



**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
1^{er} juillet 2020
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2020

31 août-4 septembre 2020, New York

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

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

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du Bureau
des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
pour la période 2018-2021**

Résumé

Le plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour la période 2018-2021 a été entériné par la décision 2017/26 du Conseil d'administration. Il est axé sur une exécution produisant des effets et fixe le cap pour ce qui est d'aider les États Membres et le Secrétaire général à parvenir à un développement durable et à construire des sociétés plus pacifiques, justes et équitables.

Cet examen à mi-parcours s'est déroulé comme une auto-évaluation de l'organisation. Il fait le point sur la mise en œuvre du plan stratégique et l'accomplissement par l'UNOPS de son rôle en tant que source vers laquelle les entités des Nations Unies peuvent se tourner pour disposer des services et de solutions qui facilitent les interventions dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'action humanitaire et du développement.

Cet examen confirme à nouveau la pertinence de l'orientation stratégique définie par le Conseil d'administration et la viabilité du modèle de fonctionnement de l'UNOPS, axé sur la demande, autofinancé et non programmatique. En témoignent l'accroissement de la demande de services contribuant aux résultats opérationnels des gouvernements, des Nations Unies et des autres partenaires, les conclusions de l'examen externe, les retours d'information des partenaires et la réalisation des principales priorités.

Conformément à son mandat, l'UNOPS a élargi son action pour englober les trois piliers de la Charte des Nations Unies, avec une augmentation notable de la demande d'aide au développement et humanitaire. Cette augmentation de la demande a concerné la plupart des objectifs de développement durable, en particulier la « bonne santé » et « la paix, la justice et des institutions efficaces ».



Guidé par ses objectifs de contribution, l'UNOPS a renforcé les capacités des partenaires, aidé les populations et soutenu les pays partout dans le monde. Il a constaté une augmentation de la demande de services dans les situations les plus vulnérables et les plus précaires. Au cours de l'exercice biennal, les prestations brutes dans plus de 72 pays les moins avancés, pays en développement sans littoral, petits États insulaires en développement et autres pays en situation précaire ont atteint près de 2,5 milliards de dollars. La demande d'assistance technique et de capacités d'exécution fournies par l'UNOPS afin d'apporter un soutien direct aux pays à revenu intermédiaire a doublé.

Au cours de l'exercice biennal, l'initiative d'investissements sociaux, encouragée par le Conseil d'administration en 2015, a servi de modèle, et l'UNOPS a continué de renforcer ses capacités d'assistance technique à l'appui d'infrastructures de qualité et de pratiques d'achat durables.

En comparaison avec la période stratégique précédente, l'UNOPS a vu une augmentation de la demande de la plupart de ses partenaires, notamment des gouvernements, des institutions financières internationales et des organisations intergouvernementales régionales. Après le lancement de la réforme, la demande des partenaires du système de développement des Nations Unies est restée relativement stable.

Dans ses efforts visant à équilibrer ses résultats de gestion, l'UNOPS a maintenu des niveaux élevés de satisfaction des partenaires et de motivation du personnel, et a fait des progrès considérables dans la réalisation de son ambition d'atteindre la parité des sexes. Il a simplifié les politiques et amélioré les processus et les outils. Il a atteint un niveau d'exécution record et a réduit ses frais moyens au profit des partenaires et des bénéficiaires. À la fin de l'exercice biennal, il avait atteint une situation financière dont la solidité lui permettait de résister, dans une certaine mesure, à des chocs externes imprévus, notamment aux effets de la pandémie de COVID-19.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

Se féliciter de la contribution de l'UNOPS aux résultats opérationnels des gouvernements, des Nations Unies et des autres partenaires, et de son intention de maintenir ses priorités et son orientation inchangées ;

Confirmer que le cadre stratégique de l'UNOPS reste adapté à la réalisation de son ambition de devenir une ressource mieux connue et reconnue par les États membres et le Secrétaire général ;

Reconnaître que les résultats obtenus en termes de gestion confirment à nouveau la pertinence de la proposition de valeur d'entreprise à entreprise et non programmatique présentée dans les objectifs de contribution de l'UNOPS, et sa capacité à préserver à moyen et à long terme la viabilité de son modèle de fonctionnement spécifique, dicté par la demande et autofinancé ;

Encourager l'UNOPS à continuer d'orienter constamment ses efforts en fonction de l'évolution du contexte opérationnel et des orientations générales, en s'appuyant sur ses compétences techniques et les avantages comparatifs de son mandat d'exécution ;

Prendre note de la demande croissante pour que l'UNOPS renforce ses capacités d'exécution afin de parvenir à un développement durable, y compris en soutenant directement les pays et dans des situations particulièrement précaires ;

Saluer les progrès accomplis pour promouvoir les investissements à impact social dans des infrastructures durables et permettre aux pays de les réaliser, ainsi que les possibilités de valeur ajoutée en matière d'infrastructures de qualité et de pratiques d'achat durables ;

Renouveler ses encouragements afin d'inciter les entités des Nations Unies à tirer parti de l'efficacité et de l'efficacé de l'UNOPS, en mettant l'accent sur ses compétences techniques en matière d'infrastructures de qualité, de pratiques d'achat durables et d'investissements à impact social dans des infrastructures durables.

Table des matières

Page

I.	Raison d'être de l'UNOPS	
A.	Notre cadre stratégique, notre but et nos objectifs	
B.	Programme 2030 et évolution de la situation mondiale	
C.	Populations, pays et contextes opérationnels de la période 2018-2019	
II.	Bilan de l'action de l'UNOPS	
A.	Notre mandat, nos partenaires et nos services	
B.	Résultats opérationnels pour la période 2018-2019.	
C.	Maintenir les résultats opérationnels jusqu'en 2021 et au-delà	
III.	Mode de fonctionnement de l'UNOPS.....	
A.	Notre gouvernance et la réforme des Nations Unies	
B.	Résultats opérationnels pour la période 2018-2019.	
C.	Maintenir les résultats opérationnels jusqu'en 2021 et au-delà	

Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)

- I. L'UNOPS, sa raison d'être et son ambition
- II. Bilan de l'action de l'UNOPS
- III. Mode de fonctionnement de l'UNOPS

I. Raison d'être de l'UNOPS

1. En 2020, les Nations Unies célèbrent leur soixante-quinzième anniversaire et entament la décennie 2020-2030 d'action pour le développement durable. L'UNOPS célèbre son vingt-cinquième anniversaire en tant qu'« entité distincte identifiable » dans le système des Nations Unies, et une décennie de reconnaissance par l'Assemblée générale en tant qu'organisation du système des Nations Unies sous les auspices de l'Assemblée, du Conseil économique et social et du Conseil d'administration.
2. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021 a été adopté par le Conseil d'administration en 2017. Ce plan donne des orientations pour la mise en œuvre du mandat de l'UNOPS¹ consistant à renforcer ses capacités d'exécution dans les domaines de la paix et la sécurité, des droits de l'homme et du développement.
3. Dans ce plan, l'UNOPS exprime son ambition de faire preuve d'une plus grande assurance concernant les compétences techniques qu'il peut mettre en œuvre pour aider les personnes et les pays à atteindre les objectifs énumérés dans le Programme 2030, et de mieux les expliciter. Dans le but d'étendre, approfondir et diversifier ses partenariats stratégiques de collaboration, il s'est donné pour mission de se faire connaître plus tôt par des partenaires situés à un niveau plus élevé dans la chaîne de valeur du développement, et de développer, améliorer et renforcer ses connaissances et capacités institutionnelles afin de rester une ressource efficace pour les partenaires.
4. Le modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande de l'UNOPS est unique dans le système des Nations Unies. Au cours de l'exercice biennal, la pertinence de son mandat d'exécution non programmatique et de son rôle en tant que ressource opérationnelle pour les États membres et le Secrétaire général a été à nouveau confirmée, comme en ont témoigné l'augmentation de la demande de services, les conclusions de l'examen externe, les retours d'information des partenaires et la réalisation des principales priorités.
5. Le résultat de l'examen montre la capacité de l'UNOPS à innover et à répondre rapidement aux nouveaux défis. Il montre également comment ses services d'appui aux projets peuvent aider les gouvernements, les Nations Unies et d'autres partenaires à contribuer à la réalisation des objectifs des populations dans de nombreux pays.

