	66 %	159	34 %	35	64 %	20	36 %	268	66 %	139	34 %
Prestataires individuels internationaux	503	60 %	332	40 %	87	54 %	74	46 %	416	62 %	258	38 %
Total	838	63 %	501	37 %	130	58 %	96	42 %	708	64 %	405	36 %

Source : élaboré par le CCI sur la base des informations fournies par l'UNOPS. Le terme « Hors siège » se réfère à la totalité des effectifs moins le personnel basé au siège. Les unités du siège en dehors de Copenhague (Bangkok) ont été incluses dans les effectifs du siège. Le reste du personnel (2840 personnes non représentées dans ce tableau), inclut les prestataires individuels locaux, le personnel des services généraux, les fonctionnaires nationaux, les Sous-Secrétaires généraux et les Secrétaires généraux adjoints.

c) Indicateurs de diversité (2017)

Indicateurs de diversité	Base	Objectif	Date
Parité entre les genres établie par la stratégie des Nations Unies	25-44 %	47-53 %	2021 (P1 et P2) 2026 (autre)
Objectifs de représentation des genres pour le personnel de l'UNOPS, indépendamment du niveau	38 %	47-53 %	Fin 2019
Augmentation de la représentation des femmes aux postes à responsabilité parmi le personnel international de l'UNOPS	24-51 %	47-53 %	2021 (P1 à P3, IICA-1 et IICA-2) ^a 2026 (autre)
Progrès à faire pour atteindre une proportion de 50/50 dans la représentation des pays du Sud parmi le personnel international de l'UNOPS	45 % (2018)	50 %	2017
Progrès à faire pour atteindre une proportion de 65 % de responsables nationaux dans les postes professionnels internationaux de l'UNOPS	--	65 %	2017

^a IICA – Contrat de prestataire individuel international.

Source : élaboré par le CCI sur la base des informations fournies par l'UNOPS.

d) Prestations et indemnités des prestataires individuels

	IICA	LICA (soutien)	LICA (spécialiste)
Congé			
Congé annuel	X ^a	X ^a	X ^a
Congé maladie (avec/sans certificat)	X ^a	X ^a	X ^a
Heures supplémentaires	-	X ^a	-
Week-ends et jours fériés des Nations Unies	X	X	X
Congé maternité/paternité	X ^b	X ^b	X ^b
Congé de sujétion/repos et récupération	X ^b	-	-
Congé de juré, autres participations à un tribunal ou service militaire	X	X	X
Pension			
Pension (Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies)	-	-	-
Fonds de prévoyance	volontaire	X	X
Santé et assurance			
Assurance santé/médicale – individu	-	X ^a (individu)	X ^a (individu)
Assurance santé/médicale – personnes à charge	-	facultatif (prime)	facultatif (prime)
Assurance décès et handicap permanent	-	X ^a	X ^a
Assurance blessure, maladie ou décès imputables au travail	X	X	X
Politique d'assurance contre les actes de malveillance	X	X	X
Évacuation médicale d'urgence	X	X	X
Autre	Les IICA/LICA (soutien et spécialiste) peuvent être considérés comme des experts en mission		
Octroi d'un laissez-passer des Nations Unies	-	-	-
Assurance en cas d'évacuation médicale	- a	X b	X b

Source : intranet de l'UNOPS et JIU/REP/2014/8.

^a Pour contrats ≥ 3 mois.

^b Pour contrats ≥ 6 mois.

Remarques : il incombe à chaque prestataire individuel international de souscrire à une assurance appropriée (médicale et autres assurances jugées nécessaires, par exemple l'évacuation médicale). Dans certaines circonstances, toutefois, l'UNOPS peut décider d'évacuer si l'assurance d'évacuation médicale du prestataire n'agit pas. Le plan médical des prestataires individuels locaux couvre l'évacuation médicale. Si l'assureur est incapable d'évacuer, l'UNOPS peut décider d'évacuer le prestataire individuel.

