



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
28 novembre 2017
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2018

22-26 janvier 2018, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

Recommandations du Comité

des commissaires aux comptes

**Rapport sur l'application des recommandations
du Comité des commissaires aux comptes pour 2016**

Résumé

Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) est heureux de donner suite aux recommandations énoncées dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/72/5/Add.11) et de faire le point sur l'état d'avancement de leur application. L'opinion que le Comité a formulée sur les comptes de l'année terminée le 31 décembre 2016 n'est assortie d'aucune réserve. L'administration de l'UNOPS, demeure déterminée à résoudre les problèmes soulevés par les vérificateurs, comme l'atteste le présent document, qui décrit l'état d'avancement de l'application des recommandations et expose le plan d'action visant à donner suite aux recommandations non encore appliquées.

Éléments de décision

L'UNOPS estime avoir progressé dans l'application des recommandations portant sur l'année terminée le 31 décembre 2016 et poursuit la mise en œuvre des recommandations restantes. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être noter que, dans la mesure où les recommandations ont été adressées à l'UNOPS à la fin du mois de juillet 2017 et où nombre d'entre elles exigent une intervention dans la durée, le Bureau devra poursuivre son action au-delà de l'année 2017 pour leur donner dûment suite.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Réponse succincte de l'UNOPS au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies	3
A. Rappel	3
B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever	4
II. Suite donnée par l'UNOPS aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes	5
III. Conclusion	5
Annexe 1. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add.11)	6
Annexe 2. Observations sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures	18

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

A. Rappel

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, entité autofinancée du système des Nations Unies, propose à un large éventail de partenaires des services divers dans des domaines tels que l'infrastructure, les achats, la gestion de projets, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. En 2016, l'UNOPS a établi un dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité aux règles afin de simplifier sa structure de gouvernance et de donner plus de moyens à ses responsables. Dans le cadre de ces efforts, le dispositif réglementaire a été révisé, un modèle de gouvernance a été adopté et un comité, composé de hauts responsables de l'administration, a été chargé de la révision des politiques et procédures du Bureau. La procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires a été renforcée et incorporée dans « oneUNOPS », nouveau progiciel de gestion intégré de l'UNOPS. Le déploiement du dispositif de gestion du risque institutionnel à l'échelle nationale, régionale et institutionnelle et son incorporation dans oneUNOPS se sont poursuivis en 2017.

2. L'UNOPS comprend l'importance que ses partenaires accordent à la durabilité et partage cette préoccupation. Il s'est engagé à prendre en compte, dans chacun de ses projets, les considérations sociales, environnementales et économiques ainsi que celles relatives aux capacités nationales. Son deuxième rapport sur la durabilité, intitulé « Impact », résume les principales réalisations pendant l'année 2016 et la contribution qu'il apporte, en collaboration avec ses partenaires, à la réalisation des objectifs de développement durable. Le rapport est conforme aux normes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. L'UNOPS est la première entité des Nations Unies à avoir adopté ces normes internationalement reconnues pour l'établissement de rapports sur la durabilité.

3. Le 1^{er} janvier 2016, l'UNOPS a introduit son nouveau progiciel de gestion intégré en vue de refondre ses opérations en un ensemble de processus et de systèmes plus performants et mieux intégrés, de renforcer sa capacité de fournir un appui opérationnel efficace à ses partenaires et de mettre en place un cadre mieux adapté aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Ce progiciel de gestion intégré lui confèrera davantage de dynamisme et lui permettra d'accroître l'offre de services transactionnels simplifiés, de qualité et d'un bon rapport coût-performance à même de répondre aux besoins opérationnels des organismes des Nations Unies et des États Membres.

4. L'UNOPS a conservé la certification mondiale ISO (Organisation internationale de normalisation) 9001 en matière de management de la qualité et sa certification ISO 14001 pour les systèmes de management environnemental en Afghanistan, au Danemark et à Sri Lanka ainsi que dans ses bureaux dans l'État de Palestine et au Kosovo¹ et l'a étendue au Ghana et au Myanmar.

5. En 2016, l'UNOPS a aussi conservé la certification OHSAS 18001, norme internationale de management de la santé et de la sécurité au travail, appliquée aux systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Les projets réalisés par l'UNOPS au Danemark et dans l'État de Palestine sont restés conformes à la norme OHSAS 18001, dont l'application a été étendue au Myanmar en 2016. L'UNOPS est

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

déterminé à réduire les risques en matière de santé et de sécurité auxquels font face le personnel et les sous-traitants dans les projets d'infrastructure, qui constituent probablement l'un de ses domaines d'activité comportant le plus de risques.

B. Défis actuels et mesures à prendre pour les relever

6. L'UNOPS a atteint le montant minimum fixé pour sa réserve opérationnelle en 2016. Selon la méthode de calcul approuvée par le Conseil d'administration en 2013, le montant de la réserve opérationnelle devrait correspondre à la moyenne sur quatre mois des dépenses d'administration des trois années précédentes. La réserve opérationnelle aurait dû ainsi s'établir à 20,7 millions de dollars au 31 décembre 2016. Elle a en réalité été de 131,6 millions de dollars. Une partie de cette réserve servira à financer des projets d'investissement aux fins de la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNOPS.

7. Au 31 décembre 2016, les engagements au titre des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite à l'ensemble du personnel (relevant du budget de gestion comme des budgets de projet) s'élevaient à 77,1 millions de dollars (59,8 millions pour l'assurance maladie après la cessation de service et 17,3 millions pour les prestations liées au rapatriement). Les engagements de l'UNOPS au titre des prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite étaient intégralement financés au 31 décembre 2016.

