



**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  
16 décembre 2022  
Français  
Original : anglais

**Première session ordinaire de 2023**  
30 janvier-3 février 2023, New York  
Point 1 de l'ordre du jour provisoire  
Questions d'organisation

**Rapport de la session extraordinaire de 2022  
(30 novembre 2022, New York)**

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>		<i>Page</i>
1	Questions d'organisation . . . . .	2
	<i>Débat consacré à l'UNOPS</i>	
2	Déclaration du Directeur exécutif par intérim . . . . .	2



## I. Questions d'organisation

1. La session extraordinaire de 2022 du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS s'est tenue en présentiel au Siège de l'Organisation des Nations Unies le 30 novembre 2022.
2. Le Conseil d'administration a adopté l'ordre du jour et le plan de travail de sa session extraordinaire de 2022 (DP/2022/L.4).
3. Les décisions adoptées par le Conseil d'administration à sa session extraordinaire de 2022 figurent dans le document DP/2023/4, disponible sur le [site Web du Conseil d'administration](#).

### Déclaration de la Présidente du Conseil d'administration

4. Dans son allocution d'ouverture, la Présidente du Conseil d'administration a déclaré que celui-ci avait pris en 2022 des mesures et des décisions énergiques en réponse à l'évolution troublante de la situation concernant l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3i) de l'UNOPS. Dans sa décision 2022/13, le Conseil a demandé : a) un examen par une tierce partie des mécanismes de contrôle qui existaient pour les investissements S3i ; et b) un examen par une tierce partie des systèmes de contrôle interne, des structures de gestion des risques et de gouvernance globale de l'UNOPS, y compris une évaluation de l'intégrité de son portefeuille de projets et un examen de ses structures de coûts. Lors de la session extraordinaire, le Conseil d'administration s'est réuni pour réfléchir aux conclusions et aux recommandations issues de ces examens afin de demander des éclaircissements et de donner des orientations pour passer rapidement et avec détermination aux étapes suivantes. Il était primordial de faire la lumière sur ce qui n'avait pas fonctionné au sein de l'UNOPS, de prendre des mesures pour éviter que cela se reproduise, de garantir le respect du principe de responsabilité, de rétablir la confiance et de privilégier l'obtention de résultats en matière de développement sur le terrain. La Présidente du Conseil d'administration a appelé les délégations à continuer à travailler dans un esprit de responsabilité solidaire et à formuler des orientations claires pour l'avenir.

### Débat consacré à l'UNOPS

## II. Déclaration du Directeur exécutif par intérim

5. Dans ses remarques d'ouverture (disponibles sur le [site Web de l'UNOPS](#)), le Directeur exécutif par intérim de l'UNOPS a attiré l'attention sur la proposition de [plan de réponse de l'UNOPS](#) aux deux examens indépendants effectués par KPMG concernant les mécanismes de contrôle pour les investissements S3i de l'UNOPS, et concernant les systèmes de contrôle interne, des structures de gestion des risques et de gouvernance globale de l'UNOPS. Ce plan était basé sur les recommandations issues des examens par des tiers, le document d'orientation de l'UNOPS relatif à un examen de la stratégie, les retours des clients et des partenaires, et les orientations formulées par le Conseil d'administration qui, ensemble, ils permettraient de procéder à un ambitieux examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025, qui aboutira à un nouveau projet de stratégie pour l'UNOPS. Ce dernier a demandé au Conseil d'administration d'approuver son projet de plan de réponse, qui remplacerait le plan d'action en 10 points existant pour faire face à la crise liée à l'Initiative S3i.

