



**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
26 novembre 2025
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2026

2 février-5 février 2026, New York

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

**Mise en œuvre par l'UNOPS du programme de
modernisation et de dématérialisation des processus**

**Rapport annuel sur la mise en œuvre du programme
de modernisation et de dématérialisation des processus
et les risques connexes**

Résumé

Le présent rapport annuel est présenté conformément aux décisions 2024/28 et 2025/33 du Conseil d'administration, dans lesquelles ce dernier demande des informations actualisées sur la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus et sur la gestion des risques connexes.

Le programme, lancé en 2023, est une initiative de transformation pluriannuelle créée pour renforcer la capacité du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) de travailler au service de ses partenaires et de ses bénéficiaires. Les progrès accomplis sont notables : plusieurs projets ont été menés à bien, tandis que d'autres sont en cours de mise en œuvre.

L'objectif du programme pour 2026 est d'assurer la bonne exécution des projets en cours et de continuer de renforcer l'approche de l'intelligence artificielle et les capacités en matière de données. Mener ces projets à bien est essentiel pour tirer pleinement parti des investissements réalisés à ce jour et garantir une meilleure exécution de la part de l'UNOPS.

Les travaux de remplacement du progiciel de gestion intégré de l'UNOPS sont interrompus comme suite aux décisions du Conseil d'administration¹ et à la demande du Secrétaire général² de procéder à une première analyse des avantages et des inconvénients d'une éventuelle fusion entre le Programme des Nations Unies pour le développement et l'UNOPS.

¹ Décision 2024/28 dans laquelle le Conseil d'administration demande une évaluation formative externe du programme, et décision 2025/33 dans laquelle il n'approuve pas le financement pluriannuel du programme.

² Rapport du Secrétaire général, Initiative ONU80, « Axe de travail 3 : changement des structures et réalignement des programmes (Changement de paradigmes : unis dans la mise en œuvre) ».



L'approche du programme en matière de gestion des risques est également abordée en détail dans le présent rapport, qui comporte un tour d'horizon des principaux risques et des mesures anticipatives qui sont prises pour les atténuer.

Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus vise à améliorer l'efficacité et à permettre à l'UNOPS de répercuter sur les projets, les partenaires et les bénéficiaires les économies découlant des gains d'efficacité dans les processus et les capacités de gestion. Le programme renforce les capacités du personnel de l'UNOPS de transférer les connaissances, renforcer les compétences spécialisées et, ainsi, réagir plus rapidement et mieux exécuter.

Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus se trouve à une croisée des chemins critique en matière de financement, puisque les fonds qui lui sont alloués, tandis que 2026 se profile, ne couvrent que deux mois des engagements actuels. Cette situation crée un environnement qui ne permet pas d'assurer l'efficacité de la planification et de la gestion et qui met en péril les investissements réalisés à ce jour.

Éléments de décision

Le Conseil souhaitera peut-être envisager de créer une réserve pluriannuelle de 59,81 millions de dollars, pour le programme de modernisation et de dématérialisation des processus, afin de couvrir les coûts du programme pour la période 2026-2030, ou bien d'autoriser l'UNOPS à prélever 10,12 millions de dollars sur ses réserves liquides excédentaires, en plus du solde reporté de 1,90 million de dollars sur les 3 millions de dollars précédemment alloués, pour financer l'intégralité du plan de travail du programme pour 2026, puis de réexaminer le plan pluriannuel et le financement du programme à sa deuxième session ordinaire en 2026.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Contexte	4
III. Progrès et réalisations	5
IV. Situation actuelle et difficultés	7
V. Approche et progrès en matière d'atténuation des risques	11
VI. Conclusion et proposition de marche à suivre	14

I. Introduction

1. Élaboré comme suite aux décisions 2024/28 et 2025/33 du Conseil d'administration, le présent rapport annuel rend compte de manière exhaustive de la mise en œuvre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus ainsi que des mesures prises par l'UNOPS pour gérer les risques connexes.
2. Plus précisément, on trouvera dans le présent rapport :
 - a) *le contexte* (section II), un bref aperçu de l'historique du programme ;
 - b) *les progrès et réalisations* (section III), soit les résultats obtenus et les progrès accomplis à ce jour dans le cadre des sous-programmes ;
 - c) *la situation actuelle et les difficultés* (section IV), notamment les priorités fixées pour 2026, les difficultés rencontrées et les modalités de remplacement du progiciel de gestion intégré (ERP) de l'UNOPS ;
 - d) des précisions sur la démarche d'*atténuation des risques* (section V), autrement dit une vue d'ensemble des risques majeurs pour le programme et des mesures prises pour les atténuer ;
 - e) *une conclusion* (section VI), dans laquelle sont énoncés les principaux enseignements à retenir et les propositions de décision qui sont portées à l'attention du Conseil d'administration.
3. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec la note d'information intitulée « Process innovation and digitalization programme budget, financial performance and funding options » (Budget, performance financière et options de financement du programme de modernisation et de dématérialisation des processus), qui contient des informations détaillées sur la situation financière de l'UNOPS.

II. Contexte

4. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus est fondé sur un constat clair et indéniable : il est urgent de moderniser les principales activités de l'UNOPS. En 2021-2022, l'UNOPS a comparé sa maturité numérique aux normes en vigueur dans les secteurs public et privé avec l'appui d'un grand cabinet de conseil en transformation numérique. Il ressort de l'évaluation que l'organisation fait face à d'importantes difficultés opérationnelles qui découlent d'une infrastructure technologique vieillissante et d'une fonctionnalité limitée des systèmes³. Parmi ces difficultés, on peut citer des processus complexes et inefficaces qui entraînaient des retards, des problèmes de qualité et des frustrations pour le personnel et les partenaires (comme le met en évidence l'enquête menée en 2022 auprès des partenaires de l'UNOPS), une mauvaise accessibilité et une précision insuffisante des données qui ont entravé la prise de décision en temps réel, et des vulnérabilités accrues en matière de sécurité. Il ressort de l'ensemble de ces constatations qu'une réforme systémique s'impose.