Questions à suivre et risques à atténuer

8. Les marges bénéficiaires de l'UNOPS demeurent faibles, puisque le Bureau veille à facturer des honoraires modiques pour ses services afin d'optimiser la valeur de ceux-ci pour ses partenaires et pour les bénéficiaires. Le taux de recouvrement des dépenses liées aux projets est resté inférieur à 6 % en 2016².

9. En raison de la nature de ses opérations, l'UNOPS est exposé à certains risques opérationnels et financiers. Le Bureau pourrait utiliser sa réserve opérationnelle pour se prémunir contre ces risques. En 2016, dans le cadre du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, l'UNOPS a mis en place un progiciel de gestion intégré afin d'améliorer la prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation et de prendre les mesures voulues en réponse aux risques recensés.

10. Plus de 250 licences de formation en ligne en vue de la certification de l'Institution of occupational safety and health ont été délivrées en 2016 à des membres du personnel et à des sous-traitants, dans le cadre du renforcement des capacités du Bureau. En outre, plus de 70 membres du personnel et sous-traitants de l'UNOPS ont participé à des ateliers classiques de formation sur la santé, la sécurité et l'environnement en Afghanistan, au Danemark, en Éthiopie, au Ghana, en République démocratique du Congo et en Tunisie. Ces ateliers donnent aux participants les outils nécessaires pour mettre en œuvre, dans leurs lieux de travail et projets respectifs, des mesures de sécurité respectueuses de l'environnement. En outre, une campagne mondiale de 10 semaines a permis de sensibiliser le personnel de l'UNOPS à la santé et à la sécurité au travail.

² Correspond au rapport entre le « montant net des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs » et le « total des charges au titre des projets », comme indiqué dans le document [A/72/5/Add.11](#).

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

11. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2016 ([A/72/5/Add.11](#)), le Comité des commissaires aux comptes a formulé 16 recommandations hautement prioritaires et 16 recommandations moyennement prioritaires. L'application de ces recommandations est en bonne voie et elles devraient toutes être mises en œuvre dans les délais prévus. Dans la mesure où les recommandations ont été adressées en juillet 2017 et où nombre d'entre elles exigent une intervention dans la durée, l'UNOPS devra poursuivre son action au-delà de l'année 2017 pour leur donner dûment suite. On trouvera dans les annexes 1 et 2 ci-après des précisions sur la suite donnée à ces recommandations.

III. Conclusion

12. L'UNOPS est heureux de donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2016. Le Bureau ne doute pas qu'une solution satisfaisante sera trouvée à l'ensemble des problèmes soulevés dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes.

Annexe 1

**Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité
des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année
terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add.11)**

Tableau 1
État de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des services d'appui	2	–	2	2	–
Groupe des finances	1	1	–	–	–
Groupe des finances et groupe Informatique et communications	1	–	1	1	–
Groupe Informatique et communications	1	–	1	1	–
Groupe des infrastructures et de la gestion de projets	6	–	6	6	–
Groupe des ressources humaines et du changement	3	–	3	3	–
Groupe des achats	2	1	1	1	–
Total	16	2	14	14	–

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

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Bureau de la déontologie	1	–	1	1	–
Groupe des services d'appui	5	–	5	5	–
Groupe des finances	5	2	3	3	–
Groupe des finances et groupe Informatique et communications	1	–	1	1	–
Groupe Informatique et communications	2	–	2	2	–
Groupe des infrastructures et de la gestion de projets	10	–	10	10	–
Groupe des ressources humaines et du changement	4	–	4	4	–
Groupe des achats	4	3	1	1	–
Total	32	5	27	27	–

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

21, le Comité recommande également que l'UNOPS fasse figurer dans les états financiers une explication des différences significatives entre les montants inscrits au budget initial et au budget définitif et entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs.

2. L'UNOPS a accepté la recommandation et, à partir de 2017, fournira les informations demandées au Conseil d'administration dans le rapport annuel du Directeur exécutif. Le Bureau confirme que les différences significatives entre les montants inscrits au budget initial et au budget définitif et entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs seront expliquées dans les futurs états financiers.

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

3. Au paragraphe 25, le Comité recommande à l'UNOPS d'évaluer si les dispositifs de contrôle interne applicables aux versements bancaires sont adaptés et de renforcer les mécanismes de surveillance pour faire en sorte qu'aucun cas de double paiement, de trop-perçu ou de paiement excédentaire ne survienne à l'avenir.

4. L'UNOPS prend acte de la recommandation. Dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, les procédures de contrôle interne, notamment les contrôles intégrés dans le système, seront examinées. L'UNOPS renforcera les mécanismes de surveillance en vue de réduire au minimum les erreurs humaines commises lors des versements bancaires. À cet égard, une version actualisée des instructions permanentes sera distribuée aux bureaux extérieurs afin de préciser la marche à suivre.

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

5. *Au paragraphe 30, le Comité recommande à l'UNOPS de mettre en place une structure de communication de l'information et de suivi bien définie en matière de gestion et de préciser les attributions des responsables de chaque domaine d'activité.*

6. Dans le cadre de la mise en œuvre de son nouveau dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, l'UNOPS a dûment tenu compte de la recommandation. Il analyse actuellement les incidences et les conséquences des modifications qu'il est recommandé d'apporter à la structure.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des ressources humaines et du changement
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2018

7. **Au paragraphe 36, le Comité recommande à l'UNOPS de revoir la position du Groupe intégré de conseil et d'appui vis-à-vis des différents groupes auxquels il fournit des services de sorte que les recommandations et solutions qu'il offre puissent être appliquées plus rapidement, pour autant que les groupes le jugent opportun. Au paragraphe 37, le Comité recommande à l'UNOPS d'étudier la possibilité d'intégrer le domaine de la gestion des projets aux attributions du Groupe intégré de conseil et d'appui.**