A. Notre cadre stratégique, notre but et nos objectifs

6. En 2017, le Conseil d'administration a accueilli favorablement le cadre stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021, qui définit son but et ses objectifs stratégiques. Ce cadre trouve sa source dans la Charte des Nations Unies et les mandats que l'Assemblée générale a confiés à l'UNOPS. Il a évolué au fil du temps, conformément aux décisions du Conseil d'administration².
7. L'examen à mi-parcours confirme à nouveau l'orientation définie par le cadre stratégique. Il indique les points sur lesquels l'UNOPS doit mettre l'accent pour continuer à accroître son soutien à la réalisation par les pays des objectifs de développement durable dans différents secteurs et contextes opérationnels.
8. Cette tendance à la hausse résulte d'un élargissement de la base de partenaires de l'UNOPS et du renforcement des partenariats existants. Elle s'explique aussi par

¹ DP/OPS/2017/5-Annexe I.

² 2013/23, 2016/19 et 2017/26.

l'accroissement du savoir-faire et de l'innovation des services essentiels, ainsi que leur mise en œuvre au sein d'offres intégrées.

9. Le but, la vision, la mission et les valeurs de l'UNOPS sont résumés ci-dessous. Ses sept objectifs stratégiques – trois objectifs de contribution et quatre objectifs de gestion – sont abordés dans les chapitres II et III du présent examen.

10. La raison d'être de l'UNOPS est présentée dans l'énoncé de son but³ et résumée dans sa vision, sa mission et ses valeurs :

Notre vision est celle d'un monde où les individus peuvent pleinement s'épanouir, grâce à des infrastructures appropriées, durables et résilientes, ainsi qu'à une utilisation rationnelle et transparente des ressources publiques en matière d'achats et de gestion de projets.

Notre mission est d'aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable.

Nos valeurs sont les suivantes : a) la prise en charge et les capacités nationales ; b) la responsabilisation au service des résultats et de la transparence ; c) les partenariats et la coordination ; d) la qualité et l'excellence.

11. La mission, la vision et les valeurs de l'UNOPS restent les mêmes dans le contexte mondial actuel.

B. Programme 2030 et évolution de la situation mondiale

12. Le plan stratégique est la suite donnée par l'UNOPS aux accords mondiaux formant le Programme 2030⁴. Il décrit la manière dont l'UNOPS peut apporter une contribution qui couvre les trois piliers de la Charte, afin d'inscrire dans le réel la vision du Secrétaire général d'une plateforme de prévention intégrée rendue opérante par une réforme de la gestion et de repositionner le système des Nations Unies pour le développement⁵ conformément à l'examen quadriennal complet⁶.

13. Suite à l'approbation du plan par le Conseil d'administration, la situation mondiale a connu des développements qui ont une résonance particulière dans le cadre du mandat et du rôle de l'UNOPS. La pandémie de COVID-19 a récemment créé des incertitudes qui pourraient influencer sur le développement social et économique dans un avenir proche. La reprise offrira des possibilités de « reconstruire en mieux », notamment en luttant contre les changements climatiques.

Évolution dans le contexte mondial

14. Le Programme 2030 donne une vision large de l'avenir et fixe des objectifs ambitieux pour les prochaines actions à mener en matière de développement durable, de changements climatiques et de financement du développement. Bien que la situation s'améliore pour de nombreuses personnes et de nombreux pays, les difficultés et les risques qui subsistent sont immenses, en particulier pour ceux qui sont les plus défavorisés.

³ Annexe I.

⁴ [A/RES/70/1](#).

⁵ [A/RES/72/279](#).

⁶ [A/RES/71/243](#).

Développement durable

15. Dans son rapport de 2019 au Conseil économique et social⁷, le Secrétaire général a souligné qu'à la fin du premier cycle de mise en œuvre et d'examen, des progrès avaient été enregistrés pour un certain nombre d'objectifs et de cibles de développement durable. Cependant, la réponse mondiale a été insuffisante, d'où la lenteur des progrès dans la réalisation de nombreux objectifs, ce qui a eu des conséquences néfastes surtout pour les personnes et les pays les plus vulnérables.

16. Pendant la semaine de haut niveau de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale, les États membres ont organisé cinq sommets avec des dirigeants de la société civile et du secteur privé. À l'approche de la cinquième année de mise en œuvre, ils ont lancé la Décennie d'action pour réaliser les objectifs de développement durable d'ici 2030⁸.

Égalité femmes-hommes et prise en compte des questions de genre

17. En décembre 2019, l'Assemblée générale a noté que 2020 marque le vingt-cinquième anniversaire de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, et a adopté une résolution sur la suite à donner à la quatrième Conférence mondiale sur les femmes⁹.

18. Cette résolution exhorte les gouvernements et les parties prenantes à promouvoir la prise en compte des questions de genre dans la mise en œuvre du Programme 2030. Elle réaffirme le rôle des femmes dans la prévention et la résolution des conflits, ainsi que l'importance de la prise en compte des questions de genre en tant que stratégie mondialement acceptée pour promouvoir l'autonomisation des femmes et réaliser l'égalité femmes-hommes.

Petits États insulaires en développement et océans

19. L'examen à mi-parcours de haut niveau des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement a rappelé à quel point les petits États insulaires en développement sont concernés par les problèmes de développement et de changements climatiques, qui menacent non seulement leurs systèmes et infrastructures de santé, mais leur survie même.

20. Lors de la vingt-cinquième session de la Conférence des Parties, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a présenté son rapport spécial sur les océans, et 39 pays se sont engagés à prendre en compte les océans dans leurs contributions déterminées au niveau national¹⁰.

Changements climatiques

21. Les États membres ont indiqué comment ils allaient renforcer leur action pour répondre à l'urgence climatique. À la fin du sommet, environ 70 pays ont annoncé leur intention d'accroître les contributions déterminées au niveau national qu'ils enverront en 2020, et 65 pays et grandes économies infranationales ont promis d'œuvrer à la réalisation de l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050.

22. Avant la vingt-cinquième session, le Programme des Nations Unies pour l'environnement a montré que l'objectif de l'Accord de Paris, à savoir une augmentation de 1,5°C par rapport aux niveaux préindustriels, est en train de devenir

⁷ E/2019/68.

⁸ A/RES/74/4.

⁹ A/RES/74/128.

¹⁰ GIEC, 2019.

hors d'atteinte¹¹. La conférence a reporté des décisions clés, notamment sur les règles des marchés de droits d'émission de carbone. Début 2020, la vingt-sixième session a été reportée à 2021.

23. Fin 2019, le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies a rappelé que la rupture du lien entre les émissions de gaz à effet de serre et l'activité économique exigerait un changement du bouquet énergétique et des investissements importants dans les infrastructures et la technologie¹².

Perspectives économiques

24. En 2018, le produit mondial brut s'élevait à 84,6 billions de dollars. On estime que la croissance du produit mondial brut a diminué pour atteindre 2,3 % en 2019, soit le taux le plus bas depuis la crise financière mondiale de 2008-2009¹³. La situation économique menace d'entraver les efforts visant à réduire la pauvreté, à créer des emplois décents, à élargir l'accès à une énergie propre abordable et à atteindre de nombreux autres objectifs de développement durable.

25. En 2019, l'aide publique au développement s'élevait à 153 milliards de dollars, soit 0,30 % du revenu national brut des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁴.

26. Les flux d'investissements étrangers directs vers les économies en développement sont restés stables en 2019, soit un montant de 695 milliards de dollars¹⁵, et les envois de fonds vers les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire devraient atteindre 554 milliards de dollars¹⁶.

Pandémie de COVID-19

27. Cet examen à mi-parcours a été élaboré pendant la pandémie de COVID-19, au premier semestre 2020. À mesure que la pandémie s'aggravait, les effets prévus sur l'économie mondiale se sont accrus.¹⁷ En juin, les prévisions de base de la Banque mondiale annonçaient une contraction de 5,2 % du produit intérieur brut (PIB) mondial en 2020¹⁸, soit des répercussions plus graves que celles de la crise financière de 2008-2009.

28. Début avril, les membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques ont constaté les pressions exercées sur les finances publiques dans tous les pays et ont fait part de leur intention de s'efforcer de protéger les budgets d'aide publique au développement¹⁹. La Banque mondiale a prévu une baisse des flux d'investissements étrangers directs en 2020, ainsi que des investissements de portefeuille sous forme de prises de participation et de créances dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire²⁰.