5. En 2022, à la demande du Conseil d'administration (décision 2022/13), un autre cabinet de conseil de premier plan a mené un examen des systèmes de contrôle interne, de la gestion des risques et de la gouvernance globale de l'UNOPS, notamment de ses processus et systèmes, et a formulé la recommandation suivante : « [l'UNOPS devrait déterminer] le dispositif qui permettra d'appuyer la gestion et l'exécution des projets et des programmes et les grandes fonctions de l'organisation dans toutes les régions ». En réponse, à la première session ordinaire de 2023,

³ Gartner Consulting, *Digital strategy priorities and roadmap*, 2022.

l'UNOPS a présenté une série d'initiatives qui ont été reprises dans le plan d'intervention complet (DP/OPS/2023/CRP.3) sous le contrôle du Conseil d'administration.

6. Le programme a ensuite été lancé au début de 2023 dans le cadre d'un effort pluriannuel visant à concrétiser les engagements à long terme formulés dans le plan d'intervention complet en ce qui concerne la réforme des systèmes et des processus. Il fait partie intégrante de la transformation institutionnelle globale de l'UNOPS, qui vise à renforcer sa capacité de fournir des services de qualité, d'améliorer l'efficacité et l'agilité, et d'accroître l'incidence globale conformément à l'initiative « Notre Programme commun » du Secrétaire général (A/75/982).

7. Le programme crée pour l'UNOPS un dispositif moderne et complet, articulé autour de six grands sous-programmes :

- a) le sous-programme relatif à la gestion des partenariats et des projets ;
- b) le sous-programme relatif aux achats ;
- c) le sous-programme relatif aux ressources humaines ;
- d) le sous-programme relatif aux finances ;
- e) le sous-programme relatif aux données et à l'analyse ;
- f) le sous-programme relatif à l'information, à la gestion des connaissances et aux outils numériques.

8. L'approche holistique vise à garantir que les processus de l'UNOPS sont rendus aussi simples et souples que possible, et que les systèmes numériques sont configurés de manière optimale, de sorte qu'ils répondent aux besoins de l'organisation. Le programme est mis en œuvre conjointement avec des équipes de l'organisation et en concertation avec d'autres entités des Nations Unies, ce qui témoigne d'un engagement commun en faveur des meilleures pratiques et de l'harmonisation.

III. Progrès et réalisations

9. Depuis le lancement du programme de modernisation et de dématérialisation des processus en 2023, l'important volume de travail fourni a donné lieu à de nouveaux processus et à des solutions numériques spécialisées. Grâce au programme, plusieurs systèmes essentiels ont été mis en place pour moderniser les principales fonctions institutionnelles. Ces changements ont déjà des effets positifs dans l'ensemble de l'UNOPS et jettent des bases robustes pour les solutions stratégiques à venir. Ce corpus de travaux témoigne des progrès tangibles du programme et des retombées positives de l'investissement initial.

10. Dans le domaine des **ressources humaines**, Talent+, la nouvelle plateforme de recrutement de talents, a été mise en service en novembre 2025. Ce système rationalise les processus, automatise les flux de travail et exploite une technologie intelligente afin de limiter les tâches manuelles de plus de 260 spécialistes des ressources humaines. Il met également à la disposition de plus de 1 400 responsables de postes à pourvoir un portail personnalisé offrant une plus grande visibilité sur les recrutements et une plus grande maîtrise de ces derniers, tout en garantissant que les candidats internes et externes puissent suivre un parcours de candidature et d'entrée en fonctions plus fluide et plus transparent. Les évaluations de l'état de préparation qui ont été menées et le taux d'adoption du nouvel outil indiquent que la transition est réussie et qu'elle s'est faite en douceur. Dans les 20 jours qui ont suivi la mise à disposition du nouveau système, plus de 50 recrutements ont été lancés et plus de 10 000 candidates et candidats ont intégré la base de données sur les profils de

Talent+. L'intérêt manifesté par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la technologie sur laquelle repose Talent+ témoigne du potentiel des solutions conjointes au sein du système des Nations Unies. La deuxième phase du projet sera exécutée en 2026.

11. En ce qui concerne les **partenariats**, Opportunity+, un nouveau système de gestion des relations avec les partenaires fondé sur l'intelligence artificielle qui a été déployé pour gérer le cycle complet des activités menées avec ces derniers, s'adapte au contexte de chaque pays et comble une lacune de longue date dans la conception de projets cloisonnés. Avec plus de 500 collègues formés à l'utilisation du nouvel outil qui sont en contact direct avec les partenaires, 1 600 échanges avec des partenaires sur d'éventuels projets et 1 150 partenaires dont les coordonnées ont été enregistrées, le système devrait devenir incontournable à compter de janvier 2026 car il permet de concevoir des projets axés sur les résultats et commence à automatiser les procédures d'approbation des projets. D'autres améliorations, prévues en 2026, devraient couvrir l'ensemble du cycle de gestion des projets.

12. Dans le domaine des **achats**, la refonte du système d'approvisionnement de l'UNOPS et l'intégration des capacités de gestion des fournisseurs sont en cours. Une méthode standard et une solution numérique d'évaluation des risques dans l'achat de médicaments ont déjà été rendues opérationnelles, avec plus de 1 200 médicaments décrits et 140 classifications de risques établies entre juin et octobre 2025. La base de données sera étoffée à chaque utilisation de l'outil pour de nouveaux achats et elle fournira aux spécialistes des produits pharmaceutiques et aux décideurs des informations de plus en plus robustes.