8. Des consultations sont en cours concernant les incidences structurelles sur le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité. L'inclusion de la gestion des projets dans les attributions du Groupe intégré de conseil et d'appui est actuellement étudiée. Le Groupe intégré de conseil et d'appui, le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et d'autres groupes compétents analysent actuellement dans le cadre d'entretiens, sous la supervision générale du Conseiller juridique, les incidences et les conséquences de ces changements avant de pouvoir tirer des conclusions. La direction se concerta avec les différents groupes dans le cadre des mécanismes existants (réunions régulières) afin d'assurer une mise en œuvre rapide, le cas échéant.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des services d'appui
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre, 2018

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

10. La direction a déjà examiné la recommandation, mais a décidé de ne pas l'appliquer au motif que la circulaire [ST/SGB/2006/6](#) s'applique au Secrétariat uniquement et ne lie pas le Bureau. Toutefois, l'UNOPS expérimente depuis près de deux ans un programme pilote sur la déclaration de situation financière et les conflits d'intérêts et procédera ensuite à un examen complet dans le cadre duquel la recommandation sera étudiée en priorité.

<i>Entité responsable :</i>	Bureau de la déontologie
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

11. **Au paragraphe 50, le Comité recommande que l'UNOPS veuille au respect de l'instruction administrative qu'il a adoptée sur la planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre dans tous ses bureaux et toutes ses divisions, y compris pour ce qui est des ressources, données et systèmes informatiques.**

12. L'UNOPS veillera au respect de l'instruction administrative qu'il a adoptée sur la planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre dans tous ses bureaux et toutes ses divisions, y compris pour ce qui est des ressources, données et systèmes informatiques.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe Informatique et communications
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

13. **Au paragraphe 58, le Comité recommande que l'UNOPS examine le fonctionnement du progiciel oneUNOPS afin d'évaluer si tous les dispositifs de contrôle voulus ont été mis en place et fonctionnent correctement, si les avantages escomptés de ce nouveau progiciel se concrétisent et si les fonctions informatiques proposées sont adaptées aux exigences fonctionnelles, y compris pour ce qui est des rapports de gestion.**

14. Cette recommandation sera appliquée au moyen d'un cadre de gouvernance solide qui met l'accent sur l'adaptation des systèmes aux exigences fonctionnelles et d'un mécanisme d'évaluation des avantages institutionnels.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe Informatique et communications
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

15. **Au paragraphe 68, le Comité recommande que l'UNOPS examine les procédures et pratiques relatives à la clôture des projets et remédie aux lacunes qui contribuent aux retards en la matière.**

16. Le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a été chargé d'élaborer les normes et les documents directifs nécessaires à la mise en œuvre de la directive organisationnelle sur la gestion des partenaires de l'UNOPS et les accords y relatifs, signée le 13 octobre 2017. Ces documents comprennent notamment le manuel de gestion des projets, qui précise les mesures, les attributions et les responsabilités relatives à la clôture des projets afin de remédier aux lacunes relevées par le Comité des commissaires aux comptes. L'application progressive du manuel commencera avant le 31 décembre 2017 et tous les projets devront être mis en conformité d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2018.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

17. **Au paragraphe 73, le Comité recommande que l'UNOPS repense son système informatique de gestion des projets, ainsi que le passage au progiciel oneUNOPS, afin que les informations centralisées sur l'état d'avancement des projets, y compris les prorogations accordées et les raisons des retards d'exécution, y soient indiquées, de façon à permettre un meilleur contrôle de la gestion de projets.**

18. Au cours du premier trimestre de 2017, l'UNOPS a intégré dans le module d'acceptation des missions du système oneUNOPS une étape obligatoire aux fins de la modification d'une mission, lors de laquelle le chargé de projet doit préciser le motif de la prorogation (question de champ d'application, de budget ou de délais) et la justifier en vue de son examen par les spécialistes de la question et de son approbation ultérieure par l'autorité compétente. La question soulevée par le Comité

en ce qui concerne le manque d'informations sur les modifications apportées aux missions a ainsi été réglée. Le manuel de gestion des projets met davantage l'accent sur la présentation générale des projets au niveau des pays. Les données et les informations recueillies par l'intermédiaire de cette nouvelle procédure renforcée seront intégrées dans le progiciel de gestion des projets, outil efficace de supervision de la gestion qui devrait être mis en ligne en 2018.

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

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre, 2018

19. Au paragraphe 79, le Comité recommande que l'UNOPS formule sa politique en matière de durabilité dans une directive organisationnelle afin d'accorder la priorité aux projets et programmes qui contribuent le plus au développement durable.

20. Dans le cadre de la mise en œuvre de son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, l'UNOPS procède actuellement à la révision de toutes les directives organisationnelles. Ce faisant, il veillera à clarifier sa politique en matière de durabilité.

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

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre 2018

21. Au paragraphe 80, le Comité recommande que l'UNOPS remette ses processus institutionnels et ses prestations en conformité avec son mandat, lequel consiste à favoriser la durabilité, et accorde clairement la priorité aux gammes de services, aux domaines, aux activités, aux projets et aux partenaires qui lui permettront de fournir aux États des services et des produits à même de les aider à parvenir à un développement durable.

22. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021 établit clairement les priorités en matière de gammes de services et de domaines, en vue de fournir aux États des services et des produits à même de les aider à parvenir à un développement durable. Le Bureau examinera ses processus institutionnels et ses prestations de façon à en assurer la conformité avec le plan.