Annexe VI : aperçu des principaux domaines d'expertise et types de services

	Mise en œuvre	Conseils	Transactionnels
Infrastructures	<p>Définition : fournir des services relatifs à la conception, la planification, la construction, l'exploitation ou l'entretien d'infrastructures à un partenaire, où l'UNOPS est responsable à la fois des décisions et des produits et services associés.</p> <p>Exemple : construire, réhabiliter, démolir ou entretenir un bâtiment.</p>	<p>Définition : fournir des conseils substantiels, une assistance technique ou des formations à un partenaire en matière d'infrastructures, sans que l'UNOPS ne prenne de décision finale concernant la planification, la conception, la construction, la réhabilitation, l'exploitation ou l'entretien des infrastructures.</p> <p>Exemple : révision de la conception d'un projet de construction.</p>	<p>s.o.</p> <p>(Les services transactionnels concernés correspondent à l'une des catégories ci-dessous).</p>
Achats	<p>Définition : fournir des services liés aux achats ou à la gestion contractuelle de biens ou de services pour un partenaire, où l'UNOPS est responsable des décisions prises et des produits et services associés.</p> <p>Exemples : achat, stockage ou distribution de biens ou services non présélectionnés par un partenaire.</p>	<p>Définition : fournir des conseils substantiels, une assistance technique ou des formations à un partenaire en ce qui concerne l'achat de biens ou de services, sans que l'UNOPS prenne une décision finale concernant le choix des fournisseurs de ces biens ou services, ou la signature de tout contrat.</p> <p>Exemple : réalisation d'une étude de marché.</p>	<p>Définition : fournir des services liés à l'achat ou au paiement de biens ou de services, où l'UNOPS est responsable du traitement des transactions, sans donner de conseils techniques ni prendre de décision finale quant au type de biens ou services requis.</p> <p>Exemple : achat et paiement pour des biens ou services spécifiés par un partenaire.</p>
Gestion de projet	<p>Définition : fournir des services liés à l'établissement ou au fonctionnement de programmes ou de projets pour le compte d'un partenaire, où l'UNOPS est responsable des décisions prises et des produits et services associés.</p> <p>Exemple : exploitation d'un bureau de gestion de projet.</p>	<p>Définition : fournir des conseils substantiels, une assistance technique ou des formations à un partenaire en matière de gestion de projet ou de programme, sans que l'UNOPS prenne de décision finale quant à la gestion des projets ou programmes de ce partenaire.</p> <p>Exemple : réalisation d'une évaluation des capacités d'un partenaire en matière de gestion de projet.</p>	<p>s.o.</p> <p>(Les services transactionnels concernés correspondent à l'une des catégories ci-dessous).</p>

	Mise en œuvre	Conseils	Transactionnels
Gestion des ressources humaines	<p>Définition : fournir des services liés au recrutement ou à l'administration de personnel à un partenaire ou une entité dont l'UNOPS est l'organisme hôte, où l'UNOPS est responsable à la fois des décisions et de la fourniture des produits et services associés.</p> <p>Exemple : recrutement et gestion de personnel en tant qu'organisme hôte d'une entité, y compris la gestion des congés, de la performance, de la sécurité, etc.</p>	<p>Définition : fournir des conseils substantiels à un partenaire dans le cadre du recrutement ou de la gestion de personnel pour le compte d'un partenaire, sans que l'UNOPS prenne de décision finale concernant le processus de recrutement ou la gestion, ni n'en assume la responsabilité.</p> <p>Exemple : fournir des conseils sur les méthodes de sélection ou réviser les termes de référence.</p>	<p>Définition : fournir des services liés au recrutement de personnel ou au paiement de salaires pour le compte d'un partenaire, où l'UNOPS est responsable du traitement des transactions, mais ne fournit pas de conseils de fond ni ne prend de décision finale concernant les personnes à recruter ou les modalités de paiement.</p> <p>Exemple : attribution de contrats à du personnel présélectionné et supervisé par un partenaire.</p>
Gestion financière	<p>Définition : fournir de services liés à la sélection de bénéficiaires de subventions ainsi qu'à la réception, au versement ou à la gestion de fonds ou de subventions au nom d'un partenaire, où l'UNOPS est responsable à la fois des décisions et de la fourniture des produits et services associés.</p> <p>Exemple : participer à la sélection d'un bénéficiaire, signer l'accord de subvention, effectuer les paiements au bénéficiaire et contrôler et vérifier l'utilisation des fonds.</p>	<p>Définition : fournir des conseils substantiels à un partenaire en ce qui concerne la sélection de bénéficiaires de subventions ainsi que la réception et le versement des fonds ou subventions, sans décider ni assumer la responsabilité du processus de sélection, des versements, de la gestion ou de l'utilisation des fonds ou des subventions.</p> <p>Exemple : conseils sur la méthode de sélection des bénéficiaires.</p>	<p>Définition : fournir des services liés à la réception et au versement de fonds ou de subventions (y compris des subventions en nature) pour le compte d'un partenaire, où l'UNOPS est responsable du traitement des transactions, mais ne fournit pas de conseils de fonds ni n'est responsable des décisions sur l'utilisation et le versement des fonds ou des subventions.</p> <p>Exemple : effectuer un paiement à un bénéficiaire à la demande d'un partenaire.</p>
Autres services partagés ou de gestion	<p>Définition : fournir de services liés à d'autres services d'appui à la gestion qui ne relèvent pas de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, des achats, des infrastructures ou de la gestion de projet, où l'UNOPS est responsable des décisions et de la fourniture des produits et services associés.</p> <p>Exemple : fournir des services de communication, de sensibilisation ou de TIC.</p>	<p>Définition : fournir des conseils substantiels à un partenaire en relation avec d'autres services d'appui à la gestion qui ne relèvent pas de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, des achats, des infrastructures ou de la gestion de projet, sans que l'UNOPS prenne de décision finale ni ne soit responsable de la gestion de ces services.</p> <p>Exemple : s.o. (aucun service n'est actuellement fourni dans cette catégorie).</p>	<p>Définition : fournir des services relatifs à d'autres services d'appui à la gestion qui ne relèvent pas de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, des achats, de la gestion des infrastructures ou des projets, pour lesquels l'UNOPS est responsable du traitement correct des transactions, mais ne fournit pas de conseils techniques, ni ne rend une décision finale sur le type de biens ou services requis.</p> <p>Exemple : s.o. (aucun service n'est actuellement fourni dans cette catégorie)</p>

