



**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  
30 juin 2021  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2021**  
30 août-2 septembre 2021, New York  
Point 10 de l'ordre du jour provisoire  
**Plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025**

## **Plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025**

### *Résumé*

Nous affirmons, à travers le plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025, notre détermination à participer à la construction d'un avenir meilleur pour toutes et tous. Nous nous engageons à contribuer par nos connaissances spécialisées à l'accroissement de la capacité de mise en œuvre des pays pour leur permettre d'atteindre les objectifs de développement durable.

Notre plan est fermement ancré dans notre mandat, dans le contexte mondial actuel et dans les accords internationaux qui structurent le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Nous y prenons en compte la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et nous concentrons sur la manière dont, compte tenu des priorités nationales, nous pouvons aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable, en particulier à combler le déficit de financement.

Nous fournissons un savoir-faire technique et un appui à la mise en œuvre dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'action humanitaire et du développement, y compris dans les contextes opérationnels les plus difficiles. Nous sommes attentifs aux défis propres auxquels sont confrontés les habitants des pays en situation particulière et des États fragiles les plus vulnérables et reconnaissons les problèmes spécifiques auxquels font face les pays à revenu intermédiaire.

Nous sommes en mesure de fournir un appui pour tous les objectifs de développement durable et nous intervenons dans de nombreux secteurs. Les parties prenantes expriment fréquemment le besoin de soutien dans les secteurs de la santé et du climat. Notre action répond à la demande et se fonde sur nos objectifs de contribution, ce qui nous permet de rester concentrés sur l'appui aux pays, l'aide aux personnes dans le besoin et les moyens donnés à nos partenaires pour agir.

Nous appuyons les pays dans le développement de leurs capacités et de leurs ressources pour atteindre les objectifs de développement durable. Nous déployons nos compétences techniques en matière d'infrastructures de qualité et de passations de marchés publics et nous contribuons à attirer les financements pour réaliser des



investissements durables dans les infrastructures et l'innovation (Initiative d'investissement à impact pour des infrastructures durables, ou « S3I »).

Nous aidons les personnes dans le besoin grâce à un savoir-faire respectueux des normes arrêtées au plan international. Nous favorisons une mise en œuvre durable, résiliente et inclusive et nous intégrons les questions économiques, sociales et environnementales interdisciplinaires et en assurons le suivi.

Nous donnons à nos partenaires les moyens de rationaliser leurs activités grâce à des services d'appui aux projets fournis au niveau local ou sous forme de services partagés à l'échelle mondiale. Nous fournissons des services d'infrastructure, d'achats et de gestion de projet qui aident nos partenaires à atteindre leurs objectifs.

Nous sommes guidés par les examens quadriennaux complets et nous engageons dans la réforme des Nations Unies conformément à notre mandat unique de mise en œuvre non programmatique et à notre modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande.

Nous visons la qualité et l'excellence organisationnelle. Notre façon de procéder est guidée par nos objectifs en matière de gestion, qui définissent nos ambitions en matière de valeur des partenariats, d'excellence du personnel, de qualité des processus-métier et de gestion financière avisée.

Nous gérons la qualité de nos services en fonction des enseignements tirés de la mise en œuvre, y compris les enseignements opérationnels et les retours d'expérience en matière de gestion de la réponse à la pandémie de COVID-19. Dans les années à venir, les partenariats de confiance, la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité, la numérisation et la gestion responsable des ressources seront essentiels.

Notre mission consiste à aider les populations à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable. Nous sommes prêts à faire partie de la solution, en bâtissant un meilleur avenir pour toutes et tous.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité à :

Remercier l'UNOPS pour l'adoption d'un processus consultatif dans la préparation du plan stratégique pour 2022-2025, et constater qu'il tient pleinement compte des décisions des États Membres, des orientations générales et des accords internationaux ;

Approuver le plan stratégique pour 2022-2025, et reconnaître les contributions que l'UNOPS peut apporter pour accroître la capacité de mise en œuvre des pays en vue de leur permettre d'atteindre les objectifs de développement durable, de se remettre de la crise du COVID-19 et de répondre à l'urgence climatique ;

Accueillir favorablement les contributions visant à appuyer les pays, à aider les personnes dans le besoin et à permettre aux partenaires de répondre aux besoins et aux priorités nationales, et encourager l'attention particulière et continue accordée aux pays en situation particulière et aux États fragiles, y compris aux besoins spécifiques des pays à revenu intermédiaire ;

Réaffirmer qu'il reconnaît la pertinence du mandat unique de mise en œuvre non programmatique et du rôle opérationnel de l'UNOPS, et prendre note de sa démarche de planification et d'établissement de rapports axée sur les résultats, instaurée par son modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande ;

Souligner la valeur ajoutée des contributions de l'UNOPS à des infrastructures de qualité, à la passation des marchés publics et aux investissements durables dans l'infrastructure et l'innovation, et encourager son engagement continu dans la réforme des Nations Unies, conformément à son rôle et à son mandat ;

Inciter les gouvernements, les Nations Unies et les autres partenaires à exploiter l'avantage comparatif de son savoir-faire technique et de son appui à la mise en œuvre à bon rapport coût/efficacité dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'aide humanitaire et du développement ;

Soutenir la poursuite de la qualité et de l'excellence organisationnelle guidée par nos objectifs en matière de gestion, et encourager les investissements internes pour accélérer la prise en compte des enseignements tirés des travaux menés dans le cadre de la COVID-19 et pour explorer tout potentiel inexploité de la numérisation.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Notre raison d'être : contexte et objectifs stratégiques . . . . .	5
A. Contexte mondial . . . . .	5
B. Cadre opérationnel . . . . .	7
C. Cadre stratégique, but et objectifs . . . . .	9
II. Notre action : priorités opérationnelles . . . . .	11
A. Mandat, partenariats et compétences spécialisées . . . . .	11
B. Ambitions opérationnelles pour 2022-2025 . . . . .	12
C. Repositionnement du système pour le développement. . . . .	21
III. Comment nous procédons : priorités en matière de gestion. . . . .	22
A. Gouvernance et modèle de fonctionnement . . . . .	22
B. Ambitions en matière de gestion pour 2022-2025 . . . . .	23
C. Exploration de la numérisation pour nos travaux . . . . .	24

## I. Notre raison d'être : contexte et objectifs stratégiques

### Introduction

1. L'Assemblée générale a créé l'UNOPS 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. Notre objectif se nourrit des valeurs fondamentales de la Charte des Nations Unies : paix, justice, dignité humaine, tolérance et solidarité<sup>1</sup>.
2. Nous avons élaboré un plan quadriennal expliquant pourquoi nous sommes déterminés à soutenir la construction d'un avenir meilleur pour toutes et tous. Nous y détaillons notre contribution à l'accroissement de la capacité de mise en œuvre des pays pour leur permettre d'atteindre les objectifs de développement durable dans le contexte de la crise de la COVID-19 et de l'urgence climatique, et comment nous comptons nous y prendre.
3. Nous maintenons le cap confirmé par la décision du Conseil d'administration sur l'examen à mi-parcours que nous avons présenté en 2020<sup>2</sup> et nous appuyons sur notre savoir-faire technique et sur l'avantage comparatif de notre mandat de mise en œuvre, notamment en matière d'infrastructures de qualité, de marchés publics et d'investissements durables dans les infrastructures et l'innovation<sup>3</sup>.