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

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre 2019

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

24. Dans le cadre de la révision de ses directives organisationnelles, l'UNOPS examinera sa procédure d'acceptation des missions en vue d'y intégrer la question de la durabilité. Il continuera de rechercher des solutions visant à optimiser la prise en compte de la durabilité dans la gestion de son portefeuille tout en veillant à sa propre viabilité financière.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2018

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

26. L'UNOPS révisé actuellement son dispositif de gestion des normes en matière d'acceptation et d'exécution de ses projets. Dans ce cadre, il perfectionnera le mécanisme de contrôle environnemental et social et l'appliquera plus largement à l'ensemble des projets.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2018

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

28. L'UNOPS a mis au point des directives plus précises dans le manuel de gestion des projets sur la manière d'intégrer la question de la durabilité dans les projets, et ce, aux différents stades de la mission. Cette question doit obligatoirement être traitée à la fois avant la mission, lors de la planification et au stade de la mise en œuvre. La durabilité est une prescription qui figure dans les documents de lancement des projets, dans les rapports trimestriels et dans les rapports finaux sur les projets. Afin que les contributions au développement durable constituent une priorité dans ses missions et soient précisées dans les documents de lancement des projets, l'UNOPS intégrera les questions de durabilité aux directives organisationnelles relatives à l'acceptation, à la gestion et à la clôture des missions. Conformément au mandat de l'UNOPS, aux orientations données par le Conseil d'administration et aux directives organisationnelles, notamment celles relatives aux contributions visant à obtenir des résultats durables, la présélection, le contrôle, le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports relatifs aux services fournis par le Bureau seront effectués au niveau des projets, des programmes et des ensembles de projets dans le cadre du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité. Cela comprend l'acceptation des missions, le mécanisme d'assurance trimestriel et l'examen trimestriel des opérations.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2018

29. Au paragraphe 102, le Comité recommande que l'UNOPS établisse des instructions concernant l'établissement de bilans en matière de durabilité des produits et des résultats, en recueillant des données tout au long des projets, en évaluant ces données en fonction d'indicateurs de performance, de cibles et d'objectifs prédéterminés en matière de durabilité et en confirmant les résultats ainsi obtenus au moyen d'un dispositif de vérification.

30. Outre l'Initiative mondiale sur les rapports de performance et les directives organisationnelles sur la santé et la sécurité au travail et sur la gestion sociale et environnementale visant à mieux définir les indicateurs de performance, les cibles et les prestations à fournir, le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021 porte sur la gestion du savoir, l'égalité des sexes et le développement durable. L'UNOPS est déterminé à améliorer la gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation, dans le cadre de ses activités de collecte, d'analyse, de gestion et de diffusion des données d'expérience et des bonnes pratiques et à normaliser les données relatives aux résultats en matière de durabilité, afin de les inclure dans ses bilans sur les produits et potentiellement dans ceux sur les résultats. Cela s'ajoutera à la révision du processus d'évaluation des risques, qui vise à examiner les meilleurs moyens d'intégrer les questions de durabilité en vue de contribuer à la conception de missions plus durables. De la sorte, le Bureau pourra mieux définir les produits escomptés pour obtenir des résultats durables. Comme prévu dans le manuel de gestion des projets, le rapport descriptif final qui doit être établi à la clôture opérationnelle des projets doit contenir un exposé sur les questions de durabilité et les produits associés. Il faudra intégrer ce processus au progiciel de gestion des projets pour automatiser le transfert des données à l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. La question de la validation ne pourra être réglée que lorsque l'UNOPS aura apporté les améliorations voulues au progiciel de gestion des projets. Des négociations sont en cours concernant les indicateurs de performance, les cibles et les prestations à fournir ; celles-ci éclaireront la mise au point du mécanisme de validation.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2018

31. Au paragraphe 106, le Comité recommande que l'UNOPS arrête un plan assorti de délais en vue de rendre obligatoire l'utilisation des logiciels de gestion de projets dans l'ensemble de ses services.

32. Dans le cadre de son dispositif de gestion des normes, l'UNOPS élabore actuellement un plan assorti de délais en vue de rendre obligatoire l'utilisation de logiciels de gestion des projets dans l'exécution des tâches ainsi que dans les modules révisés de formation et les documents d'orientation. Le Bureau adoptera des directives qui rendront ces logiciels obligatoires pour les missions et définira des critères qui permettront d'appliquer tel ou tel outil à telle ou telle mission de façon à obtenir les meilleurs résultats possibles en évitant des coûts inutiles.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2018

33. **Au paragraphe 111, le Comité recommande que l'UNOPS : a) arrête un plan assorti de délais en vue d'amener tous ses bureaux de pays à appliquer, conformément à l'engagement pris dans le cadre du plan stratégique pour la période 2014-2017, le Système de management environnemental, adopté dans le cadre de la certification ISO 14001 ; b) mette en place dans tous ses bureaux une gestion des infrastructures uniforme et écologiquement viable, en attendant l'application généralisée du Système de management environnemental ; c) augmente le personnel du sous-groupe Santé, sécurité et environnement, chargé de l'examen des systèmes de gestion.**

34. Les mesures visant à donner suite à cette recommandation sont en cours d'élaboration. Leur bonne mise en œuvre dépendra, d'une part, d'une compréhension précise des attentes en matière de gestion uniforme dans les différents bureaux et, d'autre part, des ressources mises à disposition dans le budget de l'UNOPS. Deux consignes opérationnelles visant à rendre la gestion uniforme obligatoire sont en passe d'être promulguées. Un plan assorti de délais est en cours d'élaboration. Sa version finale sera achevée une fois que le budget de l'UNOPS pour l'année 2018 aura été définitivement établi. Les directives organisationnelles définissant les prescriptions environnementales pour toutes les opérations de l'UNOPS ont été adoptées le 30 août 2017 et plus de 200 membres du personnel du Bureau dans le monde entier ont pris part à des séances en ligne de sensibilisation à ces prescriptions en septembre et en octobre 2017. L'élaboration d'un plan assorti de délais visant à étendre le champ d'application du Système de management environnemental et les vérifications effectuées grâce à celui-ci sera achevée lorsque le budget de l'UNOPS aura été établi et que les ressources allouées au Groupe des services d'appui seront connues. Le degré d'application du système et la portée des vérifications auxquelles il sera procédé seront fonction du montant des fonds mis de côté pour les spécialistes locaux et les missions de vérification.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des services d'appui
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