¹¹ PNUE, 2019.

¹² Département des affaires économiques et sociales, 2019.

¹³ Ibid.

¹⁴ OCDE, avril 2020.

¹⁵ CNUCED, janvier 2020.

¹⁶ Groupe de la Banque mondiale, avril 2020.

¹⁷ CNUCED, mars 2020, et FMI, avril 2020.

¹⁸ Groupe de la Banque mondiale, juin 2020.

¹⁹ OCDE, avril 2020.

²⁰ Groupe de la Banque mondiale, avril 2020.

29. Il est probable que la pandémie fera sentir ses effets sur les populations et l'économie mondiale dans un avenir prévisible, et que les plus vulnérables en subiront les conséquences les plus graves.

Financement du développement

30. Les participants au dialogue de haut niveau de l'Assemblée générale sur le financement du développement ont affirmé qu'avec des actifs financiers mondiaux estimés à plus de 200 000 milliards de dollars, le financement du développement durable était disponible. Toutefois, les ressources n'ont pas été distribuées à l'échelle et à la vitesse nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable et les objectifs de l'Accord de Paris. Les investissements annuels nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable ont été estimés à environ 5 000 à 7 000 milliards de dollars pour l'ensemble des secteurs.

31. En décembre 2019, l'Assemblée générale a adopté la résolution [74/199](#) sur la promotion des investissements en faveur du développement durable²¹. Dans cette résolution, elle souligne qu'il est nécessaire de réaliser des investissements importants dans des infrastructures de qualité, fiables, durables et résilientes propres à favoriser le développement économique et le bien-être humain, l'accent devant être mis sur un accès abordable et équitable pour tous. Elle note avec préoccupation le nombre croissant de personnes vivant dans des taudis et les effets néfastes sur leur santé, leur sécurité et leurs moyens de subsistance, et encourage des investissements ciblés dans des logements abordables et adaptés.

32. Cette résolution reconnaît que, comme énoncé dans le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030²², les efforts de réduction des risques de catastrophe sont un investissement efficace pour prévenir les pertes futures, et engage les États Membres à élaborer des normes et réglementations pour qu'il soit tenu compte des risques de catastrophe dans les investissements des secteurs public et privé et pour faire en sorte que l'évaluation des risques de catastrophe fasse partie intégrante des projets en attente et des projets pouvant être financés.

33. Soulignant que la réalisation des objectifs de développement durable nécessite des investissements à long terme, cette résolution met en évidence les possibilités qu'offre l'investissement à impact social et environnemental pour le financement du développement durable, à l'appui des politiques, priorités et plans et de la couverture des besoins nationaux en vue de la réalisation des objectifs de développement durable.

Orientation stratégique reconfirmée

34. Dans son dernier examen à mi-parcours, il y a quatre ans, l'UNOPS a fait le point sur l'évolution du contexte mondial et s'est positionné comme une ressource permettant aux gouvernements, aux Nations Unies et à d'autres partenaires de renforcer leurs capacités d'exécution.

35. L'évolution de la situation mondiale ces deux dernières années a confirmé la pertinence de son orientation stratégique et de sa proposition de valeur pour permettre des gains de productivité, améliorer l'efficacité et élargir le réservoir de ressources.

36. La section C met en évidence la croissance continue, au cours de l'exercice biennal passé, de la demande d'offres de services et de solutions intégrées de l'UNOPS en réponse aux difficultés auxquelles les populations sont confrontées dans différents pays et contextes opérationnels.

²¹ [A/RES/74/199](#).

²² [A/RES/69/283](#).

C. Populations, pays et contextes opérationnels de la période 2018-2019

37. En 2020, 7,8 milliards de personnes vivaient dans plus de 200 pays et territoires dans lesquels le développement économique et humain varie considérablement. Depuis le début de la précédente période stratégique, en 2014, la population mondiale a augmenté de 500 millions de personnes.

38. Au cours des deux dernières années, le monde a progressé dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Cependant, les risques auxquels les gens sont confrontés restent multiples et interconnectés, comme l'a récemment montré la propagation rapide de la pandémie de COVID-19.

39. L'UNOPS s'est engagé à soutenir ses partenaires pour relever ces défis, et la croissance de la demande concernant ses activités au cours des deux dernières années témoigne de sa pertinence.

40. En 2018-2019, le montant des prestations brutes de l'UNOPS a atteint 4,3 milliards de dollars²³. En ce qui concerne ses activités, 86 % ont été des activités nationales qui se sont déroulées dans plus de 114 pays et territoires²⁴, et 14 % des activités mondiales menées par quelques pays du Comité d'aide au développement de l'OCDE²⁵.

41. De 2014 à 2019, le niveau d'activité annuel a augmenté de 1,1 milliard de dollars, soit 86 %. Si on la compare avec la moyenne de 3,1 milliards de dollars enregistrée pour les deux exercices précédents, l'activité en 2018-2019 a augmenté de 1,2 milliard de dollars, soit 39 %.

Contextes opérationnels

42. L'UNOPS a continué d'étendre sa portée mondiale et sa présence dans divers pays et régions.

Portée mondiale

43. Avec des activités dans plus de 114 pays, l'UNOPS a une large portée mondiale. Sa structure flexible de bureaux de pays et multipays, soutenue par des structures mondiales d'appui et d'exécution, lui a permis d'accroître ou de réduire ses activités afin de répondre rapidement à l'évolution de la demande et de renforcer les capacités d'exécution des partenaires.

44. Au cours de l'exercice biennal, la répartition régionale des prestations brutes a été la suivante : 37 % en Asie (29 pays), 25 % en Afrique (46 pays), 20 % dans les Amériques (27 pays), 3 % en Europe (5 pays) et 0,5 % en Océanie (7 pays). Les 14 % restants ont été des activités mondiales, principalement réalisées à partir de Genève et de New York.

Pays d'intervention

45. Dans sa vision des Nations Unies comme plateforme de prévention, le Secrétaire général a souligné à quel point il était important de prendre en compte les situations précaires et de donner la priorité au renforcement des capacités de résilience, afin de

²³ Les prestations brutes comprennent les produits au sens des normes IPSAS et les transactions des agences enregistrées selon la procédure d'établissement des rapports axés sur les résultats.

²⁴ Annexe I.

²⁵ Ibid.

permettre aux populations – en particulier celles qui sont les plus défavorisées – de gérer les risques et les chocs de manière plus efficace.

46. Au cours de l'exercice biennal, au moins 57 % des activités de l'UNOPS ont été menées dans les pays les moins avancés, les pays les moins avancés sans littoral, les petits États insulaires en développement et d'autres pays en situation précaire. En 2019, le niveau d'activité annuel de l'UNOPS dans les pays en situation précaire a dépassé pour la première fois le milliard de dollars. Dans le même temps, l'UNOPS a vu la demande de services et de compétences techniques doubler dans les pays à revenu intermédiaire, où vit une grande partie des personnes les plus défavorisées.

Problèmes que rencontrent les populations et les pays

47. Dans son plan stratégique, l'UNOPS s'est engagé à adopter une planification à plus long terme fondée sur l'analyse décisionnelle interne ou externe, notamment sur les données tirées des discussions actuelles sur les risques et la fragilité des pays²⁶. L'UNOPS a utilisé cette approche pour axer ses activités dans l'élaboration de son plan d'activité mondial pour la période 2018-2021.

48. Pour préparer l'examen à mi-parcours, l'UNOPS a utilisé le même type d'évaluation contextuelle. Cette évaluation confirme à nouveau la corrélation entre les activités de l'UNOPS dans les pays et les problèmes auxquels les populations sont confrontées dans différents pays et contextes, et que la majorité de ses activités sont concentrées dans les pays qui ont l'indice de développement humain le plus bas et l'indice de risque humanitaire le plus élevé.

49. L'évaluation a porté sur des aspects tels que le développement, le revenu national brut, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement, le développement humain, la paix et la sécurité, les risques humanitaires, les changements climatiques et la transparence²⁷. Elle a confirmé qu'à mesure que l'empreinte de l'UNOPS s'est étendue au cours du dernier exercice biennal, la forte corrélation entre sa présence et les problèmes auxquels sont confrontés les populations et les pays a persisté. L'UNOPS a continué d'aider les populations à se construire une vie meilleure dans de nombreux contextes différents, y compris dans ceux où les populations sont confrontées aux plus grands risques.