### A. Contexte mondial

4. Nous prenons à cœur l'avertissement du Secrétaire général selon lequel « en raison de la COVID-19, une crise sanitaire, économique et sociale sans précédent menace les vies et les moyens de subsistance, rendant la réalisation des objectifs encore plus difficile<sup>4</sup> ». Nous reconnaissons qu'une riposte globale contre la COVID-19 et ses incidences, comprenant tout un éventail de mesures sanitaires et humanitaires visant à faire face à ses répercussions socioéconomiques, sera essentielle pour une reprise durable et inclusive. La pandémie a ralenti l'accélération prévue durant Décennie d'action 2020-2030, amplifiant les défis et les risques mondiaux du XXI<sup>e</sup> siècle. Dans ce contexte, il est essentiel de faire face aux défis liés au climat, une tâche dans laquelle notre responsabilité de ne laisser personne de côté est primordiale.

#### Accords internationaux qui structurent le Programme 2030

5. Nous reconnaissons que la Charte des Nations Unies et la Déclaration universelle des droits de l'homme<sup>5</sup> constituent les fondements du multilatéralisme. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 a été adopté en 2016 pour « transformer notre monde<sup>6</sup> » en atteignant les objectifs de développement durable. Le Programme d'action d'Addis-Abeba<sup>7</sup> a pour sa part été l'occasion de définir de nouvelles ambitions pour le financement du développement. Quant à l'Accord de Paris<sup>8</sup>, il a tracé la voie à suivre pour lutter contre les changements climatiques.

<sup>1</sup> San Francisco, 1945.

<sup>2</sup> [DP/OPS/2020/5](#).

<sup>3</sup> Décision 2020/20.

<sup>4</sup> ONU, 2020.

<sup>5</sup> Paris, 1948, résolution [217 A \(III\)](#).

<sup>6</sup> Résolution [70/1](#).

<sup>7</sup> Résolution [69/313](#).

<sup>8</sup> Accord de Paris.

6. Nous reconnaissons que le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe<sup>9</sup>, le Nouveau Programme pour les villes<sup>10</sup> et la Convention sur la diversité biologique contribuent à cette vision élargie<sup>11</sup>. La Déclaration et le Programme d'action de Beijing<sup>12</sup> prônent l'égalité des droits entre les femmes et les hommes. Les examens quadriennaux complets consécutifs ont fourni des orientations et encadré le repositionnement du système pour le développement<sup>13</sup>.

7. Nous sommes conscients que les trois piliers de l'Organisation des Nations Unies – paix et sécurité, développement et droits humains – sont d'une importance égale, intrinsèquement liés et interdépendants<sup>14</sup>. À mi-parcours de cette période stratégique, le monde fêtera le soixante-quinzième anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme, un rappel humble de notre responsabilité de promouvoir et de protéger les droits humains et les libertés fondamentales pour toutes et tous.

8. Nous reconnaissons que l'urgence climatique constitue une menace existentielle pour la survie de l'humanité, les pays et les populations de la planète tout entière. Les énergies renouvelables, ainsi que les infrastructures vertes et résilientes, seront essentielles pour lutter contre la triple crise planétaire qui conjugue changements climatiques, dégradation de la nature et pollution. La sortie de la crise de la COVID-19 est l'occasion d'ouvrir une voie verte et bleue vers la reprise.

9. Nous avons vu comment la pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'interconnexion entre la santé et la sécurité humaine. Alors que nous élaborons ce plan, la réponse à l'urgence sanitaire suit son cours et la production de vaccins, ainsi que leur distribution grâce au Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19, seront essentielles pour enrayer ses effets dévastateurs pour les populations des pays en développement. La mise au point de systèmes de santé inclusifs, répondant à des besoins sanitaires de plus en plus diversifiés, y compris pour les futures pandémies, nécessitera des systèmes d'infrastructure adéquats et un approvisionnement en fournitures médicales à bon rapport coût/efficacité.

10. Nous ne devons laisser personne de côté tandis que nous poursuivons la reprise socioéconomique consécutive à la crise. Nous devons insister sur le fait que les soins de santé, l'alimentation, l'eau et l'assainissement, l'éducation, le travail décent et la sécurité sociale sont des droits humains universels, essentiels pour pérenniser la paix et construire un avenir meilleur pour toutes et tous sur une planète en bonne santé.

11. Nous pensons que l'avantage comparatif de notre mandat de mise en œuvre non programmatique nous donne l'agilité nécessaire pour appuyer les priorités des pays de programme. Grâce aux orientations de l'examen quadriennal complet des politiques de 2020<sup>15</sup>, nous mettrons cette agilité à l'épreuve dans un système pour le développement repositionné<sup>16</sup>. Nous sommes prêts à déployer notre expertise à l'appui du programme commun que le Secrétaire général recommandera à la 76<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale<sup>17</sup>.

12. Nous cherchons à forger des partenariats, en contribuant par nos compétences techniques au développement durable, au financement du développement, à la

---

<sup>9</sup> Résolution [69/283](#).

<sup>10</sup> Résolution [71/256](#).

<sup>11</sup> Recueil des Traités, vol. 1760, n° 30619.

<sup>12</sup> Résolution [50/203](#).

<sup>13</sup> Résolutions [75/233](#), [72/279](#) et [71/243](#).

<sup>14</sup> Résolution [75/1](#).

<sup>15</sup> Résolution [75/233](#).

<sup>16</sup> Résolution [72/279](#).

<sup>17</sup> Résolution [75/1](#).

réduction des risques de catastrophe et à la résilience, ainsi qu'à la lutte contre les changements climatiques. Nous sommes attentifs aux besoins des plus vulnérables et veillons à ne laisser personne de côté. Nous intégrerons l'égalité des sexes, l'inclusion et le respect de la diversité dans notre action et dans la manière de la mener. En nous y employant, nous protégerons la santé, la sécurité et l'environnement.

## B. Cadre opérationnel

13. Nous reconnaissons que le monde du XXI<sup>e</sup> siècle est globalisé et interdépendant. Les gens sont plus connectés que jamais, mais des milliards d'entre eux sont confrontés à des défis et à des risques, même si la technologie et l'innovation offrent de nouvelles perspectives.

14. Nous prenons à cœur le fait que l'extrême pauvreté gagne du terrain pour la première fois depuis plus de vingt ans. La pandémie de COVID-19 pourrait faire basculer 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici à la fin de 2021<sup>18</sup>, et les répercussions multiples des changements climatiques pourraient faire basculer 132 millions de personnes supplémentaires dans la pauvreté d'ici à 2030<sup>19</sup>.

### Problèmes que rencontrent les populations et les pays

15. Nous reconnaissons qu'à la mi-2020, la population mondiale a atteint 7,8 milliards de personnes<sup>20</sup> vivant dans plus de 200 pays et territoires où le développement économique et humain varie considérablement. Les risques auxquels elles sont confrontées sont multiples et interdépendants.

16. Nous offrons une portée mondiale et la souplesse nécessaire pour accroître ou réduire notre présence dans le pays en fonction de la demande. En 2018-2020, le montant des prestations de l'UNOPS a atteint 6,35 milliards de dollars. En ce qui concerne ses activités, 87 % ont été des activités nationales qui se sont déroulées dans plus de 83 pays de programme, les 13 % restants étaient des activités mondiales et provenaient principalement de Genève, New York et Copenhague.

17. Nous continuons de constater une forte corrélation entre nos activités à l'échelle nationale et les problèmes auxquels les populations sont confrontées dans différents pays et contextes<sup>21</sup>. Une évaluation couvrant la période 2014-2020 le confirme une nouvelle fois à travers plusieurs perspectives : a) le développement, notamment par le revenu national brut et le développement humain ; b) la paix et la sécurité ; c) les risques et la résilience humanitaires ; d) les changements climatiques ; e) la transparence, la fraude et la corruption.