Source : informations fournies par l'UNOPS.

^a Le terme « subventionné » se réfère aux bénéficiaires de fonds/bénéficiaires.

Remarque : pour plus d'informations sur les types de services de l'UNOPS et produits associés, voir l'annexe II de l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2014–2017 de l'UNOPS (DP/OPS/2016/5, annexe II, pp. 38 à 49).

Annexe VII : résultats financiers des projets

a) Dépenses de projets en tant qu'entité principale ou agent, par domaine d'expertise ^a (en millions de dollars US)

Domaine d'expertise	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Achats	409,4	29,4	524,1	36,4	667,3	36,3	+63 %
Infrastructures	315,1	22,6	261,1	18,2	454,4	24,7	+44,2 %
Gestion financière	374,3	26,8	321,7	22,4	390,2	21,2	+4,2 %
Gestion des ressources humaines	173,2	12,4	234,1	16,3	254,4	13,4	+41,7 %
Gestion de projet	82,5	5,9	85,6	6	73,5	4	-10,9 %
Autres services partagés et de gestion	40,1	2,9	11,8	0,8	7,3	0,4	-81,8 %
Total	1394,6	100	1438,4	100	1838,1	100	+31,8 %

b) Revenu net des activités de projets en tant qu'entité principale, par domaine d'expertise (en millions de dollars US)

Domaine d'expertise	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Achats	21,5	28,8	26,1	31,8	30	33,8	+40 %
Infrastructures	19,7	26,4	19	23,2	21,4	24,1	+8,9 %
Gestion financière	14,3	19,2	14,9	18,2	16,1	18,1	+12,3 %
Gestion des ressources humaines	10,5	14,1	14,4	17,6	16	18	+52,8 %
Gestion de projet	5,6	7,5	6,6	8,1	4,9	5,5	-12,1 %
Autres services partagés et de gestion	2,9	3,8	0,8	1	0,4	0,5	-84,7 %
Total	74,4	100	81,9	100	88,9	100	+19,5 %

^a Plus d'informations sur les types de produits et services dans l'annexe II de l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2014-2017 de l'UNOPS (DP/OPS/2016/5).

c) Dépenses de projets en tant qu'entité principale ou agent, par type de partenaires (en millions de dollars US)