6. KPMG a formulé 48 recommandations, dont cinq à l'attention du Conseil d'administration. Le Directeur exécutif par intérim a privilégié les 43 recommandations faites à l'administration de l'UNOPS, en les abordant de manière thématique. Les deux premières séries de recommandations soulignaient la nécessité d'un examen approfondi à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025, qui permettrait de réinitialiser le plan et ménagerait une large place à la participation et à l'inclusion – processus déjà engagé. En réponse aux sept recommandations relatives à la gestion des risques et au dispositif de contrôle de l'UNOPS, le Directeur exécutif par intérim a augmenté le budget du Groupe de l'audit interne et des investigations de 87 % et l'a verrouillé au profit du Groupe pour 2023, et le Conseil d'administration a approuvé une version révisée de la charte du Groupe. Pour traiter les questions relatives à la concentration du pouvoir, à la séparation des fonctions et au renforcement de la diligence raisonnable et du respect des obligations, conformément aux recommandations de KPMG, l'UNOPS mettait la dernière main au mandat d'un deuxième directeur exécutif adjoint, ce pourquoi il sollicitait l'appui du Conseil d'administration. En outre, l'examen à mi-parcours comprendrait un examen du portefeuille de projets de l'UNOPS afin de mesurer les risques inhérents et de tirer des enseignements.

7. Les mesures prises pour répondre aux 15 recommandations sur la déontologie, la conformité et la culture institutionnelle de l'UNOPS ont mis l'accent sur l'adoption des valeurs de l'Organisation des Nations Unies, le règlement des problèmes de leadership selon une approche descendante et l'amélioration de la communication. Compte tenu de l'importance de la déontologie, l'UNOPS a amélioré ses processus d'examen des décisions administratives de la direction concernant son personnel, dont l'essentiel est constitué de contractants, mis à jour sa politique relative aux lanceurs d'alerte afin de répondre aux normes de l'ONU, et examiné l'indépendance du Bureau de la déontologie, qui a mis la dernière main à son examen des procédures de diligence raisonnable de l'UNOPS et formulé des recommandations destinées à les améliorer.

8. En réponse aux sept recommandations sur la gestion financière et la gestion des performances, l'UNOPS passerait de la fixation des prix et des bénéfices au recouvrement des coûts, sur la base des normes de l'Organisation, et s'alignerait sur le système des Nations Unies, notamment grâce à de nouveaux indicateurs concernant les résultats liés aux objectifs de développement durable. En ce qui concerne les deux recommandations relatives à la gouvernance et à la gestion, l'UNOPS faisait fond sur le nouveau progiciel de gestion intégré sous la direction du PNUD afin de réduire ses besoins en investissements et d'introduire de nouvelles fonctionnalités en matière de ressources humaines et de gestion des talents et des projets.

9. Conformément aux instructions du Conseil d'administration, l'UNOPS continuerait à fournir les meilleurs services possibles tout en se recentrant sur son mandat initial. En s'appuyant sur les éléments positifs de l'Initiative S3i, il maintiendrait à Helsinki une présence axée sur le concours à des projets reposant sur un financement mixte ou un financement d'impact, et s'abstiendrait de financer directement des projets. Le recouvrement des fonds liés à l'Initiative S3i était resté un défi permanent et l'UNOPS collaborait activement avec le Bureau des affaires juridiques à cet égard.

10. Les cinq recommandations faites au Conseil d'administration concernaient les risques pesant sur son efficacité et son efficience, sa fonctionnalité et sa composition, la création éventuelle d'un sous-comité d'audit et de risque, ainsi qu'un éventuel examen indépendant par le Conseil des mesures de mise en œuvre du Groupe de l'audit interne et des investigations. À cet égard, le Directeur exécutif par intérim a mis en avant les mesures destinées à garantir l'indépendance et les ressources du

Groupe. En conclusion, il a attiré l'attention sur l'utilisation des réserves opérationnelles de l'UNOPS. Dans le cadre des mesures prises pour renoncer aux profits et à la constitution de réserves, le projet de budget de l'UNOPS pour 2023 a fixé le revenu net à zéro ; cela dit, le Directeur exécutif par intérim a proposé de reverser les réserves au prorata des commissions de gestion qui ont été versées au Bureau.

11. Au sein du Conseil d'administration, toutes les délégations ont réitéré leur profonde inquiétude quant aux échecs de l'UNOPS liés à l'Initiative S3i, tels que décrits dans les examens effectués par des tiers. Elles ont appelé à prendre des mesures et à engager des réformes d'urgence pour rétablir la confiance en prévision du chemin à parcourir. Elles ont félicité le Directeur exécutif par intérim, le personnel de l'UNOPS, le groupe de travail désigné par le Conseil d'administration et toutes les parties prenantes pour les mesures prises à ce jour afin de remédier à la crise et ont accueilli favorablement le plan de réponse proposé.