II. Bilan de l'action de l'UNOPS

50. Dans son plan stratégique, l'UNOPS s'est fixé une ambition claire : continuer de fournir des services et des solutions de grande qualité à ses partenaires, devenant ainsi une ressource plus largement connue et reconnue de renforcement des capacités d'exécution des États membres et du Secrétaire général, une entité qui aide les partenaires, les populations et les pays à réaliser le Programme 2030.

51. L'UNOPS a défini trois objectifs de contribution qui explicitent son mandat, sa proposition de valeur et son engagement, et orientent ses aspirations relatives à des résultats opérationnels soutenus par ses services. Au cours du dernier exercice biennal, l'UNOPS a constaté que les types de partenaires qu'il soutient et les services et les offres intégrées qui lui sont demandés avaient évolué. Il a mis à profit ses compétences techniques en matière d'infrastructures de qualité, de marchés publics et d'investissements à impact social, devenant une ressource mieux connue et reconnue.

²⁶ DP/OPS/2016/5 ; DP/OPS/2017/5.

²⁷ Annexe I.

A. Notre mandat, nos partenaires et nos services

Notre mandat

52. Le mandat de l'UNOPS, qui consiste à accroître les capacités d'exécution dans les domaines de la paix et la sécurité, des droits de l'homme et du développement, a été établi par des résolutions et des décisions²⁸. Sa proposition de valeur repose sur ses services flexibles et modulaires d'appui aux projets, qui portent sur les infrastructures, les achats, la gestion des projets, la gestion financière et les ressources humaines.

53. En tant qu'organisation du système des Nations Unies axée sur la demande et autofinancée, l'UNOPS peut nouer des partenariats stratégiques de collaboration avec des gouvernements, le système des Nations Unies et d'autres partenaires, y compris des institutions intergouvernementales, des institutions de financement internationales et régionales, des fondations, des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

Une ressource mieux connue et reconnue

54. L'UNOPS est devenue une ressource mieux connue et reconnue. En s'appuyant sur ses compétences techniques et ses connaissances opérationnelles, l'UNOPS s'est fait entendre de manière plus fréquente et plus claire en mettant en évidence les lacunes persistantes et en proposant des solutions en matière d'infrastructures de qualité, de pratiques d'achat durables et de durabilité de l'exécution des projets et d'investissements à impact social. Cette implication lui a permis de faire connaître plus largement sa proposition de valeur, ce qui a abouti à des partenariats innovants pour l'utilisation pragmatique des connaissances en faveur de la réalisation du Programme 2030.

55. La participation de l'UNOPS à des partenariats stratégiques de collaboration a orienté l'élaboration de solutions spécifiques au contexte répondant aux besoins des personnes et aux objectifs des pays. En tant que partie intégrante du système des Nations Unies, l'UNOPS propose des infrastructures de qualité. Il intègre les questions économiques, sociales et environnementales pour une meilleure durabilité. Il montre comment les infrastructures peuvent être efficacement mises en œuvre en tenant compte des besoins des femmes et des filles, des coûts pour toute la durée de vie et de la résilience, y compris lorsqu'elles sont financées aux conditions du marché.

Nos partenaires

56. L'UNOPS a travaillé avec plus de 170 partenaires différents au cours de l'exercice biennal. Ce constat, ainsi que l'augmentation de ses activités, indiquent clairement que sa proposition de valeur d'entreprise à entreprise est de plus en plus connue et reconnue.

57. En 2018-2019, la répartition des 4,3 milliards de dollars d'activités était la suivante : Nations Unies 29 %, gouvernements non membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE 25 %, gouvernements membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE 15 %, initiatives multipartenaires 10 %, fonds verticaux 10 %, institutions financières internationales 7 %, organisations régionales et autres organisations intergouvernementales 3 %, et autres partenaires 1 %.

58. Si l'on compare avec la période stratégique précédente, l'UNOPS a connu une demande accrue de la part de tous les types de partenaires. La demande des partenaires gouvernementaux non membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE a

²⁸ DP/OPS/2017/5-annexe I.

plus que doublé, ce qui représente la moitié de l'accroissement de la demande. Les gouvernements du Comité d'aide au développement de l'OCDE ont contribué à 17 % de cet accroissement, et les Nations Unies à 13 %. La demande des institutions financières internationales a augmenté de 80 %, soit 11 % de cet accroissement.

59. En raison de la demande accrue des gouvernements non membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE, les activités de l'UNOPS dans les pays à revenu intermédiaire ont plus que doublé. La collaboration entre l'UNOPS, les gouvernements et de nouveaux partenaires institutionnels pour attirer et rendre opérationnels des financements en faveur d'investissements à impact social aura des effets bien au-delà de l'augmentation de ses prestations brutes.

Nos offres intégrées

60. Les cinq gammes de services de l'UNOPS constituent depuis longtemps un élément distinctif de son mandat d'exécution et le fondement de sa capacité à innover et à répondre de manière flexible aux demandes de ses partenaires. Par conséquent, l'augmentation globale des prestations brutes correspond à un accroissement couvrant l'ensemble des cinq gammes de services, qui englobent un certain nombre de produits de projets constituant les offres intégrées.

61. En 2018-2019, les achats ont représenté 36 % des prestations brutes et 46 % de la croissance. La gestion financière a représenté 24 % des prestations brutes et 26 % de la croissance. Les infrastructures ont représenté 17 % des prestations brutes et les ressources humaines 14 %. Ces deux gammes de services ont représenté respectivement 10 et 11 % de l'accroissement. La gestion de projets englobe l'assistance technique autonome et la gestion de la mise en œuvre, en reliant les autres gammes de services entre elles pour en faire des offres intégrées. Sa part étant de 10 %, elle reste la plus petite des cinq gammes de service²⁹.

62. Dans l'enquête menée en 2018-2019, les partenaires ont confirmé que les cinq gammes de services continuent d'être demandées, et la plupart ont indiqué avoir fait des demandes pour plusieurs gammes. Dans leurs réponses, la majorité des partenaires, soit 63 %, ont indiqué que leurs futures demandes porteraient sur la gestion de projets, 52 % sur les infrastructures et 49 % sur les achats. Des partenaires ont indiqué que leurs demandes porteraient sur les ressources humaines (41 %) et la gestion financière (38 %).

63. Le plan stratégique a souligné que, même si ces gammes de services constituent le fondement des compétences techniques de l'UNOPS, c'est sa capacité à les combiner de manière flexible au sein d'offres intégrées et de solutions spécialisées ayant un but précis qui augmente la valeur qu'il peut ajouter au Programme 2030 et à la réalisation par les pays des objectifs de développement durable.

B. Résultats opérationnels pour la période 2018-2019

64. Le plan stratégique a mis en évidence que la fourniture continue de services et de solutions de grande qualité aux partenaires serait un levier essentiel pour atteindre ses objectifs, et a résumé la proposition de valeur différenciée de l'UNOPS en définissant trois objectifs de contribution :

- a) renforcer les aptitudes des partenaires par des services d'appui à la gestion ;

²⁹ Les prestations brutes associées à chaque gamme de services sont calculées à l'aide de l'approche fondée sur les résultats adoptée en 2020.

b) aider les populations grâce à des compétences techniques spécialisées efficaces ;

c) aider les pays à accroître le volume et les effets des ressources.

65. Ce sont ces trois objectifs que ciblent les résultats opérationnels de l'UNOPS. La pertinence de cette proposition de valeur a été à nouveau confirmée en 2018 par un examen mené par le Corps commun d'inspection³⁰ et étayé par les retours d'information fournis volontairement dans le cadre de l'enquête auprès des partenaires et du conseil des clients.

66. Le Corps commun d'inspection a souligné l'accent mis par l'UNOPS sur l'excellence opérationnelle, les compétences techniques, les normes et standards internationaux, l'expérience et l'impartialité. Il a également noté que les partenaires reconnaissent son intérêt pour l'innovation, et le fait qu'il proposait un guichet unique pour toute une gamme de services³¹.

67. L'enquête menée auprès des partenaires a confirmé les résultats précédents : les partenaires des Nations Unies sont intéressés par des services d'appui à la gestion pour améliorer l'efficacité des transactions, tandis que les partenaires gouvernementaux sont plus enclins à demander des conseils à appliquer par le biais de compétences techniques spécialisées.