35. **Au paragraphe 115, le Comité recommande que l'UNOPS mette en place des mécanismes de vérification et de validation adéquats afin de veiller à ce que les employeurs tiers ou les entrepreneurs locaux chargés d'exécuter ses projets appliquent les normes énoncées dans sa politique pour des infrastructures durables.**

36. L'UNOPS mettra en place des consignes opérationnelles relatives à la supervision des travaux et à la gestion des marchés, qui définiront des méthodes employées pour vérifier que les employeurs tiers ou les entrepreneurs locaux appliquent les conditions contractuelles découlant de la politique pour des infrastructures durables. L'UNOPS rédige actuellement des directives supplémentaires à l'intention des entrepreneurs, qui comporteront des informations complémentaires et permettront de renforcer leurs capacités s'agissant des prescriptions obligatoires et des pratiques optimales relatives aux marchés de

construction de l'UNOPS. En outre, le Bureau a élaboré des directives concernant les projets qu'il met en œuvre directement et pour lesquels il ne retient les services d'aucun entrepreneur.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

37. Au paragraphe 120, le Comité recommande que l'UNOPS prenne des mesures pour établir un fonds pour l'innovation séparé, tel qu'envisagé dans le plan stratégique pour la période 2014-2017.

38. Dans les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019, l'UNOPS a proposé de prélever un montant de 20 millions de dollars sur ses réserves pour le consacrer à l'appui aux initiatives innovantes et stratégiques. Étant donné que le Conseil d'administration a approuvé les prévisions dans sa décision 2017/27, la direction considère que cette recommandation a été appliquée.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des finances
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	s.o.

39. Au paragraphe 128, le Comité recommande que l'UNOPS, au cours de la mise au point définitive de son plan stratégique pour la période 2018-2021, s'efforce de tenir compte des objectifs de développement durable dans ses stratégies à long terme et dans ses prestations.

40. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021, adopté par le Conseil d'administration dans sa décision 2017/26, établit clairement les priorités en matière de gammes de services et de domaines, en vue de fournir aux États des services et des produits à même de les aider à réaliser les objectifs de développement durable.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des finances
<i>État d'application :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	s.o.

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

42. L'UNOPS fusionnera la base de données de prestataires du système oneUNOPS et celle du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, y compris la liste de prestataires visés par des sanctions. Cette mesure devrait permettre de réduire les risques, de renforcer l'efficacité et d'améliorer l'établissement des rapports. L'intégration aura lieu dans le cadre d'un projet multipartite visant notamment à concevoir des logiciels, à nettoyer les données et à modifier et à adapter les procédures. La recommandation devrait être intégralement appliquée au troisième trimestre de 2018.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des achats
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Troisième trimestre 2018

43. Au paragraphe 143, le Comité recommande que l'UNOPS respecte les dispositions du Manuel des achats s'agissant du nombre de jours minimum prévu pour le dépôt des offres, afin de donner aux prestataires le temps nécessaire pour préparer et déposer leur offre.

44. L'UNOPS se fondera sur les indicateurs du système eSourcing pour veiller au respect des délais minimum prévus pour les appels d'offre et suivra la question avec les services des achats. Le système comporte déjà un indicateur qui signale les appels d'offres ne respectant pas le délai minimum, mais il sera amélioré au cours du quatrième trimestre de 2017 de sorte que les cas dans lesquels le délai minimum est réduit soient l'exception et soient dûment justifiés. Une nouvelle fonctionnalité visant à garantir le respect des politiques a déjà été mise au point dans le système eSourcing. Elle permet au système de déterminer le délai minimum requis (compte tenu de la méthode retenue pour les appels d'offre, du type de prescriptions, de l'applicabilité des procédures d'achat d'urgence, etc.) pour que l'appel d'offres soit conforme à la politique et d'autoriser la publication d'un appel d'offre uniquement si le délai minimum est respecté, à moins qu'une justification ne soit fournie et approuvée par les responsables des achats. La direction considère donc que cette recommandation a été appliquée.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des achats
<i>État d'application :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	s.o.

45. Au paragraphe 148, le Comité recommande que l'UNOPS veille à respecter les dispositions du Manuel des achats relatives à la présélection des prestataires ainsi que les dérogations prévues par le Règlement financier et les règles de gestion financière.

46. L'UNOPS a accepté cette recommandation et a déjà mis en œuvre les mesures suivantes :

a) Une version actualisée du Manuel des achats (sixième révision) a été publiée et a pris effet le 1^{er} juin 2017. Un certain nombre d'améliorations y ont été apportées, notamment des précisions concernant les dispositions sur la présélection et les dérogations ;

b) Un webinaire à l'échelle mondiale a été organisé parallèlement au lancement de la version révisée du Manuel des achats pour expliquer toutes les modifications, notamment les précisions apportées sur la présélection. Un autre séminaire en ligne a été organisé exclusivement à l'intention des membres du Comité des marchés et de contrôle du matériel, qui sont généralement chargés de contrôler les procédures de présélection ;

c) Les stages de formation de l'UNOPS sur les achats, y compris les opérations d'achat, portent sur les procédures de présélection ;

d) Après examen des documents concernant les récentes procédures de présélection, le Comité des marchés et de contrôle du matériel a conclu que les règles avaient été dûment respectées.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des achats
<i>État d'application :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	s.o.