18. Nos services et solutions visant à accroître les capacités de mise en œuvre des partenaires dans différents cadres opérationnels, pour les trois piliers de la Charte, font l'objet d'une demande accrue.

### Personnes et pays en situation particulière et fragiles

19. Nous sommes attentifs aux difficultés auxquelles sont confrontés les habitants des pays en situation particulière et des États fragiles les plus vulnérables. Nous avons l'expérience des interventions dans nombre de ces territoires, notamment les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en

<sup>18</sup> Groupe de la Banque mondiale, 2020.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> DESA.

<sup>21</sup> [DP/OPS/2020/5](#).

développement et les pays en situation fragile de conflit et d'après-conflit. Nous souhaitons continuer d'aider nos partenaires à répondre aux programmes d'action d'Istanbul<sup>22</sup> et de Vienne<sup>23</sup>, aux Orientations de Samoa<sup>24</sup>, ainsi qu'à l'Agenda 2063 de l'Union africaine<sup>25</sup>.

20. Nous reconnaissons que de nombreux pays à revenu intermédiaire sont confrontés à des problèmes spécifiques<sup>26</sup>. Nous avons accumulé de l'expérience dans nombre de ces pays, et nous aspirons à accroître notre appui au développement des capacités en matière d'infrastructures de qualité et de passations de marchés publics, ainsi qu'aux investissements durables dans les infrastructures et l'innovation.

21. Nous sommes conscients des interconnexions entre le développement durable et les facteurs de conflits, les risques de catastrophes, les crises humanitaires et les situations d'urgence complexes. Nous savons que le développement durable soutient la paix, qu'une paix durable favorise le développement et que les sociétés sont plus résilientes lorsqu'elles défendent les droits humains, l'égalité des genres et l'avancement des femmes, l'État de droit, l'inclusion et la diversité, et qu'elles prennent soin de leurs enfants et de leurs jeunes.

22. Nous maintenons notre engagement à intégrer les principes du Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience dans nos pratiques<sup>27</sup>. Grâce à notre mandat de mise en œuvre non programmatique, nous pouvons fournir un appui sur l'ensemble du spectre du développement et des piliers de la Charte des Nations Unies. Nous ne prétendons pas détenir un mandat politique normatif, mais nous sommes attentifs au recours à des méthodes de mise en œuvre durable, résiliente et inclusive.

### **Objectifs de développement durable**

23. Nous reconnaissons que les 17 objectifs de développement durable et les 169 cibles sont universels, se renforcent mutuellement et sont interdépendants. Les pays les réalisent et en rendent compte, et le système des Nations Unies leur fournit un appui fondé sur les mandats, le savoir-faire et les avantages comparatifs, et conformément aux plans et priorités nationaux.

24. Nous aidons les pays à accélérer la réalisation des objectifs et leur relèvement après la crise de la COVID-19 tout en répondant à l'urgence climatique. Notre mandat de mise en œuvre non programmatique nous permet de contribuer à la réalisation de tous les objectifs. Nous nous engageons dans des projets pour fournir des produits et services en fonction de la demande des partenaires et de notre capacité à contribuer efficacement à l'accroissement de leur capacité de mise en œuvre.

25. Nous avons répondu à la demande de services dans des secteurs liés à la plupart des objectifs, constatant une demande d'appui plus forte pour certains que pour d'autres. Nous évaluons et communiquons notre niveau d'activité à partir des normes de données à fournir pour le système des Nations Unies<sup>28</sup>. Une étude réalisée en collaboration avec l'Université d'Oxford<sup>29</sup> a établi que les systèmes d'infrastructure pouvaient avoir des incidences sur 92 % des cibles des 17 objectifs de développement durable.

---

<sup>22</sup> Istanbul.

<sup>23</sup> Vienne.

<sup>24</sup> Samoa.

<sup>25</sup> Agenda 2063.

<sup>26</sup> Programme d'action d'Addis-Abeba.

<sup>27</sup> [DP/OPS/2013/3](#), par. 53.

<sup>28</sup> Normes de données pour les Nations Unies.

<sup>29</sup> ITRC et UNOPS, 2018.

26. Nous nous attendons à ce que la demande d'activités associées à de nombreux objectifs se poursuive, et à ce que la demande soit particulièrement forte dans le secteur de la santé et pour les activités liées à l'objectif n° 3 (Bonne santé et bien-être), notamment en réponse à la COVID-19.

27. Nous pensons que notre engagement à intégrer l'objectif n° 5 (Égalité entre les sexes) sera mis en évidence dans les demandes. Nous prévoyons aussi une augmentation de la demande d'activités visant à atténuer les changements climatiques et à s'y adapter.

28. Nous continuerons de tirer parti des types de pays, des indices de risque et de la demande dans les secteurs du développement et de l'appui aux objectifs de développement durable comme base d'analyse des tendances et des perspectives. Nous mesurons l'intérêt de recenser de manière systématique les solutions éprouvées et adaptées au contexte et d'en trouver de nouvelles qui peuvent être transposées au sein d'une même région ou d'une région à l'autre, en réponse aux besoins de personnes et de pays se trouvant dans des situations similaires. Nous sommes impatients de recourir à ce type de veille technologique pour éclairer la planification interne et la priorité à donner aux investissements.

### **Perspectives économiques mondiales et financement du développement**

29. Nous sommes conscients des effets de la COVID-19. En 2020, le produit mondial brut a chuté d'environ 4,3 % (87 600 milliards de dollars de 2019), soit la plus forte contraction depuis la Grande Dépression<sup>30</sup>. 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.

30. Nous notons qu'en raison des dépenses supplémentaires liées à la COVID-19, l'aide publique au développement a atteint un niveau record de 161,2 milliards de dollars en 2020, en hausse de 3,5 % par rapport à 2019<sup>31</sup>. On estime que 12 milliards de dollars ont été dépensés pour les activités liées à COVID-19. Néanmoins, l'aide totale a représenté 1 % à peine des 16 000 milliards de dollars de mesures de relance prises par les gouvernements<sup>32</sup>.

31. Nous savons que la COVID-19 devrait creuser le fossé du financement des objectifs de développement durable auquel sont confrontés les pays en développement. Cet écart devrait atteindre 4 200 milliards de dollars<sup>33</sup>. Avant la COVID-19, le déficit d'investissement devant être comblé chaque année dans les pays en développement était estimé à 2 500 milliards de dollars<sup>34</sup>.

## **C. Cadre stratégique, but et objectifs**

32. Nous énonçons notre but et fixons des objectifs stratégiques dans notre cadre stratégique, qui s'appuie sur la Charte, sur les mandats confiés par l'Assemblée générale et sur les décisions du Conseil d'administration. En 2020, le Conseil d'administration a confirmé qu'il restait pertinent<sup>35</sup>. Ce plan représente la continuité

<sup>30</sup> DESA, 2021.

<sup>31</sup> OCDE, avril 2021.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> OCDE, 2020.

<sup>34</sup> CNUCED, 2014.

<sup>35</sup> Décision 2020/20.

du mandat, avec un accent qualitatif plus marqué au cours des quatre prochaines années.

### **But**

33. Lors de la réunion mondiale des dirigeants en 2016, nous nous sommes engagés à respecter notre but commun<sup>36</sup>, qui porte en lui les valeurs qui encadrent notre vision et notre mission<sup>37</sup> :

**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 commune** consiste à aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable.