68. Pour un compte rendu plus détaillé des activités de l'UNOPS, conforme aux nouvelles normes des Nations Unies pour l'établissement de rapports prenant en compte les domaines d'action des Nations Unies, les secteurs de développement et les objectifs de développement durable, reportez-vous à l'annexe II.

Donner aux partenaires les moyens d'agir

69. Le premier objectif de contribution de l'UNOPS est de « permettre aux partenaires de faire plus avec moins grâce à des services d'appui à la gestion performants dispensés au niveau local ou sous la forme de services partagés à l'échelle mondiale ».

70. L'accent mis sur la création de gains d'efficacité pour les partenaires n'est pas nouveau pour l'UNOPS. Cet engagement date de bien avant sa création il y a 25 ans, et c'est en partie pour cette raison que l'UNOPS est devenu une entité distincte et identifiable. C'est encore une caractéristique essentielle de la proposition de valeur de l'UNOPS, qui continue à être très sollicité par les partenaires du système des Nations Unies et les donateurs traditionnels, et pour appuyer la mise en œuvre de fonds verticaux et d'initiatives multipartenaires.

71. L'UNOPS a constaté une augmentation constante et régulière de la demande de services d'appui à la gestion au cours de l'exercice biennal, ce qui confirme leur pertinence pour les partenaires. L'annexe II résume l'évolution de la demande de services dans le domaine des ressources humaines et des achats.

72. Lors de sa première réunion, le conseil des clients de l'UNOPS a reconnu la pertinence de la proposition de valeur pour les gains d'efficacité opérationnelle et les capacités d'exécution. Les partenaires de l'UNOPS ont souligné les points suivants :

a) son avantage comparatif en tant que prestataire de services, qui met ses services en œuvre avec rapidité et efficacité ;

³⁰ JIU/REP/2018/3.

³¹ Ibid.

b) la solidité des partenariats noués de longue date, en renforçant leurs capacités opérationnelles et leur aptitude à fonctionner avec souplesse dans les situations précaires et les contextes opérationnels difficiles ;

c) son mandat d'exécution et son aptitude à agir comme un partenaire attentionné, neutre et constructif pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

73. À plusieurs reprises au fil des ans, le Conseil d'administration a encouragé d'autres entités du système des Nations Unies à tirer parti de l'efficacité et de l'efficience que l'UNOPS peut apporter à leurs activités³². Cela a également été le cas dans un certain nombre d'études externes et d'examen du Corps commun d'inspection³³.

74. Le Corps commun d'inspection a récemment effectué une étude sur les pratiques d'externalisation de ses organisations participantes³⁴. Cette étude montre que la valeur annuelle de l'externalisation en matière d'infrastructures et de ressources humaines serait d'environ 3,2 milliards de dollars, soit environ 6,4 % des dépenses annuelles des Nations Unies. Cela indique qu'en tant que ressource, l'UNOPS offre de nombreuses possibilités d'apporter de la valeur ajoutée aux organisations partenaires en soutenant systématiquement leurs initiatives dans ces domaines et dans des domaines connexes.

Aider les populations

75. Le deuxième objectif de contribution est « aider les populations à atteindre les objectifs individuels, locaux, nationaux et mondiaux, grâce à un savoir-faire technique efficace s'appuyant sur les normes et règles internationales ».

76. L'aide aux populations a toujours été au cœur de la mission de l'UNOPS en tant qu'organisation du système des Nations Unies, et le plan stratégique a accentué cette orientation.

77. Lors de sa première réunion, le conseil des clients de l'UNOPS a reconnu la pertinence de la proposition de valeur pour les compétences techniques et le renforcement des capacités. Parmi les domaines sur lesquels les partenaires ont mis l'accent, on peut citer :

a) l'attention portée au renforcement des capacités, tout en tenant compte de la nécessité de faire du bon travail et de laisser quelque chose derrière soi ;

b) les compétences techniques en matière d'infrastructures de qualité et de pratiques d'achat durables, points qui sont pertinents à la fois pour les pays de programme et pour les activités des Nations Unies ;

c) le savoir-faire en termes de collaboration directe avec les autorités nationales des pays à revenu intermédiaire afin de renforcer les institutions et les capacités en matière de marchés publics, en veillant à ce que des fonds soient mis à disposition pour de nouvelles activités.

Approches d'exécution durables

78. Le plan stratégique expose les approches d'exécution durables de l'UNOPS, qui s'efforcent de donner des garanties et d'avoir des effets tangibles sur les populations grâce aux projets d'exécution. L'intégration d'approches durables dépend du contexte

³² Décisions 2013/23 et 2017/26.

³³ DP/OPS/2017/5, JIU/REP/2018/3 et JIU/REP/2018/5.

³⁴ JIU/REP/2019/9.

et de la nature des activités réalisées. Le cadre de gestion des normes de l'UNOPS fournit des outils et des directives sur les pratiques d'exécution reconnues.

79. Dans ses prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021, l'UNOPS a présenté un cadre initial pour le suivi et l'établissement de rapports sur ses approches d'exécution durables englobant les trois dimensions de la durabilité économique, sociale et environnementale qui se renforcent mutuellement. Ce cadre a été finalisé en s'appuyant sur les indicateurs clés du rapport sur la durabilité de l'UNOPS. L'annexe II donne un aperçu détaillé du nouveau cadre et un résumé des résultats obtenus au cours de l'exercice biennal écoulé³⁵.

Protection

80. Les approches d'exécution durables protègent les activités de l'UNOPS. Elles sont axées sur la société et l'environnement, en protégeant la santé et la sécurité des personnes. Début 2020, l'UNOPS a lancé l'initiative mondiale « Objectif Zéro », qui vise à réduire le nombre de blessures, d'incidents et d'accidents lors des activités de l'UNOPS. La protection porte également sur les aspects liés à la cybersécurité et à la protection des données personnelles et institutionnelles.

81. Le programme « DriVE » (Delivering Responsibility in Vendor Engagement) donne des garanties pour les chaînes d'approvisionnement. Il se concentre sur les droits de l'homme, les droits relatifs au travail, les comportements éthiques, l'exploitation et les atteintes sexuelles, et la responsabilité environnementale. Il fait partie intégrante du cadre des pratiques d'achat durables qui est devenu obligatoire en janvier 2020.

Cibler les objectifs de développement durable dans les projets d'infrastructures

82. En 2018, l'UNOPS a lancé l'outil en ligne « SustainABLE »³⁶. Considérant que des interventions ciblées tout au long du cycle de vie d'un projet peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs de développement durable, cet outil fournit un catalogue de mesures permettant d'amplifier l'impact des projets d'infrastructure en relation avec l'autonomisation des femmes. Au vu des enseignements qu'il en a tirés, l'UNOPS pourrait enrichir cet outil afin qu'il prenne en compte la protection de l'environnement, la résilience, la réduction des risques de catastrophe et les achats.

Des activités ciblées

83. Au fil des ans, les rapports annuels de l'UNOPS ont fourni une multitude d'exemples de projets entrepris, de produits exécutés, de résultats opérationnels obtenus et de personnes bénéficiant des compétences techniques mises en œuvre atteindre divers objectifs. Cela a également été le cas en 2018 et en 2019³⁷.

84. Vers la fin de 2018, le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable ont adopté des normes harmonisées pour la communication des données financières³⁸. Ces normes fournissent un cadre utile pour analyser et illustrer les activités au cours de l'exercice biennal.

85. L'annexe II fournit une analyse détaillée des activités de l'exercice biennal dans : a) les trois domaines d'action des Nations Unies, b) les secteurs du développement et c) le soutien à la réalisation par les pays des objectifs de

³⁵ Annexe II.

³⁶ SustainABLE.org

³⁷ [DP/OPS/2019/2](#) et [DP/OPS/2020/4](#).

³⁸ Comité de haut niveau sur la gestion et Groupe des Nations Unies pour le développement durable, 2019.

développement durable. Elle montre a) qu'il y a eu une augmentation significative de la demande de soutien au titre des activités de développement et d'aide humanitaire, b) l'étendue importante des activités qui couvrent l'ensemble des secteurs du développement, la majorité de ces activités concernant les « infrastructures et services sociaux » et c) que la demande d'appui a augmenté pour la plupart des objectifs de développement durable, mais surtout pour les objectifs liés à « la bonne santé » et à « la justice, la paix et des institutions efficaces ».