47. **Au paragraphe 153, le Comité recommande que l'UNOPS s'efforce de retenir le meilleur prix disponible à l'issue d'une procédure formelle d'appel d'offres et sur la base d'études des coûts, d'études de marché et de consultations avec des spécialistes, dans la mesure du possible.**

48. L'UNOPS a pris acte de cette recommandation et a déjà mis en œuvre les mesures suivantes :

a) La version actualisée du Manuel des achats (sixième révision), qui a pris effet le 1^{er} juin 2017, comporte plusieurs améliorations, dont des précisions sur les dispositions concernant le caractère raisonnable des coûts, qu'il est obligatoire de démontrer lorsque moins de trois offres sensiblement conformes ont été reçues et qu'il est recommandé de démontrer dans tous les autres cas ;

b) Le webinaire à l'échelle mondiale, organisé parallèlement au lancement de la version révisée du Manuel des achats, a permis d'expliquer toutes les modifications et notamment d'apporter des précisions sur les dispositions concernant le caractère raisonnable des coûts ;

c) Les stages de formation de l'UNOPS sur les achats, y compris les opérations d'achat, portent sur les procédures d'évaluation ou de validation des prix ;

d) Après étude des documents concernant les récents appels d'offres examinés par le Comité des marchés et de contrôle du matériel, le Groupe des achats a conclu que ces questions avaient fait l'objet d'un examen approfondi.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des achats
<i>État d'application :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	s.o.

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

50. Des mesures supplémentaires de contrôle des systèmes ont été mises en œuvre et d'autres devraient adoptées.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des finances et groupe Informatique et communications
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

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

52. L'UNOPS prend acte de la recommandation et publiera des directives à cet égard.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre 2017

53. **Au paragraphe 174, le Comité recommande que l'UNOPS formule des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et inclusif pour les membres du personnel handicapés.**

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

55. L'UNOPS prend acte des recommandations et s'efforcera d'y donner suite.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre 2018

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

57. **Au paragraphe 181, le Comité recommande que l'UNOPS établisse régulièrement des plans de voyage trimestriels, ce qui permettrait d'assurer un suivi efficace des voyages officiels ad hoc et de réserver des vols à moindre coût.**

58. Il sera donné suite à la recommandation formulée au paragraphe 180 lorsque le nouveau système de gestion des voyages officiels, qui incitera les utilisateurs à réserver leurs billets au moins sept jours avant la date de départ, sera installé. L'UNOPS établit la liste des spécifications du système, en se fondant sur les besoins exprimés par les futurs utilisateurs. En ce qui concerne la recommandation formulée au paragraphe 181, le Groupe intégré de conseil et d'appui prépare une campagne d'information pour faire part à tous les services du Bureau des nouvelles prescriptions en matière de plans de voyage trimestriels.

Entité responsable : Groupe des services d'appui

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre 2018

Annexe 2

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

59. À l'annexe de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add.11), le Comité a présenté un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il a formulées dans les rapports antérieurs. Sur les 37 recommandations remontant à des exercices antérieurs, 14 ont été appliquées intégralement et 23 étaient en cours d'application ou n'ont pas été appliquées. On trouvera ci-dessous des renseignements sur les 23 recommandations en cours d'application. Selon l'analyse de l'UNOPS, 3 des 23 recommandations concernant des exercices antérieurs ont été appliquées. Les renseignements ci-dessous sont présentés dans l'ordre selon lequel les recommandations sont exposées à l'annexe 2 du rapport d'audit. Le tableau ci-dessous récapitule la situation.

État d'application des recommandations remontant à des exercices antérieurs classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2016

Entité responsable	Nombre de recommandations	Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé	Recommandation en cours d'application	Délai fixé	Délai non fixé
Groupe des finances	3	1	2	2	–
Groupe des finances et Groupe des technologies de l'information et des communications	1	–	1	1	–
Section de l'informatique	2	–	2	2	–
Groupe des infrastructures et de la gestion de projets	4	–	4	4	–
Groupe juridique et Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité	2	–	2	2	–
Groupe des ressources humaines et du changement	7	2	5	5	–
Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité	4	–	4	4	–
Total	23	3	20	20	–

B. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 (A/67/5/Add.10)

60. Au paragraphe 48, le Comité réitère sa recommandation tendant à ce que l'UNOPS : a) tire des leçons des projets en cours et envisage d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus ; b) traite l'arriéré des projets à clôturer.

61. En trois mois, l'UNOPS a clôturé 11 des 34 projets à clôturer (au 25 octobre 2017) et il traite actuellement l'arriéré des 23 projets restants en tirant parti de la dynamique amorcée depuis la création d'un dispositif de suivi et de supervision de la liste de projets. Au total, 305 projets ont été clôturés en 2017 (au 25 octobre

2017), en moyenne dans les six mois suivant la date d'achèvement du projet. En outre, le Bureau a modifié les procédures de clôture des projets et organisé un webinaire pour présenter les modifications, guider les utilisateurs et les sensibiliser à l'importance de clôturer les projets.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion des projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

C. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2012 (A/68/5/Add.10)

62. Au paragraphe 44, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités du Bureau ; b) de procéder, à l'échelle du Bureau, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime ; c) de déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et de veiller à ce que les contrôles antifraude soient proportionnels à son appétence pour le risque.

63. L'UNOPS prend acte de l'observation du Comité concernant l'état d'application de la recommandation. À ce jour, les mesures suivantes sont considérées comme appliquées :

- a) Un responsable du contrôle des risques a été nommé ;
- b) Une évaluation des risques de fraude a été réalisée en décembre 2016 pour définir les principaux types de risque de fraude dont l'UNOPS pourrait être victime ; le Bureau s'emploie actuellement à définir son niveau d'appétence pour le risque, qui devrait être approuvé par le Bureau du Directeur exécutif à la fin du mois de décembre 2017 ;
- c) L'UNOPS continue à déployer le dispositif de gestion du risque institutionnel. Des inventaires des risques institutionnels ont été établis et le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité encouragera leur utilisation au niveau régional et national ainsi que par les plateformes et groupes thématiques, notamment en les téléchargeant dans le cadre de la procédure d'examen trimestriel de la qualité. En outre, le Groupe collabore étroitement avec le Groupe des technologies de l'information et des communications en vue d'appuyer les activités relatives au dispositif de gestion du risque institutionnel.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2017

D. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2013 (A/69/5/Add.11)

66. Au paragraphe 34, le Comité recommande que des mesures concrètes soient prises pour mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, des stratégies, politiques et procédures de gestion des risques dans toute l'entité. L'UNOPS doit en particulier : a) recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques ; b) effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidés au niveau de l'entité ; c) réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation ; d) utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures ; e) désigner des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque.