12. Les membres du Bureau du Conseil ont déclaré que la crise liée à l'Initiative S3i menaçait de nuire à la réputation de l'Organisation et avait nuit à la confiance mutuelle au sein de l'UNOPS. Ils ont salué les examens de KPMG comme un bilan objectif de ce qui a conduit aux échecs de l'UNOPS, et salué aussi les recommandations formulées pour l'avenir. Il s'agissait notamment de la nécessité pour l'UNOPS de recentrer son mandat, de réviser ses procédures, de reconstruire sa culture institutionnelle et de rétablir la confiance. Notant l'importance de l'inclusion, ils ont demandé à l'UNOPS de continuer à travailler de manière transparente avec le Conseil d'administration et de donner accès à l'information aux fins de la mise en œuvre des décisions du Conseil et des examens par des tiers.

13. Au nom du Groupe Afrique, une délégation a souligné la nécessité pour les membres du Conseil d'administration d'entreprendre collectivement des actions pour remédier à la crise que connaît l'UNOPS, tant dans l'intérêt de leur crédibilité en tant qu'États Membres que dans celui des organisations du système des Nations Unies qu'ils supervisent. Le groupe a toutefois mis en garde contre la poursuite d'une restructuration générale de ces organisations et le retrait systématique des contributions financières. L'UNOPS ne doit pas être synonyme de corruption mais être considéré comme une entité ayant différentes activités sans rapport avec l'Initiative S3i. Le groupe a rendu hommage au dévouement du personnel de l'UNOPS partout dans le monde et appelé à une approche pleine de tact qui tienne compte des circonstances actuelles étant donnée la nécessité de préserver la contribution de l'UNOPS et d'autres organisations du système des Nations Unies au développement sur le terrain.

14. Un groupe de pays d'Amérique latine et des Caraïbes, rappelant les échecs de l'Initiative S3i et du contrôle de la gestion de l'UNOPS, a rappelé la crise de confiance envers l'UNOPS et le système des Nations Unies. Il a demandé à l'UNOPS et à sa direction de mettre en œuvre les recommandations issues des examens par des tiers dans une perspective à long terme afin de rétablir la crédibilité de l'UNOPS et de s'assurer que le Bureau fonctionne correctement et conformément aux normes de l'Organisation. Le plan de réponse proposé par le Directeur exécutif par intérim était un bon point de départ.

15. Des délégations des pays nordiques ont salué le leadership du Directeur exécutif par intérim et se sont félicitées de sa proposition de plan de réponse. À la lumière des examens effectués par des tiers, le groupe de délégations a souligné la nécessité de :

- a) récupérer les fonds liés à l'Initiative S3i pour montrer la détermination du système des Nations Unies à préserver les fonds publics, en enquêtant pleinement sur les actes répréhensibles et en demandant aux personnes impliquées d'en répondre ;
- b) veiller à ce que le plan de réponse proposé soit ambitieux, assorti d'échéances et précise les

responsabilités institutionnelles, en définissant clairement la responsabilité des actions et, une fois achevé, soit suivi d'un examen par des tiers ; c) se recentrer sur le mandat de base de l'UNOPS, procéder à un examen en amont à mi-parcours du Plan stratégique pour 2022-2025, suspendre toutes les activités d'investissement et mettre fin à l'accumulation de réserves ; d) s'assurer que le Groupe de l'audit interne et des investigations et le Bureau de la déontologie disposent des ressources humaines et financières voulues, de capacités et d'un accès à l'information suffisants pour travailler de manière indépendante.