86. En ce qui concerne les objectifs de développement durable, l'analyse de l'enquête menée auprès des partenaires montre que la plupart des partenaires considèrent l'UNOPS comme une ressource clé pour les objectifs 3, 9, 11, 16 et 17, et que la valeur qu'il peut apporter en tant que partenaire pour les objectifs 1, 6, 7, 8 et 13 est de mieux en mieux reconnue. Par ailleurs, elle confirme de nouveau l'importance stratégique que l'UNOPS accorde à la prise en compte des questions de genre, qui figure parmi les principales priorités de la plupart des partenaires.

Appui aux pays

87. Le troisième objectif de contribution vise à aider les pays à augmenter le réservoir et l'efficacité des ressources disponibles pour la mise en œuvre du Programme 2030.

88. Le mandat de l'UNOPS et l'accent mis sur le renforcement des capacités remontent à plus d'une décennie. L'importance qu'il donne à l'augmentation du réservoir de ressources est plus récente³⁹.

89. L'examen quadriennal complet a réaffirmé l'appel à renforcer les conditions favorables à l'activité intérieure et les capacités nationales publié dans le document final d'Addis-Abeba⁴⁰. Dans son plan stratégique, l'UNOPS a souligné que son savoir-faire et sa portée mondiale pouvaient apporter une valeur ajoutée et contribuer aux résultats de nombreux partenaires au-delà des organisations du système des Nations Unies.

90. Estimant que l'appropriation par le pays, ainsi que la mobilisation et l'utilisation efficace des ressources nationales – fondées sur des approches économiques, sociales et environnementales saines – et des institutions transparentes répondant aux besoins des populations seront essentielles à la réalisation du Programme 2030, il a mis en avant la manière dont son mandat et son savoir-faire technique en matière d'infrastructures, d'achats et de gestion de projets pourraient être mis en valeur s'il participait de manière plus importante et plus tôt à la chaîne de valeur.

Infrastructures de qualité

91. Les infrastructures soutenant le développement durable sont essentielles. En 2018, les investissements en infrastructures nécessaires jusqu'en 2030 étaient estimés à environ 90 000 milliards de dollars⁴¹, soit plus que le produit mondial brut de la même année. Pour la plupart, ces investissements sont à long terme, bloquant le développement et les dépenses des pays pendant des décennies.

92. La manière dont les infrastructures sont planifiées, fournies et entretenues affectera considérablement la capacité des gouvernements à répondre aux besoins de la population et à atteindre les objectifs du Programme 2030. Il est important d'avoir une vision globale des infrastructures en tant que portefeuille d'actifs – un « système

³⁹ Décisions : 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 et 2020/8.

⁴⁰ [A/RES/69/313](#).

⁴¹ Commission mondiale sur l'économie et le climat, 2018.

de systèmes » – et une approche fondée sur des données probantes pour faire des choix éclairés lors de la hiérarchisation des ressources actuelles et nouvelles.

93. En 2013, l'UNOPS s'est engagé à intégrer les principes du Plan d'action des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience dans ses pratiques en matière d'infrastructures⁴². En collaboration avec l'Institut danois d'études internationales, il continue d'explorer le rôle des infrastructures dans les pays en situation précaire ou touchés par un conflit⁴³.

94. S'ils sont appropriés, les investissements en matière d'infrastructures assurent un rendement significatif pour le développement durable, et peuvent même contribuer à réduire la violence et la précarité. Une étude réalisée en 2018, en collaboration avec l'Université d'Oxford⁴⁴, a établi que les systèmes d'infrastructure ont des incidences sur 92 % des objectifs de développement durable. Un essai de 2019 soutenu par l'UNOPS⁴⁵ a montré le rôle essentiel des infrastructures pour la durabilité économique, sociale et environnementale. En 2019, l'UNOPS a aidé le G-20 à définir les principes d'investissement dans des infrastructures de qualité⁴⁶.

95. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a élaboré et testé deux outils destinés à favoriser les infrastructures fondées sur des données probantes : a) le National Infrastructure Systems Model, qui aide les gouvernements à prendre des décisions en matière de planification des infrastructures et b) l'outil d'évaluation des capacités en matière d'infrastructures, qui aide les gouvernements à évaluer leur capacité à planifier, fournir et gérer efficacement les systèmes d'infrastructures.

96. Grâce à l'approche des infrastructures fondées sur des données probantes, l'UNOPS peut permettre aux gouvernements de « mieux dépenser » lorsqu'ils investissent dans des infrastructures. Cette approche donne les moyens aux partenaires gouvernementaux de planifier, de fournir et de gérer leurs systèmes d'infrastructure, et d'optimiser l'impact de leurs investissements sans négliger pour autant la durabilité et la résilience. Elle les aide à déterminer de manière complète et réaliste les besoins futurs, ainsi que les lacunes des projets, considérant que l'avenir est incertain, compte tenu de la croissance démographique, de l'urbanisation et des effets des changements climatiques.

Pratiques durables en matière de passation de marchés publics

97. En 2019, l'UNOPS a reçu la certification niveau or pour ses pratiques durables en matière de passation de marchés publics décernée par le Chartered Institute of Procurement and Supply, pour la quatrième fois consécutive. C'est la seule organisation qui y est parvenue. Fin 2019, l'UNOPS a rendu son cadre de pratiques d'achat durables obligatoire.

98. Une évaluation récente des marchés publics dans 180 pays a montré que, selon les estimations, les dépenses moyennes en matière de marchés publics se situent entre 12,6 % du PIB dans les pays à revenu élevé et 14,4 % dans les pays à faible revenu⁴⁷.

99. Avec un produit brut mondial de 84,6 billions de dollars, les dépenses mondiales en matière de marchés publics peuvent être estimées à environ 10,9 billions de dollars, ce qui représente une part importante de l'activité économique. Par conséquent, l'introduction systématique de pratiques d'achat durables peut avoir un énorme

⁴² [DP/OPS/2013/3](#).

⁴³ DIIS et UNOPS, 2020.

⁴⁴ DIIS et UNOPS, 2020.

⁴⁵ Economist Intelligence Unit, 2019.

⁴⁶ G-20, 2019.

⁴⁷ Groupe de la Banque mondiale, 2017.

impact, même si les interventions sont relativement modestes. Par exemple, l'impact d'une optimisation globale de 1,5 % grâce à des pratiques durables dépasserait une année entière d'aide publique au développement.

100. Selon une étude récente soutenue par l'UNOPS ⁴⁸, les gouvernements reconnaissent de plus en plus l'effet potentiel des pratiques d'achat durables. Elle montre que la première étape consiste à maîtriser les éléments de base – rentabilité et fourniture de services efficaces et de qualité – et souligne que les gains d'efficacité peuvent contribuer au développement durable en dégagant des ressources. Elle recense un certain nombre d'obstacles que les pratiques durables en matière de marchés publics pourraient lever. Il s'agit notamment de la réflexion à court terme, de la fragmentation des structures organisationnelles, de la corruption et de la connaissance insuffisante des marchés publics.

101. L'UNOPS a une expérience documentée en matière de soutien aux pratiques d'achat durables et continuera de maintenir et de renforcer les capacités pour répondre à la demande.

Investissements à impact social dans des infrastructures durables

102. Les investissements à impact social ont constitué un nouveau domaine d'intervention pour l'UNOPS lorsque son plan stratégique a été approuvé. Ce plan souligne que l'UNOPS, avec son savoir-faire en matière de gestion de projets, pourrait également être une ressource de renforcement des capacités d'exécution s'il est financé aux conditions du marché. Il met en évidence la nécessité de trouver des sources nouvelles et différentes de financement du développement, car elles seront probablement essentielles pour mobiliser les ressources nécessaires pour lutter contre la pandémie de COVID-19.

103. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a estimé que le déficit annuel d'investissement des pays en développement dans les secteurs clés du développement durable se monte à 2 500 milliards de dollars⁴⁹. Le document final d'Addis-Abeba indique que, selon les estimations, le déficit annuel d'investissement dans les infrastructures des pays en développement se situe entre 1 000 et 1 500 milliards de dollars.

104. En 2019, les prestations brutes de l'UNOPS représentaient environ 1,5 % de l'aide publique au développement – soit 0,09 % du déficit d'investissement estimé par la CNUCED, ou entre 0,16 et 0,24 % du déficit d'investissement en infrastructures estimé pour les pays en développement.