13. Dans le domaine des **finances**, les efforts ont été axés sur le déblocage des goulets d'étranglement opérationnels actuels, la refonte du modèle de données financières et l'ajustement des processus visant à faciliter la conduite des activités en cours et la transition future vers un nouvel ERP. Les améliorations apportées à la logique du système permettent à présent de suivre de plus près et en temps réel les budgets, les engagements et les chiffres réels, de réaliser des calculs plus fiables de la disponibilité des fonds à tout moment, d'établir des prévisions financières – essentielles pour parvenir à un produit net égal à zéro – plus rigoureuses, et de mieux préparer la migration vers le nouvel ERP. Les contrôles administratifs ont été automatisés de sorte qu'ils soient alignés sur les postes financés par l'administration (postes qui ne sont pas financés par une commission de gestion et ne sont pas directement imputés à des projets donnés) et sur les budgets alloués, ce qui permet de renforcer la gestion des dépenses par l'élimination des risques d'écarts budgétaires jusque-là imputables aux processus manuels. Les fonctions de trésorerie ont également été renforcées grâce aux améliorations numériques apportées au devoir de précaution et à la gestion des risques, notamment la fonctionnalité « connaître son client » et les capacités de filtrage des sanctions acquises grâce au Centre international de calcul des Nations Unies.

14. **D'autres améliorations** ont été apportées, pour les services de ressources humaines (lorsque l'UNOPS gère des contrats de ressources humaines pour le compte de partenaires), à la gestion des contrats et aux états de paie. Il s'agit notamment de permettre aux partenaires d'apposer leur marque sur les contrats de travail et les fiches de paie et de mettre en place une solution de signature électronique qui permettra d'accélérer l'entrée en fonctions des nouveaux membres du personnel de l'UNOPS.

15. Un **nouveau portail consacré aux politiques et aux processus** a été lancé en octobre 2024 pour centraliser les principales informations relatives au dispositif réglementaire de l'UNOPS. Toutes les politiques ont déjà été mises en ligne sur la plateforme, et les processus et directives sont progressivement ajoutés en s'appuyant sur une méthode standard qui permet de distinguer clairement les étapes obligatoires

des étapes recommandées dans les activités institutionnelles. La satisfaction des utilisateurs a dépassé l'objectif de 70 % fixé pour 2025, et les améliorations devraient se poursuivre au fil de la refonte des processus et de l'ajout de nouvelles directives.

16. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus a permis de réaliser d'importants progrès dans le renforcement des capacités de l'UNOPS en matière de **gestion des données et des connaissances**. Un agent conversationnel expérimental alimenté par l'intelligence artificielle (Bob), formé sur des données de l'UNOPS, est utilisé comme assistant dans des tâches quotidiennes par quelque 500 membres du personnel chaque mois. Google Gemini, qui a été intégré aux applications de bureautique de l'UNOPS, compte plus de 4 000 utilisateurs actifs (73,2 % des utilisateurs sous licence de l'UNOPS), et 80 % des utilisateurs interrogés au quatrième trimestre 2025 font état d'un gain de temps réel. Plus de 1 000 membres du personnel ont été formés à l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer leurs tâches quotidiennes.

17. Le **portail de données de l'UNOPS** a fait l'objet d'une refonte et permet désormais au public d'accéder à des données historiques et à des mises à jour en temps quasi réel sur plus de 1 000 projets en cours d'exécution. Le portail a déjà enregistré une augmentation de 24 % de l'engagement des utilisateurs (mesuré en nombre de pages vues).

18. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus a également permis de créer un **portail de services d'appui modernisé** qui est utilisé quotidiennement par des milliers de membres du personnel de l'UNOPS pour demander des services, de l'aide et des conseils dans les domaines des ressources humaines, de la finance, des achats, de la gestion de projets et du droit, entre autres. Le portail, qui consolide des systèmes autrefois fragmentés et des processus jusque-là fondés sur le courrier électronique en un point d'entrée unique, réduit le nombre d'interventions manuelles, améliore les demandes de suivi et renforce la prestation de services de soutien. Il fournit également aux responsables des données sur les problèmes récurrents, ce qui favorise l'amélioration continue des services.

19. Les outils de gestion des connaissances et des tâches qui ont été introduits à l'appui des activités quotidiennes des équipes de l'UNOPS des quatre coins du monde sont nombreux.

IV. Situation actuelle et difficultés

20. Les progrès accomplis à ce jour sont notables et la mise en place de nouveaux systèmes est sur le point d'aboutir, mais les incertitudes qui pèsent sur la portée, le calendrier et le financement du programme de modernisation et de dématérialisation des processus sont de plus en plus grandes. Ces incertitudes soulignent à quel point il importe que la planification soit minutieuse et que les engagements soient tenus.

21. Le programme devait à l'origine s'étaler sur cinq ans (2023-2027), et le choix et la mise en œuvre d'un nouvel ERP devaient débuter en 2025. Comme suite à la décision 2024/28 du Conseil d'administration, dans laquelle il demandait un examen indépendant, l'UNOPS a reporté le choix de l'ERP, qui était l'initiative la plus importante du programme, le temps que l'évaluation externe puisse être présentée au Conseil d'administration. Une nouvelle replanification a conduit à une révision du calendrier du programme (2023-2029) et à la présentation d'un nouveau budget pluriannuel au Conseil d'administration à sa session annuelle et à sa deuxième session ordinaire de 2025. Les décisions 2025/20 et 2025/33 ont conduit à un nouveau report du choix de l'ERP et du financement pluriannuel du programme grâce aux réserves liquides excédentaires.