### **Objectifs stratégiques**

34. Nous concentrons nos ambitions opérationnelles et nos ambitions en matière de gestion dans sept objectifs stratégiques : trois objectifs de contribution et quatre objectifs de gestion.

35. **Nos trois objectifs de contribution** guident ce que nous entreprenons. Ils expriment la proposition de valeur de notre mandat, en ciblant nos compétences techniques pour :

a) *Apporter un appui aux pays*. Nous appuyons les pays dans le développement de leurs capacités et de leurs ressources pour atteindre les objectifs de développement durable ;

b) *Aider les personnes dans le besoin*. Nous aidons les personnes dans le besoin grâce à un savoir-faire respectueux des normes arrêtées au plan international ;

c) *Donner à nos partenaires les moyens d'agir*. Nous donnons à nos partenaires les moyens de rationaliser leurs activités grâce à des services d'appui aux projets fournis au niveau local ou sous forme de services partagés à l'échelle mondiale.

36. Nous pouvons étendre notre capacité de mise en œuvre à l'ensemble du spectre du développement et aux trois piliers de la Charte des Nations Unies. Nos objectifs de contribution ne sont donc pas orientés vers des contextes opérationnels, des secteurs de développement ou des objectifs de développement durable spécifiques.

37. **Nos quatre objectifs de gestion** nous guident dans cette démarche. Ils incarnent notre quête de qualité et d'excellence organisationnelle :

a) *Valeur reconnue par les partenaires* : nous fournissons des services et proposons des solutions innovantes qui présentent une valeur ajoutée et que les partenaires apprécient dûment, dans le respect des normes et des meilleures pratiques internationales.

b) *Excellence du personnel* : nous nous employons à ce que le personnel ait les moyens de travailler dans le respect des normes les plus exigeantes et souhaitons être considéré comme un employeur de choix qui attire et retient à son service un personnel talentueux.

---

<sup>36</sup> DP/OPS/2017/5, par. 51.

<sup>37</sup> Décisions 2016/19, 2017/26, et 2020/20.

c) *Excellence des processus-métier* : nous continuons d'améliorer la qualité, l'efficacité et la fiabilité des opérations grâce à la simplification et à l'innovation des procédures rendues possibles par la numérisation.

d) *Gestion financière avisée* : nous préservons notre modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande, en équilibrant les risques et les possibilités offertes et en investissant dans l'innovation au profit des pays et des personnes dans le besoin.

## II. Notre action : priorités opérationnelles

### A. Mandat, partenariats et compétences spécialisées

#### Mandat

38. Nous sommes une ressource opérationnelle pour les États Membres et le Secrétaire général. Nous nous engageons à soutenir la construction d'un avenir durable, résilient et inclusif. Nous disposons d'un avantage comparatif en matière de mise en œuvre, assorti d'un savoir-faire technique en matière d'infrastructures, d'achats et de gestion de projets.

39. Nous endossons un rôle de ressource non programmatique pour la mise en œuvre, qui s'est étoffé grâce aux résolutions et décisions sur notre mandat et notre gouvernance<sup>38</sup>. L'avantage comparatif de notre mandat, de notre rôle et de notre modèle de fonctionnement a été une nouvelle fois confirmé par le Conseil d'administration dans sa décision sur l'examen à mi-parcours<sup>39</sup>.

40. Notre mandat consiste à développer les capacités de mise en œuvre dans les domaines de la paix et la sécurité, des droits humains et du développement, notamment via des activités ad hoc. Nous pouvons agir dans des pays en situation particulière et des États fragiles et soutenir les pays à revenu intermédiaire qui rencontrent des difficultés qui leur sont propres.

41. Nous continuons de répondre aux besoins et aux priorités des pays de programme en nous appuyant sur notre mandat et nos avantages comparatifs, et conformément à l'orientation stratégique et aux priorités définies dans le présent plan stratégique et dans les précédents.

#### Partenariats

42. Notre mandat nous permet de nouer des partenariats avec des gouvernements de pays de programme et de pays donateurs, des entités 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.

43. Nous pouvons nous engager dans des partenariats Nord-Sud, Sud-Sud, triangulaires et public-privé<sup>40</sup>, nous pouvons appuyer la mise en œuvre de fonds verticaux et d'initiatives multipartenaires, et nous nous sommes engagés à travailler en lien direct avec les pays de programme.

<sup>38</sup> Résolutions 48/162 et 65/176 et décision 48/501 de l'Assemblée générale ; décisions du Conseil d'administration 2008/35, 2009/25, 2010/7 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 et 2020/20.

<sup>39</sup> Décision 2020/20.

<sup>40</sup> Résolutions 64/222 et 73/291.

44. Nous aidons nos partenaires à trouver des solutions à leurs problèmes et à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent pour atteindre leurs objectifs. Nos services d'appui aux projets souples et modulaires, fournis « à l'acte », constituent la base des offres intégrées et des solutions spécialisées qui sous-tendent la proposition de valeur d'entreprise à entreprise que nous offrons à nos partenaires.

### **Savoir-faire**

45. Nous pouvons accroître la capacité de mise en œuvre des pays pour leur permettre d'atteindre les objectifs de développement durable : a) en mettant en œuvre notre savoir-faire en développement des capacités dans les domaines visés par notre mandat ; b) en appuyant et en gérant la mise en œuvre au nom des partenaires. Nos services d'appui aux projets couvrent le savoir-faire en matière d'infrastructure, d'achats et de gestion de projet, y compris les ressources humaines et la gestion financière. Nous les appliquons à la réalisation de nos objectifs de contribution.

46. Nous sommes conscients de la nécessité de passer progressivement d'un modèle traditionnel de soutien logistique direct et de prestation de services à un modèle axé sur le renforcement des institutions, le développement des capacités et l'élargissement des partenariats et du financement<sup>41</sup>. Nous avons vocation à servir de ressource centrale vers laquelle se tourne le système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés ainsi que des travaux de génie civil et du développement des infrastructures matérielles, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités<sup>42</sup>.

47. Nous pouvons fournir un appui ciblé pour aider les pays à renforcer les environnements favorables nationaux grâce à nos compétences techniques en matière d'infrastructures de qualité et de passation de marchés publics. Nous pouvons aider les pays à conclure des partenariats de financement plus larges grâce à notre savoir-faire en matière d'investissements durables dans les infrastructures et l'innovation. Nous intégrons des méthodes de mise en œuvre durable afin de répondre de manière systématique aux questions interdisciplinaires dans notre appui à la mise en œuvre et nous continuons de développer notre plateforme pour assurer une prestation de services efficace.

48. Nous nous attachons à garantir la pertinence et les avantages comparatifs que nous offrons grâce à notre mandat de mise en œuvre non programmatique. Notre modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande nous permet de nous concentrer sur le développement de compétences techniques et d'un appui à la mise en œuvre, et de diversifier nos partenariats en réponse aux besoins et aux priorités des pays de programme. Nous recherchons de manière proactive l'innovation afin d'améliorer les choses et de procéder de manière plus efficace.

## **B. Ambitions opérationnelles pour 2022-2025**

49. Nos ambitions opérationnelles pour 2022-2025 et notre engagement en faveur d'un avenir durable, résilient et inclusif reposent sur trois objectifs en matière de contribution, qui définissent la manière dont nous allons « apporter un appui aux pays », « aider les personnes dans le besoin » et « donner à nos partenaires les moyens d'agir ».

---

<sup>41</sup> Résolution 75/233.

<sup>42</sup> Résolution 65/176.