67. Les mesures suivantes ont été prises pour donner suite à ces recommandations :

a) Recensement, attestation et évaluation des principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques : l'UNOPS a procédé au premier examen des risques, dont les résultats ont été présentés au Bureau du Directeur exécutif et au Groupe des opérations. Le Bureau du Directeur exécutif a demandé que l'on examine les risques, les hiérarchise et définisse les mesures à prendre pour y faire face à l'occasion de l'examen trimestriel des opérations. Il était prévu de procéder à un examen des risques dans le cadre du deuxième examen trimestriel des opérations en juillet 2017. L'UNOPS continuera d'actualiser et de suivre les informations liées aux risques ;

b) Une projet d'état sur l'appétence de l'UNOPS pour le risque a été présenté au Bureau du Directeur exécutif, au Comité consultatif pour les questions d'audit et au Groupe des opérations. Le principe ayant été approuvé, l'état est désormais en cours d'élaboration. Il devrait être approuvé par le Bureau du Directeur exécutif avant le 31 décembre 2017 ;

c) Le projet de politique de gestion des risques (directive interne) et les instructions correspondantes ont été présentées au Comité d'examen du dispositif réglementaire et aux directeurs régionaux pour examen. La politique et les instructions devraient être promulguées au cours du quatrième trimestre de 2017 ;

d) Des inventaires des risques prévoyant la désignation de responsables de la gestion des risques ont été établis et sont en cours de diffusion. Le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité collaborera avec les divers services pour les encourager à utiliser régulièrement les inventaires, notamment dans le cadre des examens trimestriels de la qualité.

68. Au niveau des engagements, il convient de noter que l'évaluation des risques effectuée avant la signature des engagements est désormais liée à la procédure d'examen trimestriel de la qualité pour assurer une mise à jour et un suivi régulier. Afin de mieux définir et répartir les responsabilités, les inventaires des risques sont disponibles au niveau des engagements et les unités administratives sont encouragées à les télécharger pour faciliter la procédure d'examen de la qualité. En outre, le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité étudie la possibilité de mettre en place un système informatique en vue d'appuyer les activités relatives au dispositif de gestion du risque institutionnel et de l'intégrer, en collaboration avec le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, à la gestion des risques liés aux projets.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2017

E. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2014 (A/70/5/Add.11)

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

70. L'UNOPS accepte la recommandation. Il prévoit de faire appel à des consultants extérieurs pour évaluer le coût total du progiciel, le montant total des économies dégagées et les avantages globaux découlant du progiciel.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des technologies de l'information et des communications
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

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

72. Dans le cadre de l'examen du dispositif de contrôle interne, l'UNOPS passe en revue les processus opérationnels pour s'assurer qu'ils répondent à ses besoins opérationnels et contribuent à améliorer l'efficacité. Dans le cadre de ces travaux, le Bureau a établi un diagramme des procédures financières à exécuter pour normaliser les pratiques et les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation, après quoi il procédera à une mise à jour du système de gestion des méthodes de travail et de la qualité.

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

73. **Au paragraphe 58, le Comité recommande à l'UNOPS: a) d'obtenir des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe de pratiques sur les personnes et le changement en tant que partenaire opérationnel ; b) de gérer et de surveiller les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Centre mondial de ressources partagées ; c) de concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de**

la fonction ressources humaines, telles que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total.

74. Le rapport d'audit interne sur l'examen du Centre mondial de services partagés décrit les conséquences de la création du Centre et fournit une évaluation indépendante des coûts et des gains d'efficacité fonctionnelle.

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

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

76. L'UNOPS recense les lacunes dans les compétences de son personnel grâce au mécanisme d'évaluation des performances et à la création de viviers d'experts en gestion des performances pour différentes fonctions essentielles. Il consacre des ressources à la formation de ses effectifs afin de renforcer leurs compétences et a élaboré des procédures de sélection et de gestion solides pour identifier, affecter et faire circuler les compétences et créer des réserves de candidats pour les différentes fonctions essentielles. Compte tenu des observations du Comité, l'UNOPS confirme qu'il reviendra sur son analyse.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des ressources humaines et du changement
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

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

78. Le projet d'entrepôts de données relatives aux ressources humaines sera mené à bien d'ici au mois de septembre 2017, après quoi une analyse sera effectuée.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des ressources humaines et du changement
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

79. Au paragraphe 75, le Comité recommande à l'UNOPS : a) de soumettre à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées ; b) de suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique ; c) de prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan

international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question.

80. Le rapport d'audit interne sur l'examen du Centre mondial de services partagés décrit les conséquences de la création du Centre et fournit une évaluation indépendante des coûts et des gains d'efficacité fonctionnelle.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'application : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre 2017

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

82. Un nouveau système de gestion de la formation sera mis en place au troisième trimestre de 2017, ce qui permettra d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences actuelles et les besoins futurs.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Deuxième trimestre 2018

83. Au paragraphe 101, le Comité recommande à l'UNOPS d'examiner ce système pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier.