22. Les travaux sur le remplacement de l'ERP sont suspendus. Cette pause se prolongera le temps que la demande formulée par le Secrétaire général que soit réalisée la première analyse d'une éventuelle fusion entre le PNUD et l'UNOPS soit clarifiée et tant qu'aucune décision n'est prise quant à l'allocation d'un financement pluriannuel à la mise en œuvre de l'ERP. En conséquence, le calendrier global et le budget du programme de modernisation et de dématérialisation des processus devront être révisés une fois que les décisions sur l'éventuelle fusion auront été prises, ce qui permettra à l'UNOPS de définir une approche stratégique éclairée du remplacement de l'ERP. La note d'information jointe au présent rapport annuel comporte des détails supplémentaires sur le budget actuel du programme et la situation en matière de financement.

23. En tout, 12 des 28 projets décrits dans la dernière stratégie d'exécution approuvée par le Conseil du programme (Feuille de route, version 2, août 2025) ont été menés à bien, et plusieurs autres devraient être entièrement exécutés d'ici à la fin de 2026. Ces réalisations concrètes prévues pour 2026, notamment six processus et systèmes d'importance stratégique, sont le fruit des investissements réalisés et des efforts déployés au cours des deux à trois dernières années et constituent des éléments essentiels de l'infrastructure opérationnelle de l'UNOPS. Les principales priorités pour 2026 sont les suivantes :

a) **Refonte de bout en bout du processus et du système de gestion des projets (Project+)**. Les activités de révision de l'intégralité du cadre de gestion des projets de l'UNOPS et de mise en place de Project+ se poursuivront en 2026 et tireront parti de la nouvelle approche de la conception de projets mise en œuvre en 2025 grâce à Opportunity+. Cette initiative complexe et essentielle, qui concerne plus de 2 300 membres du personnel affecté aux projets et 500 rôles propres aux partenariats, est appelée à remplacer, à terme, le principal système existant, oneUNOPS Projects. Project+, c'est :

- i) *un processus simplifié de conception de projets axée sur les résultats* qui garantit la fluidité sans faille du flux de données et d'informations à toutes les étapes (conception des projets, mise en œuvre et clôture) ;
- ii) *des outils numériques intégrés* qui permettront aux chefs de projets et aux équipes de suivre en un seul et même endroit les résultats, les budgets, les calendriers, les risques, les accords conclus avec les partenaires et les rapports qui doivent être établis ;
- iii) *une expérience et une mobilisation cohérentes* pour les partenaires, depuis le dialogue initial jusqu'à la présentation des résultats finaux ;
- iv) *une clôture rationalisée des projets*, notamment un rapprochement des comptes principaux en temps voulu et des rapports clairs.

b) **Système de gestion des subventions de bout en bout (Grant+)**. Le portefeuille d'appui aux subventions de l'UNOPS est étoffé : plus de 4,3 milliards de dollars ont été investis dans plus de 500 projets depuis 2015 et quelque 500 millions de dollars ont été investis chaque année ces cinq dernières années. L'UNOPS soutient à l'heure actuelle plus de 3 500 partenaires de réalisation actifs. Les projets de soutien aux subventions se sont toujours appuyés sur des processus et des systèmes créés au niveau du projet qui n'étaient pas intégrés aux plateformes principales de l'UNOPS, ce qui posait des problèmes en matière de contrôle et de communication de l'information. Le Comité des commissaires aux comptes⁴, le Corps commun

⁴ Comité des commissaires aux comptes : [A/78/5/Add.11](#).

d'inspection⁵ et le Groupe de l'audit interne et des enquêtes⁶ ont souligné qu'il fallait créer un système de gestion des subventions spécial. Grant+ est en cours de mise au point et devrait être livré en 2026. Les processus repensés couvriront l'ensemble du cycle de vie des subventions, de la proposition à la clôture, et un nouveau système de gestion des subventions permettra à plus de 1 500 membres du personnel de l'UNOPS et à des milliers de partenaires de réalisation d'apporter un soutien efficace et transparent en matière de subventions. Certaines fonctionnalités sont déjà opérationnelles, mais le système ne sera complètement déployé et ne deviendra obligatoire qu'en 2026, à mesure que l'on disposera de plus de moyens.

c) **Fonctionnalités de gestion des relations avec les candidats dans Talent+.** Ces moyens permettront à l'UNOPS de gérer de manière centralisée les relations avec les candidats et les viviers de talents, ce qui donnera aux spécialistes des ressources humaines la possibilité de dialoguer directement avec les candidats potentiels, de suivre les interactions et les communications dans le temps et de constituer des réserves stratégiques de talents pour satisfaire les besoins futurs en matière de recrutement. Ce système sera complémentaire à Talent+ car il permettra d'entretenir des relations avec les candidats au-delà de chaque recrutement, rendra la recherche des talents plus efficace et réduira les délais d'embauche.

d) **Place de marché interne intégrée.** L'une des lacunes actuelles est l'absence de possibilité de visualiser de manière globale et centralisée les données relatives au personnel, notamment qui travaille sur quel projet, depuis combien de temps une personne occupe son poste et quel est l'éventail des compétences de chaque personne dans l'organisation. Cela entrave la capacité de l'UNOPS de répondre comme il se doit aux besoins nouveaux en faisant appel aux talents internes, d'assurer une bonne planification des effectifs, de soutenir la mobilité du personnel et de recenser les compétences internes essentielles ou les compétences qui doivent être développées ou acquises. Les moyens grâce auxquels la solution de place de marché des talents réglera ce problème sont les suivants :

- i) cartographie des compétences, des expériences, des intérêts et des préférences du personnel de l'UNOPS ;
- ii) possibilité donnée aux équipes chargées du recrutement de faire correspondre les talents internes et les nouveaux projets.