Partenaires	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Gouvernements	316,9	22,7	351,6	24,4	756,6	41,2	+138,8 %
Nations Unies	541,6	38,8	599	41,6	583,1	31,7	+7,7 %
Institutions multilatérales	154,4	11,1	164,8	11,5	179,7	9,8	+16,4 %
Fonds d'affectation spéciale	175,5	12,6	139,2	9,7	156,1	8,5	-11,1 %
Organisations intergouvernementales	56,5	4,1	65,2	4,5	66,6	3,6	+17,9 %
Institutions financières internationales	103,4	7,4	52,5	3,6	50,8	2,8	-50,9 %
Autres < 50 millions	46,4	3,3	66,2	4,6	45,2	2,5	-2,6 %
Total	1394,7	100	1438,5	100	1838	100	+31,8 %

d) Revenu net des activités de projets en tant qu'entité principale, par type de partenaires (en millions de dollars US)

Partenaires	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Nations Unies	30,8	41,3	34,3	41,9	34,5	38,8	+12 %
Gouvernements	21,7	29,1	25,9	31,6	32,2	36,2	+48,4 %
Institutions multilatérales	7,4	9,9	9,6	11,7	9,2	10,4	+24,3 %
Organisations intergouvernementales	3,3	4,4	4,3	5,2	4	4,5	+19,9 %
Fonds d'affectation spéciale	3	4	2,9	3,6	3,4	3,8	+13,3 %
Institutions financières internationales	5,6	7,5	3,2	3,9	2,8	3,2	-50 %
Autres < 50 millions	2,7	3,6	1,7	2,1	2,8	3,2	+3,7 %
Total	74,5	100	81,9	100	88,9	100	+19,3 %

e) Dépenses de projets en tant qu'entité principale ou agent, par secteur (en millions de dollars US)

Secteurs	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Prévention et résolution des conflits, paix et sécurité	308,9	22,1	336,3	23,4	369	20,1	+19,5 %
Santé de base	253,2	18,2	284,6	19,8	350,1	19	+38,3 %
Éducation, niveau non spécifié	3,7	0,3	7,9	0,5	178,5	9,7	+4,724,3 %
Interventions d'urgence	85,5	6,1	94,1	6,5	115,5	6,3	+35,1 %
Protection générale de l'environnement	92,4	6,6	99,4	6,9	97,9	5,3	+6 %
Santé, général	52,3	3,7	51,5	3,6	88,9	4,8	+70 %
Autres services et infrastructures sociaux	66,6	4,8	28,1	2	79,2	4,3	+18,9 %
Aide alimentaire de développement et sécurité alimentaire ^a	66,4	4,8	59,8	4,2	77	4,2	+16 %
Gouvernements et société civile, général	63,8	4,6	73,4	5,1	75,8	4,1	+18,8 %
Politiques/programmes population et santé reproductive	60,2	4,3	51,3	3,6	62,5	3,4	+3,8 %
Autres, multisectoriel < 55 millions	341,7	24,5	352,2	24,5	343,7	18,7	+0,6 %
Total	1394,7	100	1438,6	100	1838,1	100	+31,8 %

f) Revenu net des activités de projets en tant qu'entité principale, par secteur (en millions de dollars US)

Secteurs	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Prévention et résolution des conflits, paix et sécurité	17	22,8	18,8	22,9	20,1	22,6	+18,3 %
Santé de base	13,6	18,3	13,3	16,2	15,3	17,2	+12,5 %

Interventions d'urgence	5,3	7,1	6,3	7,7	7,8	8,8	+47,2 %
Protection générale de l'environnement	5,8	7,8	6	7,3	5,7	6,4	-1,7 %
Gouvernements et société civile, général	4,4	5,9	6,8	8,3	5,3	6	+20,5 %
Transport et entreposage ^a	6,4	8,5	3,9	4,8	3,9	4,4	-38,5 %
Éducation, niveau non spécifié	0,3	0,4	0,8	1	3,8	4,3	+1166,6 %
Santé, général	1,6	2,1	4	4,9	3,7	4,2	+131,3 %
Autres services et infrastructures sociaux	3,6	4,8	3	3,7	3,5	3,9	-2,8 %
Eau et assainissement	1,6	2,1	2,9	3,5	3,2	3,6	+100 %
Politiques/programmes population et santé reproductive	1,5	2	2,1	2,6	2,7	3	+80 %
Autres, multisectoriel < 2 millions	13,4	18	14	17,1	13,9	15,5	+3 %
Total	74,4	100	81,9	100	88,9	100	+19,3 %

^a Remarque : ces secteurs sont différents en résultats et revenus.