105. Bien que l'UNOPS ait connu un accroissement important de ses activités traditionnelles au cours du dernier exercice biennal, son volume d'activités global a été modeste dans le contexte des besoins et des flux financiers mondiaux. Toutefois, il a réussi à tirer parti de son expérience et de sa présence pour agir comme un catalyseur, en consacrant des financements publics et du secteur privé à la réalisation du Programme 2030 au profit des populations.

106. Au cours de l'exercice biennal, l'initiative d'investissements à impact social de l'UNOPS, désormais appelée initiative d'« investissements à impact social en matière d'infrastructures durables », a été élaborée et a fait ses preuves, des progrès ayant été constatés en particulier dans le secteur du logement social. Elle a contribué à garantir des engagements d'investissement dans la construction de quelque 860 000 logements, à l'aide de techniques durables, dans les Caraïbes, au Ghana, en Inde, au Kenya et au Pakistan. Dans le domaine des énergies renouvelables, l'initiative

⁴⁸ Economist Intelligence Unit Limited, 2020.

⁴⁹ CNUCED, 2014.

comprenait des investissements dans un parc éolien au Mexique, et en 2019, la négociation d'un certain nombre de nouveaux marchés a atteint un stade avancé de diligence raisonnable. Au cours des prochaines années, l'UNOPS continuera d'étudier les possibilités d'élargir le portefeuille d'affaires pouvant faire l'objet d'investissements, notamment dans le domaine des infrastructures de santé.

107. Au début de l'année 2020, l'initiative a été établie en tant qu'unité administrative autonome sous les auspices de la structure de gouvernance de l'UNOPS. Le Secrétaire général a nommé un sous-secrétaire général au poste de Directeur général du bureau, qui, pendant une période initiale de quatre ans, pilotera l'initiative à partir de sa nouvelle base à Helsinki.

C. Maintenir les résultats opérationnels jusqu'en 2021 et au-delà

108. L'UNOPS est devenu une ressource mieux connue et reconnue au cours de l'exercice biennal. Il a constaté un accroissement important de la demande concernant ses services essentiels fournis sous forme d'offres intégrées qui renforcent les capacités d'exécution de ses partenaires.

109. Il a renforcé ses partenariats stratégiques de collaboration et en a noué de nouveaux, notamment avec des pays à revenu intermédiaire et des institutions internationales de financement. Après le lancement de la réforme, la demande des partenaires du système de développement des Nations Unies est restée relativement stable.

110. La demande croissante et les réactions des partenaires ont confirmé à nouveau la pertinence des trois objectifs de contribution et de la proposition de valeur pour le renforcement des capacités de mise en œuvre du Programme 2030.

111. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a constaté une augmentation des activités dans tous les domaines d'action des Nations Unies, les secteurs de développement et les objectifs de développement durable, confirmant à nouveau la pertinence de l'orientation stratégique définie par le Conseil d'administration.

112. L'UNOPS a considérablement progressé dans le renforcement et la consolidation des capacités en matière d'infrastructures de qualité, de pratiques durables en matière de passation des marchés et d'investissements à impact social dans des infrastructures durables. Au fil du temps, ces capacités devraient créer une valeur de développement bien au-delà de ce que peuvent représenter les seules prestations brutes.

III. Mode de fonctionnement de l'UNOPS

A. Notre gouvernance et la réforme des Nations Unies

113. L'UNOPS reconnaît qu'assurer l'adéquation des institutions aux objectifs visés est un processus continu d'amélioration et d'innovation, d'apprentissage par l'expérience et de renforcement des capacités internes en réponse aux fluctuations de l'environnement externe. C'est le cas pour l'UNOPS en tant qu'organisation ainsi que pour le système des Nations Unies dont il fait partie intégrante. Au cours du dernier exercice biennal, l'UNOPS a participé à la réforme des Nations Unies, a consulté ses partenaires sur des questions opérationnelles et a assisté à la réalisation de plusieurs améliorations institutionnelles.

Gouvernance et contrôle externes

114. En 2019, le Secrétaire général a rétabli la conformité totale de la structure de gouvernance de l'UNOPS en supprimant le comité consultatif sur les politiques qu'il avait créé en 2008⁵⁰, avant la résolution de l'Assemblée générale sur le mandat et la structure de gouvernance de l'UNOPS⁵¹.

115. Les modalités de gouvernance de l'UNOPS sont désormais conformes à celles des autres organisations du système des Nations Unies. La Directrice exécutive rend compte au Conseil d'administration et au Secrétaire général. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies assure l'audit externe des comptes des États membres faisant partie du Conseil d'administration et de la Cinquième Commission, tandis que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires donne des conseils sur les questions pertinentes.

Un modèle de fonctionnement unique

116. Même si l'UNOPS devient une ressource de plus en plus connue et reconnue, son mandat d'exécution non programmatique et son modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande – auquel nombre de ses parties prenantes ne sont pas habituées – restent uniques dans le système des Nations Unies.

117. Les services de l'UNOPS sont fournis en échange de la prise en charge des coûts directs, plus des frais de gestion couvrant les coûts indirects immédiats et futurs, à la différence des organisations ayant des activités programmatiques qui sont financées principalement par des contributions aux ressources de base et autres.

118. Les coûts indirects comprennent les structures de gestion et de surveillance appropriées, ainsi que les investissements dans l'innovation et le savoir-faire technique spécialisé. Le modèle du secteur privé incite à la prudence budgétaire et concentre les investissements internes sur la continuité de la pertinence de l'organisation pour les partenaires. L'un des principaux enseignements tirés est que l'UNOPS doit continuellement veiller à ce que la nature unique de son modèle de fonctionnement autofinancé soit comprise par un groupe de parties prenantes intéressées qui évolue.

Examen externe de la gestion et de l'administration

119. Au cours des 25 dernières années, l'UNOPS a fait partie des organisations participantes du Corps commun d'inspection. En 2018, le Corps a effectué un examen d'ensemble de la gestion et de l'administration de l'UNOPS⁵². L'Inspectrice a souligné que l'examen avait confirmé la culture d'entreprise de l'UNOPS, caractérisée par l'écoute du client, une forte orientation commerciale, la souplesse et le souci d'ajouter de la valeur aux activités de ses partenaires⁵³.

120. Les conclusions de l'Inspectrice témoignent de la viabilité du modèle de fonctionnement de l'UNOPS établi par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale. Elles montrent qu'au cours des vingt dernières années, l'UNOPS a su mettre en place un système de gestion du changement propre à assurer une réforme efficace de l'organisation, répondant aux besoins des partenaires et adapté à un contexte extérieur qui ne cesse d'évoluer⁵⁴.

⁵⁰ [DP/OPS/2019/CRP.1](#) et décision 2019/12.

⁵¹ [A/RES/65/176](#).

⁵² [JIU/REP/2018/3](#) et [DP/OPS/2018/6](#).

⁵³ [JIU/REP/2018/3](#).

⁵⁴ [JIU/REP/2018/3](#).

121. À la fin de 2019, toutes les recommandations formelles formulées dans l'examen avaient été déclarées comme étant mises en œuvre, et plus de la moitié des recommandations informelles avaient été prises en compte dans le cadre de l'amélioration continue de l'organisation.

Coordination et réforme des Nations Unies

122. L'UNOPS est un membre à part entière du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination depuis 2016, et en 2019, le Secrétaire général a nommé la Directrice exécutive Présidente du Comité de haut niveau pour la gestion.

123. Au cours du dernier exercice biennal, l'UNOPS a appuyé l'application des résolutions 71/243 et 72/279. Il a payé intégralement sa participation au double partage des coûts du système des coordinateurs résidents, a établi la responsabilité des directeurs de pays envers les coordinateurs résidents et a pris part à un projet pilote d'évaluation et de notation mutuelles au niveau des pays.

124. L'UNOPS, qui s'efforce d'avoir un fonctionnement le plus efficace possible, est la seule organisation, autre que les coprésidents, à être représentée au niveau du Secrétaire général adjoint dans le Groupe des innovations commerciales ; il a récemment assumé le rôle de coprésident de l'équipe spéciale chargée de soutenir la mise en œuvre de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement 2.0. Au niveau mondial, il peut répondre à des demandes d'achats indépendants du lieu et de soutien aux ressources humaines.