e) **Nouveau système d'approvisionnement avec examens internes intégrés et considérations liées à la durabilité pour la gestion des fournisseurs.** Les achats génèrent plus de la moitié des frais d'exécution globaux de l'UNOPS (plus de 1,7 milliard de dollars), pour son approvisionnement courant, et le Bureau travaille avec plus de 5 700 fournisseurs dans le monde. Le système actuel, développé en interne en 2016, n'a pas démerité, mais l'évolution des complexités opérationnelles nécessite d'accélérer les cycles d'approvisionnement et d'améliorer l'assurance qualité afin d'intensifier les effets pour les bénéficiaires. Les travaux de refonte du système d'approvisionnement ont commencé en 2025. La nouvelle solution permettra de bien identifier les fournisseurs, de fixer des critères d'évaluation solides, de gérer des appels d'offres complexes, d'assouplir les adjudications urgentes et hors ligne, et d'intégrer la durabilité dans les opérations liées aux achats et à la chaîne d'approvisionnement. Cet outil simplifiera les activités quotidiennes de plus de 1 200 fonctionnaires et autorités chargés des achats.

f) **Plateforme de gestion des fournisseurs.** L'UNOPS travaille avec plus de 6 000 fournisseurs, mais la plupart des interactions avec ces derniers se font manuellement par courrier électronique grâce à plusieurs équipes de première ligne.

⁵ JIU/REP/2021/4.

⁶ Groupe de l'audit interne et des enquêtes de l'UNOPS (IAIG/11101/206).

En résultent des doubles emplois, des possibilités de synergie manquées et une perte d'informations sur la mobilisation des fournisseurs. Le nouveau portail consacré aux fournisseurs comblera ces lacunes et servira de guichet unique conçu pour améliorer l'efficacité, la collaboration et la transparence dans la mobilisation des fournisseurs.

g) **Poursuite de l'amélioration des processus financiers et réduction des goulets d'étranglement dans l'ERP actuel.** En 2026, le programme de modernisation et de dématérialisation des processus apportera d'importants changements dans la manière dont les données financières des clients sont structurées dans de multiples systèmes. Il est indispensable d'en passer par là pour se conformer aux nouvelles normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS), à savoir les normes IPSAS 47 et 48 qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2026.

h) **Mise en place d'une stratégie en matière d'intelligence artificielle.** L'objectif est de faire passer l'UNOPS d'une utilisation circonstancielle de l'intelligence artificielle à une utilisation systématique, étendue à l'ensemble de l'organisation, pour favoriser l'excellence opérationnelle, l'innovation et la valeur stratégique. Une équipe de spécialistes accompagnera la mise en place de solutions numériques à l'échelle du programme et jettera les bases de la stratégie pérenne de dématérialisation et de déploiement de l'intelligence artificielle de l'UNOPS en s'appuyant sur trois piliers :

i) *capacité et adoption* – développer la dextérité numérique et l'aptitude à se servir de l'intelligence artificielle et développer une main-d'œuvre compétente en matière d'intelligence artificielle afin de stimuler la productivité, la rationalisation et l'efficacité du développement ;

ii) *partenariats et sensibilisation* – servir d'interface externe pour l'intelligence artificielle, traduire les capacités en matière d'intelligence artificielle en valeur ajoutée tangible au niveau institutionnel et améliorer la réserve de projets ;

iii) *incubation de solutions* – conceptualiser, hiérarchiser et recenser des cas d'utilisation de l'intelligence artificielle à fort impact pour faire face aux risques associés à l'incohérence de la qualité, la faiblesse de l'extensibilité et l'intégration circonstancielle.

i) **Création d'une stratégie en matière de données.** La réalisation du Plan stratégique de l'UNOPS pour 2026-2029 passe par un engagement fort en faveur des données, du suivi de la performance et de l'évaluation, en particulier le renforcement des capacités en matière de collecte de données, d'analyse et de gouvernance. La stratégie en matière de données vise à :

i) fournir aux responsables des informations stratégiques grâce à des tableaux de bord et à des analyses qui feront autorité et leur permettront de suivre et de gérer la performance ;

ii) améliorer la qualité des données en réglant les problèmes de saisie grâce à la gouvernance et à la formation des utilisateurs ;

iii) créer des rôles officiels pour l'intendance des données et établir des processus de remontée des problèmes ;

iv) collecter et gérer de manière systématique les données liées aux résultats et à l'incidence des projets ;

v) renforcer les capacités en matière de données pour les opérations sur le terrain menées dans toutes les régions ;

vi) soutenir la prise de décisions grâce à des tableaux de bord de haute qualité, fondés sur des données.

24. La difficulté à surmonter le plus rapidement est l'absence d'autorisation de financement prévisible, en particulier pour les besoins immédiats de 2026. Le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation de 3 millions de dollars provenant des réserves de l'UNOPS dans sa décision 2025/33, mais aucun engagement n'a été pris s'agissant d'un financement pluriannuel, et le programme ne dispose actuellement de fonds que pour les deux premiers mois de 2026. Afin de garantir l'achèvement des projets stratégiques en cours et d'éviter les coûts irrécupérables de travaux inachevés, l'UNOPS doit pouvoir compter sur les financements dont il pourra bénéficier pour l'année entière. On trouvera de plus amples informations sur le budget, la performance financière et la situation financière du programme de modernisation et de dématérialisation des processus dans la note d'information qui est jointe au présent rapport annuel.