Source : élaboré par le CCI sur la base des informations fournies par l'UNOPS.

g) Dépenses de projets, 2015-2017, par type de pays et territoire d'opération (en millions de dollars US)

	2015		2016		2017		Changement 2015 à 2017
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Contexte fragile ^a	795,1	57	746,2	51,9	770,6	41,9	-3,1 %
Pays les moins avancés, sauf contextes fragiles	76,6	5,5	126,1	8,8	180,6	9,8	+135,8 %
Pays les moins avancés sans littoral et petits États insulaires en développement, sauf contextes fragiles et pays les moins avancés	48,7	3,5	19,0	1,3	28	1,5	-42,5 %
Bénéficiaires du Comité d'aide au développement de l'OCDE, à l'exclusion des contextes fragiles, des pays les moins avancés, des pays les moins avancés sans littoral et des petits États insulaires en développement	245,0	17,6	250,5	17,4	485,6	26,4	+98,2 %

Autres pays non bénéficiaires du Comité d'aide au développement de l'OCDE	16	1,2	23,3	1,6	17,8	1	+11,3 %
Prestations mondiales des pays du Comité d'aide au développement de l'OCDE ^b	213,2	15,3	273,4	19	355,4	19,3	+66,7 %
Total	1394,7	100	1438,5	100	1838	100	+31,8 %

Source : élaboré par l'UNOPS.

^a Les contextes fragiles sont tels que définis par la liste normalisée des contextes fragiles de la Banque mondiale.

^b En 2015, les « prestations mondiales des pays du Comité d'aide au développement de l'OCDE » incluent des projets « multipays », qui ne sont pas affectés à un pays spécifique

Annexe VIII : liste des accords-cadres

<i>Partenaires des Nations Unies</i>		
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	Accord relatif aux ressources humaines	2017
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	Mémorandum d'entente	2017
Banque mondiale	Mémorandum d'accord	2016
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	Échange de lettres	2015
Organisation mondiale du Travail	Mémorandum d'entente	2015
Pacte mondial des Nations Unies	Mémorandum de participation	2015
Organisation mondiale de la Santé	Mémorandum d'accord (sous révision)	2015
Secrétariat des Nations Unies	Mémorandum d'entente	2015
Programme des Nations Unies pour l'environnement	Mémorandum d'entente	2013
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	Mémorandum d'entente	2012
Fonds des Nations Unies pour la population	Mémorandum d'entente	2012
Programme des Nations Unies pour le développement	Mémorandum d'entente	2009
Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes	Mémorandum d'entente	2005
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	Mémorandum d'entente	2005
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'Homme	Mémorandum d'entente	2003
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	Mémorandum d'entente	2003
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Mémorandum d'entente	2003
Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture	Mémorandum d'entente	2002
Union internationale des télécommunications	Accord opérationnel général	2002
Organisation mondiale du Commerce	Mémorandum d'entente	2000
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Mémorandum d'entente	1999
Bureau des Nations Unies pour les réfugiés	Accord opérationnel général (révisé en 2015)	1998
UNAIDS	Mémorandum d'entente	1996
<i>Autres organisations internationales</i>		
Groupe de la Banque islamique de développement	Accord-cadre	2018
Banque européenne d'investissement	Mémorandum d'entente	2016
Commission de l'Union africaine	Mémorandum d'entente	2015
Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme	Mémorandum d'entente/accord-cadre	2015
Conseil de concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement	Mémorandum d'entente	2014
Agence de planification et de coordination du nouveau partenariat pour le Développement de l'Afrique	Mémorandum d'entente	2013
Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale	Mémorandum d'entente	2012
Agence internationale pour les énergies renouvelables	Mémorandum d'entente	2010
Institut agréé des achats et des approvisionnements	Mémorandum d'entente	2010
Centre international de formation au déminage	Mémorandum d'entente	2005
<i>Gouvernements</i>		
Gouvernement d'Italie	Accord-cadre	2018
Agence des États-Unis pour le développement international	Accord-cadre	2018
Agence de coopération internationale de la République de Corée	Mémorandum d'entente	2014
Commission européenne	Accord-cadre financier et administratif	2003
<i>Partenaires privés et académiques</i>		
We Are the Oceans	Mémorandum d'entente	2017
Université de Fraser Valley	Accord de partenariat	2017
Massachusetts Institute of Technology	Mémorandum d'accord	2016
Université de Notre Dame	Accord de partenariat	2016
Danish Institute for International Studies	Accord de partenariat	2016
Fondation Jordan River	Mémorandum d'entente	2016
Funzilife OY	Mémorandum d'entente	2016
Harvard Medical School	Accord de collaboration	2016
Université d'Oxford	Accord de partenariat	2016
Miyamoto	Accord de partenariat	2016
Université de Columbia	Accord-cadre	2016
Accenture	Mémorandum d'entente	2016
Boston Consulting Group	Mémorandum d'entente	2015
World Vision	Mémorandum d'entente	2015
Institut de gestion Green Project	Mémorandum d'entente	2015
Peace Nexus	Accord de partenariat	2015
Philips	Mémorandum d'entente	2014
Fondation Petunia	Mémorandum d'accord	2014
Inter Press Service	Mémorandum d'entente	2013