125. Au niveau des pays, l'UNOPS peut répondre à la demande d'approches d'évaluation et de planification des infrastructures reposant sur des données et des faits. Grâce à l'analyse commune de pays, il peut contribuer à déterminer les priorités en matière d'infrastructures pour les plans-cadres de coopération, ce qui peut ensuite accroître l'impact des réponses du système de développement des Nations Unies aux défis sociaux, environnementaux et économiques, notamment l'épidémie de COVID-19.

Conseils opérationnels externes

126. Dans sa décision 2019/12, le Conseil d'administration a pris note de la décision du Secrétaire général de créer un conseil des clients de l'UNOPS pour conseiller la Directrice exécutive sur les questions opérationnelles et les possibilités d'approfondir les partenariats stratégiques de collaboration.

127. L'enquête menée auprès des partenaires pour la période 2018-2019 a montré que les partenaires ont le plus souvent choisi de décrire l'UNOPS comme étant « professionnel », « efficace » et « réactif ». Les sujets qu'ils se sont proposés d'approfondir sont notamment « le meilleur rapport qualité-prix », « le respect des délais » et « la visibilité »⁵⁵. Début 2020, ces sujets ont été discutés lors des délibérations de la première réunion du Conseil des clients de l'UNOPS.

128. Le conseil des clients a confirmé la pertinence globale de la proposition de valeur de l'UNOPS pour le renforcement des capacités d'exécution des gouvernements, des Nations Unies et d'autres partenaires⁵⁶. Il a également suggéré que des mesures opérationnelles soient prises pour approfondir les partenariats stratégiques de collaboration.

⁵⁵ Défini dans le règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS comme étant « le compromis entre prix et performance qui fournit le plus grand bénéfice global selon les critères de sélection déterminés ».

⁵⁶ Voir chapitre II.B.

129. Conformément aux enseignements tirés, il a fait les recommandations suivantes à la Directrice exécutive :

- a) chercher à faire reconnaître officiellement le mandat et l'expertise de l'UNOPS en matière d'infrastructures de qualité et de pratiques d'achat durables, avec un statut de chef de file dans le système des Nations Unies ;
- b) faire la distinction entre : i) la visibilité de la spécificité entreprise à entreprise pour les partenaires et ii) la visibilité de l'UNOPS et de ses partenaires dans les projets ;
- c) renforcer les communications sur : i) la « rémunération à l'acte » et ii) les rôles et responsabilités dans la gestion des contrats des vacataires.

130. La Directrice exécutive a pris note de ces recommandations et y répondra dans le cadre de ses compétences. En outre, le Conseil d'administration pourrait envisager d'encourager le système des Nations Unies à reconnaître le savoir-faire de l'UNOPS en ce qui concerne les infrastructures de qualité et les pratiques d'achat durables.

Gouvernance, contrôle et collaboration internes

131. Pendant une décennie, le Comité consultatif pour les questions de supervision et ses prédécesseurs ont fourni des conseils externes et indépendants à la Directrice exécutive et un rapport annuel au Conseil d'administration. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a été créé en 2007. La fonction de déontologie, créée en 2009, a été constituée en 2019 sous le nom de Bureau de la déontologie et de la conformité. Ces deux unités assurent un contrôle interne et donnent des conseils à la Directrice exécutive et au Conseil d'administration.

132. En 2019, la Directrice exécutive a effectué un examen du cahier des charges du Comité consultatif pour les questions d'audit⁵⁷. Cet examen concluait l'examen d'ensemble du dispositif réglementaire de l'UNOPS lancé en 2016 dans le but de simplifier les processus de travail et de donner plus de moyens aux responsables en clarifiant les rôles et les responsabilités. À la fin de 2019, le nombre de directives et d'instructions avait été réduit de 31 % par rapport à 2016.

133. En 2019, la Directrice exécutive a mis en place une nouvelle structure mondiale pour l'organisation. Cette structure repose sur une équipe de direction, qui, outre la Directrice exécutive, comprend les directeurs des quatre domaines fonctionnels de l'organisation, et le Directeur général de l'Initiative d'investissements de l'UNOPS dans le domaine des infrastructures durables.

134. L'exercice biennal écoulé a vu l'amélioration de la plateforme numérique « OneUNOPS » pour renforcer l'efficacité, le contrôle et l'analyse décisionnelle à l'échelle de l'organisation, notamment pour la gestion de projets, la collaboration mondiale et le partage des connaissances. Cette plateforme, combinée avec les politiques existantes sur le « travail à domicile », a été un élément clé de la continuité des activités pendant la pandémie de COVID-19.

B. Résultats opérationnels pour la période 2018-2019

135. Guidé par ses objectifs en matière de gestion, l'UNOPS a pour ambition de faire preuve d'excellence sur le plan organisationnel, de rechercher la qualité et d'obéir à un certain nombre de principes à toutes les étapes de ses activités. Au cours de

⁵⁷ DP/OPS/2020/2-Annexe 3 et EOI.ED.2019.02.

l'exercice biennal, il a continué à renforcer l'organisation et à obtenir un ensemble équilibré de résultats de gestion. Ses principales réalisations sont les suivantes⁵⁸ :

- a) Soucieux de *la valeur ajoutée pour les partenaires*, l'UNOPS a veillé à ce que ceux-ci soient satisfaits, susceptibles de le recommander à d'autres et désireux d'utiliser à nouveau ses services à l'avenir ;
- b) En tant que promoteur de *l'excellence du personnel*, l'UNOPS a joué un rôle moteur pour faire progresser la parité femmes-hommes et a maintenu les niveaux de motivation du personnel au-dessus des normes du secteur ;
- c) En quête de *l'excellence des procédures*, l'UNOPS a rationalisé ses politiques et ses orientations, a réagi rapidement aux recommandations en matière de contrôle et a mis en œuvre un nouveau système de gestion de portefeuille et de projets, augmentant le rapport coût-efficacité du traitement et du contrôle ;
- d) Centré sur *la bonne gestion financière*, l'UNOPS a atteint un niveau d'exécution record et a réduit les frais moyens au profit des partenaires et des bénéficiaires. Il a atteint les objectifs de produits nets fixés par le Conseil d'administration et, sur la base de ses faibles marges d'excédents opérationnels et de ses produits financiers, a constitué des actifs nets pour préserver son modèle de fonctionnement autofinancé.

136. Les quatre objectifs restent pertinents pour orienter la réalisation d'un ensemble équilibré de résultats de gestion, permettant le développement continu de l'organisation et de ses capacités opérationnelles.

C. Maintenir les résultats opérationnels jusqu'en 2021 et au-delà

137. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a continué de renforcer l'organisation et d'obtenir un ensemble équilibré de résultats de gestion. Début 2020, c'était une organisation performante dont la situation financière et le degré de solidité lui permettaient de résister, dans une certaine mesure, à des chocs externes imprévus, notamment aux effets immédiats de la pandémie de COVID-19.

138. Conformément aux conclusions de l'examen à mi-parcours, l'UNOPS a l'intention de maintenir le cap en :

- a) renforçant et diversifiant les partenariats stratégiques de collaboration avec les gouvernements, les Nations Unies et d'autres partenaires ;
- b) développant ses capacités en matière d'infrastructures de qualité et de pratiques d'achat durables ;
- c) aidant les pays à attirer les investissements ayant un impact sur le logement social, les énergies renouvelables et les infrastructures de santé ;
- d) suivant les effets de ses approches d'exécution durable sur les populations, notamment sur les garanties en matière de santé et de sécurité ;
- e) faisant progresser les outils et les orientations pour cibler les objectifs de développement durable dans les projets d'infrastructures et les achats ;
- f) innovant dans les services de gestion fournis aux Nations Unies et aux autres partenaires, notamment dans la gestion des projets d'infrastructures et d'autres offres intégrées, ainsi que dans les achats et les services des ressources humaines ;

⁵⁸ Annexe III.

g) pilotant les besoins de visibilité, en communiquant sur la rémunération à l'acte et les contrats de vacataire, en contribuant à la réalisation de la parité femmes-hommes et en préservant la viabilité du modèle de fonctionnement autofinancé.

139. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2022-2025 sera présenté au Conseil d'administration en septembre 2021. Il donnera à l'organisation des orientations pour la première moitié de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable, et son élaboration reposera sur les conclusions du présent examen et la décision du Conseil d'administration qui en résultera.