25. Il est essentiel de confirmer le plan de travail pour 2026 pour pouvoir retenir les talents, planifier convenablement les ressources et veiller à ce qu'il soit tiré parti de tous les avantages des investissements réalisés à ce jour. Tous les projets du programme restants, à l'exception du remplacement de l'ERP et des travaux en cours dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données, devraient être achevés d'ici à la fin de 2027.

26. Le Conseil d'administration a poursuivi son étroite collaboration avec le programme, depuis le lancement de ce dernier, dans le cadre de réunions d'information mensuelles et trimestrielles. Cette supervision spéciale, conjuguée au récent examen indépendant qui a confirmé que le programme de modernisation et de dématérialisation des processus était justifié et progressait dans la réalisation des objectifs de renforcement des prestations fournies par l'UNOPS à ses partenaires et ses bénéficiaires⁷, démontre avec constance que le programme repose sur un socle solide. Or, alors même que ces progrès ont été validés, le programme continue de rechercher des pistes d'amélioration et a pris des mesures visant à répondre à toutes les recommandations et à remédier à tous les risques recensés dans le cadre de l'examen. La section V contient de plus amples informations sur la réponse apportée par le programme et les mesures d'atténuation.

V. Approche et progrès en matière d'atténuation des risques

27. Il est à la fois naturel et prévisible qu'une initiative de transformation de l'ampleur du programme de modernisation et de dématérialisation des processus présente des risques. L'approche adoptée par le programme est donc fondée sur les meilleures pratiques et se concentre sur la détection continue, le suivi et la gestion anticipative des risques. Il importe de noter que les risques décrits dans la présente section renvoient à des menaces potentielles ; elles ne correspondent pas à des problèmes déjà rencontrés et ne doivent pas y être assimilées.

28. Conformément aux meilleures pratiques, le programme tient et gère des registres des risques pour tous les projets et examine régulièrement les risques lors de réunions des équipes de gestion et à tous les échelons de la gouvernance. Des réunions consacrées aux risques sont désormais organisées à différents niveaux de gouvernance, l'objectif étant d'accorder à ces risques l'attention qu'ils méritent, et l'équipe de gestion du programme collabore avec le Groupe de la gestion des risques et de la conformité et le Groupe de l'audit interne et des enquêtes.

⁷ KPMG, *External evaluation of the process and digitalization programme*, UNOPS, mai 2025, rapport final, résumé, principales observations.

29. L'évaluation indépendante réalisée en 2025 a mis en lumière sept grands risques énoncés ci-dessous (et le programme, qui s'est employé à suivre toutes les recommandations, les a intégrées dans ses pratiques de gestion) :

a) **Mener de front les six sous-programmes sans indicateurs quantitatifs de hiérarchisation risque d'entraîner une sursollicitation du personnel et une focalisation sous-optimale des projets.** Ce risque est atténué par l'établissement de critères quantitatifs de hiérarchisation, de mécanismes de notation et d'un processus formel d'approbation des modifications ou des ajouts au champ d'application du programme et au plan de mise en œuvre. Les critères et le processus de hiérarchisation sont désormais utilisés, et trois demandes sont en cours d'examen. En 2026, les efforts se concentreront sur des projets moins nombreux mais de plus grande envergure et produiront un plus grand nombre d'avantages pérennes, alors qu'en 2025, les projets simultanés étaient plus nombreux.

b) **L'adoption limitée d'une approche de la création de processus de bout en bout pourrait aboutir à une fragmentation des systèmes et à une prise de décisions sous-optimale.** Pour éviter cela, on a coordonné la refonte des processus dans tous les domaines fonctionnels et instauré des réunions et des ateliers réguliers, adaptés à certains processus transversaux, sur les pratiques transversales. Les processus de bout en bout ont été cartographiés et continuent d'être affinés afin de veiller à ce que les systèmes soient intégrés lors de la conception et de la mise en œuvre de nouveaux systèmes, ce qui permet de prendre des décisions optimales.

c) **La dépendance à l'égard de certaines ressources essentielles, sans recourir suffisamment à des spécialistes externes, peut entraver l'alignement sur les meilleures pratiques du secteur et compliquer la mise en œuvre au niveau des programmes.** Pour y remédier, le programme s'est, dès son lancement, fortement appuyé sur les apports d'experts externes, notamment des cabinets de conseil de premier plan (Accenture en 2023, Gartner en 2022 et 2024), et sur l'examen indépendant réalisé par KPMG en 2025. Toutes les recommandations sont désormais intégrées. Des spécialistes des problèmes de cybersécurité apportent un appui externe supplémentaire (Deloitte en 2025). Les difficultés de mise en œuvre sont suivies de près par les trois niveaux de gouvernance et soutenus par une fonction externe de gestion de portefeuille qui supervise la transformation à l'échelle de l'organisation.

d) **Le manque d'estimations financières approfondies, d'évaluations de l'efficacité et de calculs du coût total de possession pourrait entraîner des dépassements de budget et une prise de décisions stratégiques mal informées.** Conformément à la recommandation formulée dans l'examen, le budget du programme a été révisé de sorte qu'il fournisse des coûts détaillés par projet ou produit. En outre, le calcul du coût total de possession fait désormais partie de la procédure standard de prise de décisions en matière de technologie. Des rapports financiers sont publiés chaque mois et un tableau de bord financier du programme permet aux différents niveaux de gouvernance de suivre facilement la performance financière de tous les projets ainsi que du programme dans son ensemble. Il importe de noter que le programme n'a pas dépassé son budget depuis 2023 ; ce dernier a d'ailleurs plutôt été sous-utilisé, puisque l'approche prudente qui est celle du programme n'a donné lieu à aucun engagement à long terme dans un contexte d'incertitude des financements.