84. Une analyse a été faite et une évaluation a été présentée.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement

État d'application : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

F. Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.11)

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

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

87. Un dialogue est en cours avec le Conseil d'administration sur l'utilisation des réserves opérationnelles de l'UNOPS et des recommandations détaillées sont présentées dans le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019 afin de couvrir les besoins imprévus et les investissements stratégiques. Dans ces prévisions budgétaires, l'UNOPS a revu la manière dont il utilise les ressources disponibles et prévu des crédits supplémentaires pour les investissements et l'atténuation des risques, en plus des besoins actuels en ressources opérationnelles. Les investissements seront examinés dans le cadre du processus quadriennal de planification qui tient compte des priorités du Plan stratégique pour la période 2018-2021. L'administration considère donc que cette recommandation a été appliquée.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des finances
<i>État d'application :</i>	Recommandation appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans objet

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

89. S'agissant de la recommandation concernant le contrôle interne dans le cadre du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de respect des règles, le dispositif de contrôle interne, qui relève du directeur financier de l'UNOPS, est un pilier à part entière qui rassemblera les différents éléments opérationnels, y compris le respect des règles, la gestion des risques et la gouvernance.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe juridique et Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre 2018

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

91. L'UNOPS continue à déployer le dispositif de gestion du risque institutionnel. Les composantes acceptation des missions et des offres préliminaires et examen trimestriel de la qualité sont opérationnelles et plusieurs évaluations des risques ont été effectuées aux niveaux régional, national et thématique pour affiner l'approche adoptée au niveau de l'organisation. En coordination avec le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité diffusera les inventaires des risques dans le cadre de projets et au niveau de l'organisation. En outre, le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité collabore avec le Groupe des technologies de l'information et des communications et le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets à la mise au point d'une solution informatique.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe juridique et Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2017

92. **Au paragraphe 38, le Comité recommande que l'UNOPS fasse en sorte que la certification des projets conformément aux manuels soit intégrée aux plans de travail dans le système oneUNOPS afin que les règles soient davantage respectées.**

93. L'intégration de la certification des projets dans le système oneUNOPS est en cours et devrait être achevée au troisième trimestre 2017.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion de projets
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

94. **Au paragraphe 44, le Comité recommande que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances suffisantes et procède à un examen pour déterminer si d'éventuelles failles ont été rectifiées.**

95. Le Groupe des technologies de l'information et des communications a arrêté, en collaboration avec le Groupe de l'audit interne et des investigations, un plan d'action visant à résoudre les quelques points hautement prioritaires qui ne sont pas encore réglés.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des technologies de l'information et des communications
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2017

96. **Au paragraphe 48, le Comité réitère sa recommandation tendant à ce que l'UNOPS obtienne des données de référence fiables sur les coûts pour étayer une étude des avantages découlant de l'amélioration des processus.**

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

98. L'UNOPS prévoit de faire appel à des consultants extérieurs pour qu'ils l'aident à évaluer le coût total d'un projet, le montant total des économies réalisées et les avantages globaux découlant du projet. Le Bureau a élaboré un projet de dispositif d'évaluation des avantages des projets informatiques importants. Ce dispositif fera partie de la nouvelle structure de gouvernance informatique de l'UNOPS actuellement mise en place.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des finances et Groupe des technologies de l'information et des communications
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Premier trimestre 2018

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

100. L'UNOPS prend acte des observations du Comité et poursuit la mise en place des procédures de gestion des risques. Il tient à préciser que deux des principales composantes du cadre de gestion des risques sont l'acceptation des missions et des offres préliminaires, notamment le Comité d'acceptation des missions et l'examen trimestriel de la qualité :

a) La procédure révisée pour l'acceptation des missions et des offres préliminaires prévoit une évaluation des risques, qui doit avoir lieu avant la signature de tout accord ;

b) Les critères du Comité d'acceptation des missions ont été révisés conformément au cadre de gestion des risques. L'examen des offres déposées est mené à partir des catégories de risques standard et présenté au Bureau du Directeur exécutif, qui prend la décision ;

c) La procédure révisée d'assurance de la qualité permet l'examen, l'actualisation et le suivi réguliers des profils de risques relatifs aux missions.

101. L'UNOPS diffuse les inventaires des risques, en collaboration avec le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets. La politique de gestion des risques et les instructions correspondantes ont été élaborées et devraient être promulguées au cours du quatrième trimestre de 2017. Le cadre et les processus connexes devraient faciliter la gestion des risques et permettre de bien évaluer les nouveaux domaines d'activité possibles.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2017

102. **Au paragraphe 90, le Comité recommande que, dans le cadre de ses efforts visant à renforcer les procédures d'acceptation des missions, l'UNOPS fasse le nécessaire pour éviter que des accords soient signés sans que les pouvoirs requis aient été accordés, par exemple en apportant les modifications voulues à oneUNOPS pour empêcher le non-respect de cette règle.**

103. Le système OneUNOPS est doté d'un panneau de contrôle des tâches indiquant la date d'approbation du lancement d'une mission, ainsi que d'un champ distinct pour la date de finalisation. Ces données doivent être entrées après la signature de l'accord. D'autres améliorations seront apportées au progiciel afin d'empêcher la signature d'accords avant approbation dans le système. Il est également prévu qu'un accord juridique, indiquant notamment une date antérieure à la date de signature, ne pourra être téléchargé sans autorisation spéciale. Le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité collabore avec le Groupe des

technologies de l'information et des communications pour ajouter la nouvelle fonctionnalité au système.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'application :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2017

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

105. L'UNOPS a renforcé sa politique de tarification en incorporant une évaluation harmonisée du risque. Un calculateur du risque a été déployé à l'échelle mondiale et incorporé dans les systèmes de tarification de l'UNOPS, ce qui permet aux chargés de projet d'établir de manière systématique et transparente des majorations pour risque en fonction des circonstances locales.

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