16. Un groupe transrégional de délégations a souligné quatre étapes essentielles nécessaires pour réformer, recentrer et reconstruire l'UNOPS : a) l'application pleine et entière du principe de responsabilité, y compris la responsabilité individuelle, fondée sur une tolérance zéro pour l'inaction face à la fraude et à tout comportement contraire aux valeurs de l'Organisation, à la bonne gouvernance et à la gestion des finances publiques ; b) un retour au mandat initial de l'UNOPS, en utilisant les réformes de gouvernance pour mettre l'accent sur ses compétences de niche et sa valeur ajoutée dans le système des Nations Unies, grâce notamment à une meilleure intégration au sein du système ; c) un changement de culture à tous les niveaux et des mesures visant à protéger l'ensemble du personnel de l'UNOPS, en particulier les contractants et les consultants, notamment en cas de déclaration de soupçon d'irrégularité ; d) la poursuite d'une interaction honnête, régulière et transparente avec le Conseil d'administration afin de rétablir la confiance envers l'UNOPS et de le rendre à nouveau apte à remplir sa mission.

17. Soulignant les importantes contributions de l'UNOPS au développement, les délégations, à titre individuel, ont ajouté les points suivants. Elles ont appelé le Conseil d'administration à jouer un rôle plus actif dans la nomination du Directeur exécutif ou de la Directrice exécutive de l'UNOPS, en étroite collaboration avec le Secrétaire général, et demandé que les méthodes de travail du Conseil soient améliorées à la lumière de la crise liée au contrôle et à la gouvernance de l'UNOPS. Il a été demandé aux responsables de l'ONU de publier le rapport d'enquête du Bureau des services de contrôle interne sur l'UNOPS, pour donner une assurance de la détermination du système des Nations Unies à établir les responsabilités. Des éclaircissements ont été demandés sur la place de l'UNOPS aux niveaux régional et national, et sur la manière dont le fait que son bureau régional pour l'Afrique se trouvant à Copenhague nuit à son efficacité opérationnelle. Il a également été demandé à l'UNOPS de réaliser un audit juricomptable afin de déterminer quels facteurs ont conduit à son dysfonctionnement interne.

18. En réponse, le Directeur exécutif par intérim a assuré le Comité que, dans la mise en œuvre du plan de réponse, l'UNOPS adoptait une approche intégrée et prenait toutes les mesures nécessaires pour veiller à ce que d'aussi mauvaises pratiques de gestion ne se reproduisent jamais. Cela incluait l'application pleine et entière du principe de responsabilité. À cet égard, le Directeur exécutif par intérim a précisé que seul le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies pouvait saisir les autorités nationales en cas de faits constitutifs d'infraction pénale. En outre, l'indépendance des organes de contrôle de l'UNOPS repose désormais sur des bases solides, est préconisée et facilitée par le Directeur exécutif par intérim et fait appel à des ressources adéquates. Dans le cadre de ce processus, l'UNOPS se recentrera sur son mandat initial, en faisant fond sur ses domaines de compétences de niche et sa valeur ajoutée au sein du système des Nations Unies. Entre autres mesures connexes prises à ce jour pour réduire les risques, l'UNOPS a rétabli les directeurs régionaux dans leurs fonctions au sein de l'administration et mis fin aux prêts provenant du fonds de réserve. Le plan de réponse établirait également clairement les rôles et les responsabilités liés à sa mise en œuvre. Ces mesures s'inscriraient dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan stratégique révisé faisant suite à l'examen à mi-parcours,

définissant des domaines prioritaires, l'appropriation, les rôles et les responsabilités et donnant des indications claires quant à la conception d'un modèle de fonctionnement révisé. Le plan stratégique révisé comprendrait une proposition de plan d'investissement qui s'appuie sur les revenus existants, conformément à l'engagement pris par l'UNOPS de ne générer aucun revenu net, et sur les investissements stratégiques dans de nouveaux domaines approuvés par le Conseil d'administration.

19. Le Conseiller juridique par intérim de l'UNOPS a déclaré que la tâche consistant à récupérer les fonds liés à l'Initiative S3i avait été confiée au Bureau des affaires juridiques de l'ONU. L'UNOPS travaille en étroite collaboration avec le Bureau et lui fournit la documentation nécessaire pour mener à bien cette tâche, pour laquelle le Bureau a fait appel à un conseil extérieur afin de bénéficier de l'expertise requise.