Source : élaboré par le CCI sur la base des informations fournies par l'UNOPS.

Annexe IX : sondages en ligne du Corps commun d'inspection

Conformément à ses pratiques habituelles en matière de gestion et d'examen administratifs, le Corps commun d'inspection a réalisé deux sondages auprès des publics suivants : a) les membres du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS (en novembre 2017) ; et b) le personnel de l'UNOPS (en février 2018). Chaque sondage combinait des questions à choix multiples et des questions ouvertes pour susciter des suggestions et des contributions qualitatives. Le sondage auprès du personnel était disponible en anglais, en espagnol et en français, prenant ainsi en compte la répartition géographique des opérations. L'enquête auprès du Conseil d'administration n'a pas rassemblé suffisamment de réponses pour être prise en compte dans ce rapport. En revanche, le sondage auprès du personnel a suscité un taux de réponse élevé, qui comprenait un ensemble de commentaires ayant servi à préparer ce rapport, le cas échéant.

Participation au sondage en ligne du CCI (novembre 2017 et février 2018)

	Destinataires	Répondants	Taux de participation
Membres du Conseil d'administration	36	5	13,9 %
Personnel de l'UNOPS	4124	1889	46 %

Remarque : le personnel de l'UNOPS destinataire du sondage n'inclut pas les stagiaires ou bénévoles, ni les prestataires individuels ou consultants titulaires de contrats de type provisionnel.

Participation au sondage en ligne du CCI (par catégorie de personnel et lieu de travail)

	Destinataires ^a	Répondants	Taux de participation
Fonctionnaires de l'UNOPS	755	450	60 %
Directeurs et professionnels	572	275	48 %
Fonctions de service général	183	108	59 %
Prestataires individuels internationaux	789	433	55 %
Prestataires individuels locaux (spécialistes)	651	411	63 %
Prestataires individuels locaux (soutien)	1722	637	37 %
Personnel du siège (Copenhague)	310	284	92 %
Personnel hors siège	3607	1605	44 %

^a Le taux de participation par catégorie est estimé selon les chiffres relatifs au personnel de juillet 2017.

Le sondage du personnel

L'enquête a obtenu un taux de réponse global de 46 pour cent. Les catégories de répondants reflètent la structure des effectifs de l'UNOPS : 24 pour cent des participants étaient des fonctionnaires, tandis que les prestataires individuels et autres représentaient 76 pour cent. Les informations ventilées ci-dessus montrent une bonne participation par catégorie de personnel et un taux de participation remarquablement élevé au siège.

Les réponses ont été généralement positives concernant les divers aspects de la gestion abordés : direction générale, gestion des ressources humaines, relations entre personnel et direction, supervision, etc. Il convient toutefois de noter que le personnel du siège est souvent plus critique dans ses réponses et commentaires, par exemple concernant les pratiques de gestion, la gestion du changement pendant les périodes de restructuration et la gestion des ressources humaines (en particulier les modalités contractuelles).