## Apporter un appui aux pays

50. *Nous appuyons les pays* dans le renforcement de leurs capacités et de leurs ressources afin d'atteindre les objectifs de développement durable.

### *Renforcement des capacités des pays de programme*

51. Nous pensons qu'il existe au moins deux voies grâce auxquelles les pays de programme peuvent élargir la base de ressources disponibles pour leur permettre d'atteindre les objectifs de développement durable : a) développer leurs capacités afin d'assurer le déploiement efficace et effectif des ressources disponibles ; b) faire appel à des sources de financement plus nombreuses ou différentes. Nous disposons d'un savoir-faire technique nous permettant d'offrir un appui ciblé pour renforcer les environnements favorables dans les deux cas.

52. Nous avons bâti notre savoir-faire technique en matière d'infrastructures de qualité et de passation de marchés publics sur plus de 25 ans d'expérience opérationnelle. Nous disposons d'un mandat pour le développement des capacités dans les deux cas, et avons l'ambition de documenter, développer et diffuser nos connaissances et de contribuer à la réflexion demandée par les pays de programme et les pays donateurs. Nous aspirons à démontrer la validité de notre modèle pour aider les pays à attirer de nouvelles sources de financement d'investissements durables dans les infrastructures et l'innovation (Initiative S3I).

### *Infrastructures de qualité*

53. Nous pensons que les infrastructures de qualité ne se limitent pas aux ouvrages de construction. Elles sont un catalyseur essentiel du développement durable, résilient et inclusif. Elles soudent les communautés, lèvent les obstacles à la scolarisation des enfants, aident les familles à assurer leur subsistance et à adopter des modes de vie sains, donnent accès aux services essentiels et constituent la pierre angulaire d'une économie moderne. De bonnes infrastructures peuvent contribuer à réduire les inégalités et les facteurs de déplacement et sont essentielles à la pérennisation de la paix.

54. Nous reconnaissons que les investissements nécessaires dans les infrastructures sont importants. En 2018, les investissements en infrastructures nécessaires jusqu'en 2030 étaient estimés à environ 90 000 milliards de dollars<sup>43</sup>, soit davantage que le produit mondial brut de la même année. Pour la plupart, ces investissements s'inscrivent sur le long terme, bloquant le développement et les dépenses des pays pendant des décennies. Il sera essentiel de veiller à ce que la hiérarchisation des investissements se fasse en toute connaissance de cause et à ce que les coûts du cycle de vie associés soient pris en compte.

55. Nous reconnaissons que les systèmes d'infrastructure sous-tendent la réalisation de la plupart des objectifs et cibles du développement durable<sup>44</sup>. Les investissements devront être hiérarchisés dans de nombreux secteurs, notamment l'énergie, l'eau, les transports, les déchets, les technologies de l'information et des communications et les infrastructures numériques, ainsi que pour les moyens d'action nécessaires aux pouvoirs publics en ce qui concerne les infrastructures sociales dans les domaines de la santé, de l'éducation et du logement. La nécessité de se relever des effets de la COVID-19 tout en luttant contre le changement climatique a accentué le besoin d'équilibrer les compromis et de faire des choix d'investissement éclairés.

<sup>43</sup> Commission mondiale sur l'économie et le climat, 2018.

<sup>44</sup> ITRC et UNOPS, 2018.

56. Nous aspirons à soutenir un changement de paradigme. Les infrastructures ne doivent pas être considérées comme des bâtiments ou des réseaux individuels, mais comme faisant partie d'un système interdépendant nous permettant d'atteindre nos objectifs mondiaux. Les infrastructures doivent être conçues en tenant compte de l'intérêt de la population, ou elles pourraient créer des inégalités et les perpétuer, privant les usagers de leurs droits fondamentaux. Les infrastructures non sensibles aux questions de genre, construites sans tenir compte des besoins des femmes et des filles, en sont un bon exemple.

57. Nous estimons que l'approche fondée des éléments factuels peut permettre aux gouvernements de « mieux dépenser » lorsqu'ils investissent dans des infrastructures. Cette approche peut accroître la capacité des partenaires gouvernementaux à planifier, fournir et gérer leurs systèmes d'infrastructure tout en optimisant les effets de leurs investissements à une période où l'avenir, incertain, sera marqué par la croissance démographique, l'urbanisation et les effets des changements climatiques. Elle peut également contribuer à établir la base sur laquelle les gouvernements s'engageront et exploreront différentes options de financement.

58. Nous reconnaissons que les phases de relèvement, de redressement et de reconstruction consécutives à une catastrophe offrent des possibilités d'accroître la résilience des nations et des collectivités. Les mesures de réduction des risques de catastrophes peuvent être intégrées dans la restauration des infrastructures physiques et des systèmes sociétaux, contribuant ainsi à revitaliser les moyens de subsistance, les économies et l'environnement. Le relèvement après la crise de la COVID-19 représente une occasion unique de renforcer la résilience.

59. Nous avons de l'expérience dans la plupart des secteurs d'infrastructure, et pouvons appuyer la hiérarchisation et la construction d'infrastructures durables, résilientes et inclusives grâce à des approches fondées sur des éléments factuels, notamment pour éclairer les analyses communes de pays. Ce faisant, nous restons conscients du lien qui existe entre l'aide humanitaire et la consolidation de la paix au niveau national dans les pays faisant face à des situations d'urgence humanitaire, y compris des situations complexes, et dans les pays en proie à un conflit ou sortant d'un conflit.

60. Une répartition plus claire du travail au sein du système des Nations Unies, fondée sur le mandat et le savoir-faire, pourrait renforcer les normes de qualité des infrastructures et ouvrir la voie à des approches plus rentables, notamment pour les investissements dans des infrastructures de qualité<sup>45</sup>. Cela permettrait de concentrer la masse critique de connaissances institutionnelles nécessaire pour récolter les bénéfices que peuvent apporter des infrastructures durables, résilientes et inclusives, notamment en tenant compte des coûts du cycle de vie.

#### *Passation des marchés publics*

61. Nous sommes conscients qu'une part importante de l'économie passe par les marchés publics. On estime que les marchés publics représentent de 12 % à 30 % du produit intérieur brut (PIB) dans de nombreux pays<sup>46</sup>. Nous reconnaissons que les objectifs de développement durable sont liés les uns aux autres et se renforcent mutuellement, et que la passation des marchés publics peut avoir des incidences sur la plupart d'entre eux<sup>47</sup>.

62. Nous sommes conscients que pour des raisons d'échelle, même les gains relativement faibles de l'optimisation peuvent avoir un effet important. Une

---

<sup>45</sup> G20, 2019.

<sup>46</sup> CAC/COSP/WG.4/2015/3, par. 8.

<sup>47</sup> Economist Intelligence Unit Limited, 2020.

évaluation des marchés publics dans 180 pays indique 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 revenu<sup>48</sup>. En s'en tenant à une estimation prudente, les marchés publics mondiaux représenteraient donc quelque 10 000 milliards de dollars par an. La valeur d'une optimisation de 1,5 % serait ainsi de l'ordre du montant de l'aide publique au développement annuelle, soit quelque 160 milliards de dollars.

63. Nous pensons que les marchés publics présentent un potentiel de transformation qui favorise le développement durable, résilient et inclusif. La poursuite du développement des capacités institutionnelles pour instaurer des pratiques efficaces, efficaces et transparentes en matière de passation de marchés publics est une occasion importante d'accroître les ressources que les pays peuvent canaliser vers la réalisation des objectifs de développement durable, la lutte contre les changements climatiques et le relèvement après la COVID-19.