20. Le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations a confirmé que celui-ci avait pris plusieurs mesures pour garantir son indépendance totale : l'ensemble des 11 recommandations fondées sur une auto-évaluation du Groupe a été approuvé et 10 d'entre elles ont été pleinement mises en œuvre ; le budget du Groupe a été approuvé par le biais du processus budgétaire de l'UNOPS, sans aucun examen par le personnel de l'UNOPS ; et il a tenu en tant que Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations les toutes premières réunions indépendantes avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Bureau du Conseil d'administration, sans le Directeur exécutif par intérim de l'UNOPS. Tous les rapports d'audit interne ont été partagés chaque semaine avec l'ensemble du personnel par le biais de la communication hebdomadaire de l'UNOPS. En outre, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations a mis au point un tableau de bord utile permettant de partager avec l'ensemble du personnel les statistiques clés relatives aux enquêtes. Il a déclaré qu'il informerait rapidement le Conseil d'administration si l'indépendance du Groupe se trouvait menacée. En ce qui concerne la possibilité d'effectuer un audit juricomptable, le Groupe ne pourrait se prononcer qu'après avoir discuté avec les partenaires de KPMG et évalué les différents scénarios d'actes répréhensibles exposés dans les examens de KPMG, après quoi il prendrait les mesures nécessaires. En 2023, pour évaluer l'efficacité de l'UNOPS au niveau régional, le Groupe effectuera un audit des quatre principaux processus dans toutes les régions, ainsi que des responsables des politiques et des organes de contrôle au siège de l'UNOPS.

21. Le Directeur du Bureau de la déontologie de l'UNOPS a répondu à trois préoccupations exprimées par le Conseil d'administration. Tout d'abord, en ce qui concernait le changement culturel, le Directeur a précisé que l'un des objectifs de la politique de protection contre les représailles était de réduire la peur de soulever des préoccupations concernant de possibles actes répréhensibles et de veiller à ce que le personnel soit protégé contre les représailles. À cet égard, le Bureau de la déontologie collabore activement avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies et le Réseau Déontologie des organisations multilatérales afin d'aligner l'UNOPS sur les normes de déontologie des Nations Unies et les meilleures pratiques internationales. Le changement culturel a toutefois nécessité un effort à long terme en collaboration avec l'administration et les ressources humaines pour donner le ton et veiller à ce qu'une culture de travail déontologique et constructive imprègne tous les niveaux. Deuxièmement, en ce qui concernait la dénonciation d'abus, le Directeur a accueilli favorablement les recommandations de KPMG et déclaré que le Bureau coopérerait avec le Directeur exécutif pour examiner le processus à l'UNOPS et collaborerait avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies pour résoudre les problèmes dans l'ensemble des organismes des Nations Unies. Troisièmement, concernant l'indépendance, le Directeur du Bureau de la déontologie a déclaré que le Directeur exécutif par intérim n'était intervenu dans aucun des domaines relevant du mandat du

Bureau. Il avait en outre, directement accès au Comité consultatif pour les questions d'audit, y compris aux réunions ordinaires à huis clos, et au Bureau du Conseil d'administration. Il a néanmoins demandé que soit formellement reconnue l'indépendance des bureaux de déontologie et de leur accès direct au Conseil d'administration.

22. Le Directeur régional de l'UNOPS pour la région du Moyen-Orient a déclaré que la crise liée à l'Initiative S3i avait nuit au moral du personnel et aux projets en cours de l'UNOPS sur le terrain, bien que le personnel ait continué à faire preuve d'un ferme attachement à son travail, aux personnes qui en bénéficiaient et au mandat de l'UNOPS. Le bureau régional travaille en étroite collaboration avec les États Membres pour trouver des solutions aux projets interrompus en raison de la crise liée à l'Initiative S3i et assurer la continuité.

23. Le Conseil d'administration a adopté la décision 2022/24 sur les examens par des tiers de l'efficacité des mécanismes de contrôle de l'UNOPS liés à l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (S3i) et des systèmes de contrôle interne, des structures de gestion des risques et de gouvernance globale de l'UNOPS.

---