e) **Les lacunes dans la prise en compte des enjeux liés à la cybersécurité dans le développement des systèmes, associées à l'hypothèse selon laquelle les solutions développées en interne offriraient une plus grande sécurité, peuvent exposer les systèmes à des vulnérabilités et à des failles de sécurité.** Pour y remédier, l'encadrement supérieur a clarifié et formalisé l'obligation de rendre compte et les responsabilités en matière de cybersécurité au niveau des rôles clés. La

structure organisationnelle a été ajustée et des réunions de coordination régulières ont été menées afin de garantir l’alignement et l’adoption d’une approche cohérente d’un projet à l’autre. Une société de conseil a été engagée pour évaluer les actifs les plus critiques de l’UNOPS et les menaces en matière de cybersécurité. Cette évaluation, fondée sur les objectifs stratégiques et le modèle opérationnel de l’organisation, permettra d’éclairer une stratégie et un plan d’action prioritaires sur la protection des actifs autant qu’elle servira de base au nouveau cadre de l’UNOPS relatif à la cybersécurité. Les conseils des spécialistes portent également sur des améliorations à apporter en matière de réaction aux incidents, de continuité de l’activité et de relèvement, l’objectif étant de réagir rapidement en réduisant les perturbations au minimum, ainsi que sur des évaluations périodiques de la maturité du dispositif de sécurité par rapport aux normes du secteur.

f) **Le maintien de l’ERP actuel, très personnalisé, présente des risques liés à l’intégration des systèmes et à la maintenance à long terme.** L’UNOPS est pleinement conscient qu’il doit moderniser son ERP et avait prévu de le faire, dès 2023, dans le cadre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus. Comme la première analyse d’une éventuelle fusion PNUD-UNOPS doit être menée, l’UNOPS attendra de nouvelles informations avant de se positionner sur le remplacement de l’ERP. Entre-temps, les nouvelles solutions qui sont en cours de mise au point mettent fortement l’accent sur l’intégration et sont conçues de sorte qu’elles seront compatibles tant avec l’ERP actuel qu’avec tout ERP futur.

g) **La méconnaissance des progrès accomplis et des objectifs stratégiques des programmes au niveau des sous-programmes peut conduire à un manque d’efficacité et de rationalité de la mise en œuvre.** Pour atténuer ce problème, on communique des informations stratégiques sur le programme et la transformation globale de l’organisation lors de la réunion du conseil de gouvernance. Les tableaux de bord accessibles à l’ensemble du personnel présentent des informations actualisées sur l’état d’avancement des projets, les étapes, les retards par rapport aux plans approuvés, la performance par rapport aux indicateurs clés, la mobilisation des parties prenantes dans les différents sous-programmes (qui comptent au moins un tiers de membres du personnel de l’UNOPS sous une forme ou une autre), ainsi que des données en temps quasi réel sur la performance financière et les budgets par projet. Les différents niveaux de gouvernance assistent à des réunions sur la gestion des risques, et la circulation de l’information continue de renforcer le fondement rationnel et les objectifs des projets.

30. Comme indiqué au Conseil d’administration en amont de la session annuelle de 2025⁸, ainsi que lors de consultations menées en juillet, août et octobre 2025, les progrès accomplis dans tous les domaines couverts par les recommandations formulées dans l’évaluation indépendante font l’objet d’un plan d’action qui est régulièrement mis à jour. Le Comité des commissaires aux comptes a récemment estimé, dans son audit intermédiaire de novembre 2025, que sa recommandation dans laquelle il demande à « l’UNOPS [de contrôler] rigoureusement les modifications apportées aux calendriers des projets tout au long du programme de modernisation et de dématérialisation des processus de sorte que celui-ci soit exécuté dans les délais fixés dans la nouvelle version de la feuille de route, une fois que celle-ci aura été approuvée⁹ » a été suivie d’effets. L’UNOPS attend avec impatience une confirmation définitive en 2026.

⁸ Note d’information – Réponse de l’administration de l’UNOPS à l’évaluation externe du Programme de transformation numérique et d’innovation en matière de processus, disponible à l’adresse suivante (en anglais) : <https://www.unops.org/fr/about/governance/executive-board/executive-board-documents?documentType=documents-for-sessions&year=2025>.

⁹ Rapport du Comité des commissaires aux comptes (2024), A/80/5/Add.11, par. 74.

31. Le programme met également en évidence les risques les plus élevés pour le programme qui ont été recensés en interne, en plus de ceux qui l'ont été dans les conclusions de l'examen indépendant :

a) **Le manque de mobilisation en faveur d'un financement pluriannuel crée une incertitude qui peut entraîner une réévaluation constante du calendrier et du champ d'application, une hausse des coûts et des coûts irrécupérables pour les projets inachevés.** Les stratégies d'atténuation comprennent la suspension du remboursement des réserves liquides excédentaires, la sensibilisation du Conseil d'administration à la situation financière et ses conséquences, la remontée des questions de financement au Conseil de transformation et la hiérarchisation des activités en cours dans le cadre du budget disponible afin de maximiser les avantages des investissements réalisés jusqu'à présent.

b) **Le manque d'harmonisation avec les autres organismes des Nations Unies peut donner l'impression que l'UNOPS n'est pas résolu à atteindre les objectifs d'efficacité à l'échelle de l'ensemble du système et peut entraver la réalisation des bienfaits de la collaboration.** L'UNOPS gère ce risque en participant activement à des initiatives de renforcement de l'efficacité à l'échelle du système, telles que le Groupe des innovations institutionnelles et le Comité de haut niveau sur la gestion. La collaboration bilatérale avec des partenaires tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le PNUD et le Centre international de calcul des Nations Unies est l'occasion de mettre en commun des technologies, notamment de grands systèmes tels que l'EPR. En outre, l'UNOPS participe à la première analyse de son éventuelle fusion avec le PNUD, dans le cadre de laquelle seront examinées les conséquences de cette opération pour les processus et les systèmes.