64. Nous entrevoyons deux voies se renforçant mutuellement pour optimiser la passation des marchés publics de manière à lui donner plus de force : a) libérer des ressources en réalisant des gains d'efficacité, et éviter les pertes imputables au manque de transparence, à la fraude et à la corruption ; b) accroître l'efficacité en suscitant des choix durables, résilients et inclusifs alignés sur les plans de développement nationaux. Le pouvoir d'achat qui en résulterait pour être transformateur, notamment via des effets d'entraînement le long de la chaîne d'approvisionnement et dans l'économie et la société au sens large.

65. Nous nous employons à enrayer le cercle vicieux de la corruption, à la fois source et corollaire des inégalités. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a indiqué que la corruption pouvait entraîner une perte moyenne de 10 % à 25 % de la valeur d'un marché public<sup>49</sup>. Une estimation prudente place la perte globale dans l'ordre du millier de milliards de dollars supplémentaires nécessaire pour les dépenses liées à la COVID-19<sup>50</sup>.

66. Nous estimons que la transparence peut être un levier puissant dans la lutte contre la fraude et la corruption. Nous pensons que la numérisation sera un catalyseur essentiel de la transparence et de l'efficacité de la passation des marchés publics, que ce soit : a) par la gestion de la procédure de sollicitation grâce à des outils de passation de marchés en ligne ; ou b) en favorisant la transparence et la surveillance du marché afin d'optimiser le rapport coût-avantage en faveur du développement durable.

67. Nous aspirons à aider les pays à développer leur capacité à tirer parti des effets potentiels des marchés publics dans les trois dimensions de la durabilité :

a) économique, en favorisant une croissance économique durable, la création d'emplois, la formation professionnelle et l'innovation technologique ;

b) sociale, en garantissant les droits humains, en promouvant et en protégeant les droits du travail, en faisant participer la société, en assurant la diversité et en protégeant les communautés indigènes ;

c) environnementale, en protégeant la nature, les écosystèmes et la biodiversité, en réduisant les déchets, en améliorant l'efficacité des ressources et en soutenant l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ces derniers.

68. Nous savons que la passation des marchés publics peut être un agent de changement favorisant l'inclusion sociale tout en garantissant l'équité et le rapport

<sup>48</sup> Groupe de la Banque mondiale, 2017.

<sup>49</sup> Guide de l'ONUDDC, p. 1.

<sup>50</sup> OCDE, 2020.

coût-avantage. Nous sommes convaincus que se concentrer sur la résilience de la chaîne d'approvisionnement permet de renforcer l'inclusion. La passation des marchés publics peut également avoir des effets négatifs profonds, tels que l'enfermement dans des pratiques économiques, environnementales et sociales non durables, l'exclusion et la marginalisation des groupes vulnérables, ou encore l'enracinement des vulnérabilités et des risques.

69. Nous disposons d'outils de diagnostic pour évaluer les capacités nationales en matière d'achats, notamment pour alimenter les analyses communes de pays. Ils sont complétés par des démarches d'interventions pratiques de développement des capacités, dont certaines sont axées sur la lutte contre la corruption. Nos outils sont fondés sur les meilleures pratiques internationales, et nous souhaitons continuer de les développer à partir des enseignements que nous en tirons.

70. Nous servons de ressource aux Nations Unies pour la passation des marchés publics et l'une de nos missions consiste à aider les pays à développer leurs capacités en la matière. Nous cherchons à étendre cette approche en aidant les pays à mesurer le potentiel de la passation des marchés publics, ce qui implique de remettre en question les perceptions traditionnelles dans ce domaine. Il ne s'agit pas d'une fonction de services de soutien dont la réussite serait définie par la rapidité et le coût, mais d'une question de « rapport coût-avantage », et les choix que font aujourd'hui les pays en matière de passation de marchés publics auront demain des conséquences considérables.

#### *Investissements durables dans les infrastructures et l'innovation*

71. Nous sommes conscients que la réalisation par les pays des objectifs de développement durable nécessitera des ressources allant au-delà des finances publiques, y compris l'aide publique au développement. Pour les seules infrastructures, le déficit d'investissement annuel dans les pays en développement est estimé entre 1 000 et 1 500 milliards de dollars<sup>51</sup>.

72. Nous mesurons les effets dévastateurs de la COVID-19 et notons que 378 900 milliards de dollars sont détenus en actifs par les banques, les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs. Un transfert d'à peine 1,1 % vers des investissements durables pourrait combler le déficit de financement post-COVID-19 de 4 200 milliards de dollars qui pèse sur les pays en développement<sup>52</sup>. Il accélérerait le relèvement après la pandémie, ranimerait les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable et accroîtrait l'impact économique, social et environnemental positif des investissements.

73. Nous avons indiqué au Conseil d'administration que nous pouvions apporter une contribution à valeur ajoutée via l'investissement à impact social dès 2014. Il a encouragé la poursuite de cette ambition dans plusieurs décisions ultérieures<sup>53</sup>. Nous sommes officiellement entrés dans la phase de validation au début de 2020, et elle devrait durer jusqu'à la fin de 2023.

74. Nous avons franchi une étape importante en mars 2020, avec l'établissement de l'Initiative S3I en tant qu'unité administrative autonome dans notre structure de gouvernance. Le Secrétaire général a nommé un Sous-secrétaire général au poste de Directeur général de ce nouveau bureau, qui a établi son nouveau siège à Helsinki, avec l'appui du Gouvernement finlandais, en janvier 2021.

---

<sup>51</sup> Programme d'action d'Addis-Abeba, 2015.

<sup>52</sup> OCDE, 2020.

<sup>53</sup> Op. cit., par. 39.

75. Nous continuerons de poursuivre cette ambition dans le cadre de notre réponse aux examens quadriennaux complets<sup>54</sup>. Les examens ont réaffirmé que le financement public international était un important catalyseur de ressources publiques et privées supplémentaires, débloquant des financements mixtes ou groupés pour les infrastructures et autres investissements à l'appui du développement du secteur privé.

76. Nous reconnaissons que l'échelle financière des investissements dans les infrastructures durables est plus importante que celle de nos activités de mise en œuvre traditionnelles, ce qui permet aux pays de réaliser des bénéfices pour un plus grand nombre de personnes. Nous poursuivrons le déploiement de l'initiative dans ses trois domaines d'intervention : a) logement abordable ; b) énergies renouvelables ; c) infrastructures de santé.

77. Nous encouragerons le bureau de l'Initiative S3I à renforcer et à accélérer l'effort de mobilisation des investisseurs des secteurs public et privé. Ces investisseurs sont notamment les institutions de financement du développement, les fonds souverains, les fonds d'infrastructure et les fonds de pension, ainsi que de promoteurs de projets. Nous travaillerons collectivement à l'augmentation des investissements dans les infrastructures, et envisagerons de créer conjointement des options de modes de financement novateurs comme les fonds d'investissement, les obligations à impact et les solutions de financement hypothécaire. Nous connaissons nos atouts uniques, ainsi que les risques que ce type d'activités comporte, et restons déterminés à prendre des mesures audacieuses en faveur des personnes dans le besoin.

78. Nous pensons que l'innovation et la participation du secteur privé seront primordiales pour atteindre les objectifs de développement durable et lutter contre les changements climatiques. Notre vaste programme d'innovation comprend la création et la gestion par le bureau de l'Initiative S3I du réseau de centres d'innovation mettant en relation les entreprises, les investisseurs et les entrepreneurs, y compris les femmes et les jeunes, afin de trouver des solutions pratiques produisant des résultats tangibles.