Une analyse de contenu approfondie du large éventail de commentaires et suggestions montre qu'ils concernent principalement la gestion des ressources humaines (évolution de carrière, modalités

contractuelles, gestion de la performance). L'UNOPS étant décentralisé, les relations entre siège et bureaux sur le terrain ont suscité certaines inquiétudes. Les pratiques de gestion, les services fournis par l'équipe des services de conseils et de soutien intégrés et les questions d'éthique ont suscité d'autres commentaires. Il convient toutefois de souligner que le personnel de l'UNOPS en général a partagé des commentaires positifs concernant l'environnement et l'expérience de travail, ce qui est assez inhabituel dans les sondages du personnel de ce type.

Principaux domaines abordés par le sondage du personnel

Aspect principal	Sujets	Nombre de commentaires	
Gestion des ressources humaines	Culture organisationnelle - Modalités contractuelles - Développement de carrière - Gestion des performances - Qualification du personnel - Administration de la justice et représentation du personnel - Conditions de travail	1103	43 %
Autres	Observations générales - Gestion des connaissances - Coopération avec d'autres agences des Nations Unies - Divers	499	19 %
Gestion	Leadership et haute direction - Pratiques de gestion	372	14 %
Contrôle	Fonction d'audit interne - Contrôle des bureaux hors siège - Investigations - Déontologie - Protection contre les représailles	226	9 %
Structure organisationnelle	Restructuration et gestion du changement - Décentralisation et relations avec le siège	147	6 %
Services et soutien administratifs	Services de technologie de l'information et des communications et <i>oneUNOPS</i> - Services fournis par le Centre de services partagés de Bangkok/mondial - Services fournis par l'Unité de services de conseil et de soutien intégrés	136	5 %
Cadre financier	Modèle économique - Ressources financières - Gestion financière - Politique de tarification et modèle de recouvrement des coûts	49	2 %
Cadre juridique	Dispositif de gouvernance - Cadre juridique	36	1 %

Questionnaire aux directeurs et responsables des bureaux régionaux, des bureaux multipays et des groupes thématiques (janvier 2018)

En janvier 2018, un questionnaire a été distribué à tous les directeurs et responsables de bureaux de l'UNOPS en dehors du siège afin de recueillir les contributions du point de vue du terrain. Le nombre de réponses (22 entités sur 30) et la nature détaillée des informations soumises ont montré un grand intérêt à contribuer à cet examen.

Les responsables ont présenté une vision et une analyse cohérentes des forces et des faiblesses des divers éléments de l'UNOPS, avec quelques points de vue divergents. Les règles, procédures et pratiques de gestion de l'UNOPS ont été jugées satisfaisantes. Les processus relatifs à la délégation de pouvoirs et à la responsabilité, aux procédures d'établissement et de suivi des objectifs et au cadre de gestion des risques ont été presque unanimement jugés adéquats. De l'avis des répondants, les difficultés rencontrées sur le terrain étaient liées au manque de ressources, au manque de transparence et de cohérence de la politique de tarification et à l'absence relative de vision à long terme de la part du siège. Certains directeurs se sont inquiétés de ce que les processus ne soient pas correctement adaptés aux réalités du terrain. La coordination avec le siège est considérée comme un domaine nécessitant des améliorations supplémentaires pour renforcer l'appui aux bureaux extérieurs.

Annexe X : présentation générale des mesures à prendre par les organisations participantes concernant les recommandations du CCI dans le rapport JIU/REP/2018/3

		Effets attendus	Nations Unies, fonds et programmes														Agences spécialisées et IAEA														
			CEB	Nations Unies ^a	UNAIDS	UNCTAD	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	UN-Habitat	HCR	UNICEF	UNODC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	IAEA	ICAO	OMT	OMI	ITU	UNESCO	UNIDO	UNWTO	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport	Pour action		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pour information		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1		f											L																		
Recommandation 2		f											E																		
Recommandation 3		I											L																		

Légende

L : recommandation pour l'organe législatif **E** : recommandation pour action de la Directrice exécutive

Recommandation ne requérant pas d'action par l'organisation

Effet escompté

a : plus de transparence et de responsabilité **b** : partage des meilleures pratiques **c** : plus de coordination et de coopération **d** : plus de cohérence et d'harmonisation
e : contrôle et conformité renforcés **f** : plus d'efficacité **g** : économies financières considérables **h** : plus d'efficacité **i** : autre.

^a Tels que dans la déclaration ST/SGB/2015/3.