c) **La pleine exploitation de la capacité du Groupe des technologies de l'information de l'UNOPS, à la lumière des nouvelles demandes et des questions urgentes, peut entraîner des retards, des dérives et des modifications du calendrier pour les projets en cours.** En réaction, la direction du programme de modernisation et de dématérialisation des processus gère et ajuste en permanence l'ordre de priorité des produits et informe régulièrement le Conseil du programme et l'UNOPS des changements de plans et de calendrier.

d) **L'incertitude entourant le financement du programme peut conduire à une perte de personnel de premier plan (fuite des talents) et à une baisse de la capacité et de la rapidité d'exécution des projets du programme.** Dans ce cas, l'atténuation des risques se traduit par une communication transparente et régulière avec la direction sur : l'état du budget, l'importance stratégique du programme et la nécessaire continuité des fonctions essentielles ; la préparation à différents scénarios de financement, notamment en s'engageant à respecter un délai de préavis d'au moins trois mois ; la mise en œuvre de mesures de rétention et de mobilisation à court terme (reconnaissance, participation à la planification, évolution professionnelle).

32. Les initiatives citées précédemment témoignent de l'engagement du programme à s'améliorer en permanence et à s'assurer qu'il repose sur un socle solide et rationnel, la gestion des risques étant une activité permanente qui se poursuivra jusqu'à l'achèvement du programme.

VI. Conclusion et proposition de marche à suivre

33. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus est fondamental pour les activités de l'UNOPS visant à améliorer l'efficacité, à renforcer la gestion des projets (notamment l'atténuation des risques) et à faire progresser la réforme organisationnelle. Il aide à bâtir une organisation plus forte et plus efficace,

pleinement alignée sur les objectifs de l'Initiative ONU80. Le programme a déjà fourni plusieurs solutions et progresse régulièrement dans la mise au point de six applications essentielles ainsi que d'autres outils numériques qui devraient être mis à la disposition des utilisateurs en 2026.

34. Le programme de modernisation et de dématérialisation des processus vise à améliorer l'efficacité et permettre à l'UNOPS de répercuter sur les projets, les partenaires et les bénéficiaires les économies découlant des gains d'efficacité dans les processus et les capacités de gestion. Il renforce les capacités du personnel de l'UNOPS de transférer les connaissances, renforcer les compétences spécialisées et, ainsi, réagir plus rapidement et mieux exécuter.

35. Le programme a instauré une approche robuste de la gestion des risques et a remédié avec cohérence aux risques inhérents à une transformation d'une telle ampleur. Il continuera d'exercer un contrôle rapproché afin de recenser et d'atténuer les risques émergents à mesure que les travaux évoluent.

36. Soucieux de conserver son élan et de préserver les investissements réalisés jusque-là, le programme renouvelle sa demande de création d'une réserve pluriannuelle de 59,81 millions de dollars consacrés à la modernisation et à la dématérialisation des processus¹⁰. Le Conseil peut envisager une autre solution de financement, à court terme, pour répondre aux besoins immédiats énoncés dans le plan de travail pour 2026, qui revêt une importance critique et exclut la mise en œuvre de l'ERP pour se concentrer exclusivement sur la fourniture de solutions stratégiques qui auront des effets positifs, quelle que soit la configuration qui sera celle de l'organisation. Cette solution de remplacement permettrait de poursuivre le programme en 2026 tout en repoussant la prise de décisions sur de futurs projets.

37. Compte tenu de ce qui précède, l'UNOPS demande respectueusement au Conseil d'administration, à sa première session ordinaire de 2026, d'envisager de :

- a) prendre note du plan de travail et des priorités du programme de modernisation et de dématérialisation des processus pour 2026 ;
- b) décider de restituer aux réserves le solde¹¹ du plan d'intervention complet au 31 décembre 2025 (dont le montant prévu devrait être de 2,04 millions de dollars);
- c) créer une réserve pluriannuelle de 59,81 millions de dollars pour le programme de modernisation et de dématérialisation des processus, ou d'autoriser une allocation de 10,12 millions de dollars provenant des réserves liquides excédentaires de l'UNOPS (en plus du solde reporté d'environ 1,90 million de dollars sur les 3 millions de dollars précédemment alloués) qui permettrait de financer

¹⁰ Le budget global du programme de modernisation et de dématérialisation des processus reste établi à 79,8 millions de dollars pour une exécution complète sur la période 2023-2030. Les chiffres réels et les engagements pour la période 2023-2025 devraient se monter à 18,08 millions de dollars. La demande de réserve pluriannuelle de 59,81 millions de dollars correspond au déficit de financement total qui a été estimé pour les années restantes du programme (coûts totaux estimés à 61,71 millions de dollars pour la période 2026-2030, moins le solde de 1,9 million de dollars de l'allocation de 3 millions de dollars approuvée par le Conseil dans sa décision 2025/33). Pour de plus amples informations, voir la note d'information intitulée « Process innovation and digitalization programme budget, financial performance and funding options » (Budget, performance financière et options de financement du programme de modernisation et de dématérialisation des processus).

¹¹ Voir la note d'information intitulée « Process innovation and digitalization programme budget, financial performance and funding options » (Budget, performance financière et options de financement du programme de modernisation et de dématérialisation des processus), dans laquelle on trouvera des informations financières détaillées, notamment sur l'utilisation et le solde du financement du plan d'intervention complet.

l'intégralité du plan de travail du programme de modernisation et de dématérialisation des processus pour 2026 ;

d) réexaminer le programme de modernisation et de dématérialisation des processus, ainsi que son budget, à la deuxième session ordinaire de 2025.