79. Nous tirerons parti des synergies entre les aspects liés à l'infrastructure et à l'innovation dans le cadre de l'Initiative S3I. Nous encouragerons les solutions faisant appel aux transferts transfrontaliers de connaissances et de technologies, qui peuvent conduire à la création conjointe de fonds d'innovation et de technologie avec des investisseurs partageant les mêmes idées.

80. Nous prenons à cœur l'accent mis par l'examen des politiques sur le fait que la division du travail dans le système des Nations Unies doit être fondée sur les avantages comparatifs. Nous comptons assumer notre part de responsabilité, en agissant comme un catalyseur pour canaliser les financements des gouvernements et du secteur privé afin d'appuyer la réalisation des objectifs de développement durable par les pays.

### **Aider les personnes dans le besoin**

81. Nous *aidons les personnes* dans le besoin grâce à un savoir-faire spécialisé respectueux des normes arrêtées au plan international.

#### *Méthodes de mise en œuvre durable : économique, sociale et environnementale*

82. Nous avons fixé notre ambition d'aborder les questions opérationnelles interdisciplinaires sous l'angle de la durabilité en 2012<sup>55</sup>. Nous avons continuellement affiné nos méthodes en fonction des orientations des États Membres et des enseignements à retenir. Ces méthodes sont prises en compte dans un cadre connexe

<sup>54</sup> Résolutions 71/243 et 75/233.

<sup>55</sup> DP/OPS/2012/7.

tenant compte des trois dimensions de la durabilité qui se renforcent mutuellement : a) croissance économique équitable ; b) justice sociale et inclusion ; c) respect de l'environnement<sup>56</sup>.

83. Nous employons des méthodes durables en fonction du contexte et de la nature des activités réalisées. Elles contribuent à obtenir des résultats ciblés pour les populations grâce à nos activités de mise en œuvre. Assorti d'indicateurs dérivés de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance, le cadre permet d'assurer le suivi et de rendre compte de toutes les dimensions, conformément aux objectifs fixés dans nos prévisions budgétaires.

#### *Intégration des politiques de sauvegarde environnementale et sociale*

84. Nous pensons que les politiques de sauvegarde environnementale et sociale constituent un moyen essentiel de cibler les efforts visant à aider les personnes dans le besoin et à bâtir des communautés résilientes. Nos normes de mise en œuvre fournissent des orientations pour l'intégration des normes reconnues dans la conception et la mise en œuvre de nos projets.

85. Nous nous engageons à respecter les droits humains pour toutes et tous, à respecter la diversité et à nous concentrer sur l'inclusion des plus vulnérables. Nous élargirons notre stratégie d'intégration des questions de genre afin d'intensifier nos efforts et d'inclure les personnes handicapées et les autres groupes vulnérables. Elle intégrera aussi la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, y compris les indicateurs de risque associés.

86. Nous aspirons à protéger la santé et la sécurité des personnes et ferons progresser notre initiative mondiale « Objectif zéro », qui vise à réduire les accidents, les blessures et les maladies dans l'ensemble de nos activités.

87. Nous reconnaissons que les achats constituent un aspect fondamental de presque tout ce que nous entreprenons pour permettre à nos partenaires d'aider les personnes dans le besoin. Nos pratiques d'achats responsables ont été reconnues comme « meilleures pratiques » à plusieurs reprises<sup>57</sup>.

88. Nous proposons de soutenir le développement des capacités locales via l'engagement avec des partenaires de mise en œuvre dans les chaînes d'approvisionnement locales, en renforçant les sauvegardes pour nous-mêmes et pour les personnes avec et pour lesquelles nous travaillons. Dans cette optique, il convient de mettre l'accent sur les droits humains, les droits du travail, la conduite éthique, l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi que la responsabilité environnementale, et de prévoir le développement ciblé des capacités des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, ainsi que des entreprises appartenant à des femmes et à des jeunes.

89. Nous soutenons la campagne de lutte contre les changements climatiques, la perte de biodiversité et la dégradation des écosystèmes. Nous étudierons les moyens de stimuler la prise en compte de l'économie circulaire et des coûts du cycle de vie dans nos activités liées aux achats et aux infrastructures. Compte tenu de l'urgence climatique mondiale, et conformément à la stratégie de durabilité des Nations Unies et à notre modèle de fonctionnement, nous entendons examiner les moyens de réduire notre empreinte carbone institutionnelle.

<sup>56</sup> DP/OPS/2021/6, Annexe I.

<sup>57</sup> DP/OPS/2021/4.

*Enseignements tirés de la mise en œuvre*

90. Nous aspirons à renforcer nos connaissances et nos normes de mise en œuvre grâce aux retours d'expérience. Conformément à notre mandat non programmatique, nous n'assurons pas de fonction programmatique de suivi et d'évaluation, mais nous recueillons les enseignements à retenir via la gestion de la qualité et du savoir.

91. Nous associons au suivi et à l'établissement de rapports sur l'intégration des questions interdisciplinaires les enseignements à retenir des interactions avec nos partenaires ainsi que les enseignements opérationnels et les retours d'information de notre conseil des clients et des enquêtes bisannuelles auprès des partenaires.

92. Nous compléterons les approches actuelles de demande de retours d'information et d'éclairage des enseignements à retenir grâce à un engagement ciblé auprès des partenaires. Dans le cadre de la gestion de la qualité, nous pouvons être amenés, via des entretiens ou des évaluations, à chercher à mieux comprendre comment les produits et services que nous avons fournis ont aidé nos partenaires à réaliser leurs objectifs plus larges.

93. Tandis que nous investissons dans les enseignements tirés de la mise en œuvre, nous pouvons être amenés à nous concentrer sur des projets individuels ou multiples présentant des caractéristiques similaires. Ils peuvent être ciblés par gamme de service, par politique, outil et système ou par questions interdisciplinaires, viser un partenaire particulier ou une catégorie de partenaires, ou être propres au contexte (ciblé par géographie, type de pays et risques, pilier des Nations Unies, secteur de développement ou objectif de développement durable).

**Donner à nos partenaires les moyens d'agir**

94. Nous *donnons à nos partenaires les moyens* de rationaliser leurs activités grâce à des services d'appui aux projets fournis au niveau local ou sous forme de services partagés à l'échelle mondiale.

*Nos services d'appui aux projets*

95. Nous permettons à nos partenaires d'atteindre leurs objectifs, et nos services d'appui aux projets restent le socle de notre soutien. Nous nous efforçons d'être considéré par les parties prenantes comme un partenaire stratégique efficace et axé sur le service. Nous aspirons à fournir un rapport coût-avantage à long terme grâce à des offres de services intégrés qui permettent à nos partenaires de faire plus, et mieux.

96. Notre proposition de valeur repose sur des services souples et modulaires d'appui aux projets touchant aux infrastructures, aux achats et à la gestion des projets, y compris les ressources humaines et la gestion financière. Nous combinons généralement deux ou plusieurs gammes de services dans nos projets, et notre appui s'étend du conseil en amont à l'exécution en aval. Nos modalités de prestation spécialisées comprennent les services de secrétariat pour les initiatives internationales et les services partagés à l'échelle mondiale.

*Besoin reconnu en gains d'efficacité*

97. Nous reconnaissons que l'utilisation efficace de ressources limitées sera essentielle à la réalisation des objectifs de développement durable par les pays. Le Conseil d'administration a encouragé d'autres entités du système des Nations Unies à profiter de nos services d'appui aux projets pour soutenir leurs activités de mise en

œuvre. L'avantage comparatif de notre appui à la mise en œuvre a été reconnu dans des études externes, ainsi que par notre conseil des clients<sup>58</sup>.

98. Nous prenons à cœur le fait que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, dans une évaluation achevée à la mi-2021, a réaffirmé la pertinence de notre rôle et reconnu que notre modèle de fonctionnement et le fait que nous soyons autofinancés constituent des atouts uniques. Les domaines d'amélioration mis en évidence dans l'évaluation sont pris en compte dans le présent plan.

#### *Ressource crédible des Nations Unies*

99. Nous nous efforçons de rester une ressource crédible en services d'appui aux projets, permettant aux partenaires de faire preuve de rapidité et d'agilité même dans les conditions les plus difficiles. Nous pensons qu'une ONU efficace et axée sur le terrain, adaptée au XXI<sup>e</sup> siècle, doit continuellement rechercher de nouvelles méthodes de travail pour optimiser son empreinte opérationnelle.

100. Dans le cadre de notre modèle de fonctionnement « à l'acte », nous continuerons de nous concentrer sur l'optimisation de nos prestations, notamment grâce à des services partagés à l'échelle mondiale. Nous continuerons de revoir et de développer nos systèmes et nos outils pour gérer et mettre en œuvre nos projets de manière plus intelligente. À cette fin, nous explorerons tout le potentiel inexploité de la numérisation. Nous nous appuierons également sur les enseignements tirés de la réponse à la COVID-19 tant sur le plan opérationnel qu'en matière de gestion.

#### **Enseignements opérationnels de notre réponse à la COVID-19**

101. Notre réponse opérationnelle à la COVID-19 nous a appris que nous étions en mesure de contribuer à une intervention d'urgence efficace et efficiente lorsque nous nous appuyons sur des partenariats de confiance avec des partenaires dont nous comprenons les besoins, et qui à leur tour comprennent notre modèle de fonctionnement unique et notre rôle opérationnel.

102. Nous reconnaissons qu'il est important d'invoquer les consignes d'urgence de façon contrôlée, notamment en déployant du personnel qualifié pour renforcer les capacités à l'appui des points de décision clef. Nous avons bénéficié de la mise en place d'une surcapacité temporaire pour aider nos bureaux à faire correspondre les besoins des partenaires avec nos compétences de base, en coordonnant le partage des connaissances à tous les niveaux de l'organisation.

103. Nous avons constaté une augmentation de la demande de fournitures médicales et d'infrastructures de soins de santé. Nous sommes prêts à nous engager aux côtés du Mécanisme COVAX et à apporter un appui pertinent à la mise en œuvre. Au cours de la période stratégique, nous nous attendons à enregistrer une plus grande demande d'appui ciblé à la reprise socioéconomique à plus long terme.

104. Nous nous engageons à continuer de tirer des enseignements de la mise en œuvre. Les enseignements tirés de la réponse à la COVID-19 montrent que les partenariats de confiance conduisent à des résultats efficaces et que la surcapacité temporaire et les connaissances et le savoir-faire documentés sont essentiels pour permettre le déploiement d'une réponse rapide.

---

<sup>58</sup> DP/OPS/2020/5, par. 72-74.

## C. Repositionnement du système pour le développement

105. La phase de conception du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement est en grande partie terminée, et de nombreuses nouveautés ont été mises en œuvre. À la fin de 2020, les États Membres ont demandé au Secrétaire général d'assurer une mise en œuvre intégrale.

### Mandat de mise en œuvre et rôle opérationnel non programmatiques

106. Nous nous engageons dans la réforme conformément à notre mandat de mise en œuvre et à notre rôle opérationnel non programmatiques au sein du système. Nous souscrivons à l'accent mis par l'examen quadriennal complet sur l'amélioration de la coordination, de la collaboration, de l'efficacité et de la cohérence à tous les niveaux du système pour le développement, d'une manière qui reconnaisse les mandats et les rôles des entités, qui tienne compte de leurs avantages comparatifs et qui assure une utilisation efficace de leurs ressources et de leur expérience<sup>59</sup>.

107. Nous mesurons la valeur que revêtent la direction et la mise en œuvre impartiales au niveau national du cadre de gestion et de responsabilité pour les organismes résidents et non résidents. Nous avons mis en place un double ordre hiérarchique pour nos directeurs de pays, clarifié le champ d'application du prélèvement et continué de nous acquitter intégralement de la participation aux coûts doublée.

108. Nous sommes fiers d'apporter des gains d'efficacité aux entités du système des Nations Unies, y compris son système pour le développement, sous les auspices de notre modèle de fonctionnement autofinancé. Nous pensons que le meilleur baromètre des gains d'efficacité que nous apportons est la demande pour nos services dans l'ensemble du système.

109. Nous sommes partisans de la reconnaissance mutuelle des politiques, procédures, contrats-cadres et mécanismes opérationnels connexes. Nous sommes axés sur la demande et ne pouvons pas nous imposer aux autres. Nous sommes prêts à nous engager dans des partenariats stratégiques de collaboration ciblés au niveau national afin de soutenir une mise en œuvre à bon rapport coût/efficacité, notamment via la passation de marchés et les services partagés à l'échelle mondiale, indépendamment du lieu.

110. Nous sommes un membre à part entière et sur un pied d'égalité du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination depuis 2016. En 2019, le Secrétaire général a nommé la Directrice exécutive Présidente du Comité de haut niveau pour la gestion. Nous appartenons aussi au Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

111. Nous continuons de renforcer les capacités institutionnelles afin que les directeurs et directrices de nos bureaux de pays et de nos bureaux multipays puissent s'engager comme il se doit au niveau national. Nous encourageons l'engagement prioritaire dans des dialogues stratégiques en ce qui concerne la collaboration opérationnelle avec les gouvernements et les partenaires des équipes de pays des Nations Unies, notamment pour soutenir la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement ou de plans équivalents.

<sup>59</sup> Résolution [75/233](#), par. 9.

### III. Comment nous procédons : priorités en matière de gestion

#### A. Gouvernance et modèle de fonctionnement

##### *Dispositifs de gouvernance*

112. 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.

113. Nous disposons de fonctions de contrôle interne qui sont alignées sur notre mandat non programmatique. Le Groupe de l'audit interne et des investigations a été constitué en 2007, tandis que la fonction de déontologie, créée en 2009, a été érigée en Bureau de la déontologie et de la conformité en 2019. Ces deux unités assurent un contrôle interne, conseillent la Directrice exécutive et fournissent des rapports annuels au Conseil d'administration.

114. Pendant plus d'une décennie, notre Comité consultatif pour les questions d'audit et ses prédécesseurs ont fourni des conseils externes et indépendants à la Directrice exécutive et rédigé des rapports annuels pour le Conseil d'administration. En outre, le Secrétaire général a créé un conseil des clients où les partenaires peuvent conseiller la Directrice exécutive sur des questions opérationnelles.

115. Notre équipe de haute direction assure la coordination interne et l'appui au positionnement stratégique. Elle comprend la Directrice exécutive, le Directeur général de l'Initiative S3I et quatre directeurs et une directrice.

##### **Un modèle de fonctionnement unique**

116. Comme notre modèle de fonctionnement autofinancé est unique au sein du système des Nations Unies, de nombreuses parties prenantes ignorent que notre mandat de mise en œuvre est non programmatique. Contrairement aux organisations ayant des activités programmatiques, qui financent principalement leurs activités par la collecte de fonds pour les contributions aux ressources de base et autres, nous fournissons des services en échange de la prise en charge des coûts directs, plus des frais de gestion pour couvrir les coûts indirects immédiats et futurs.

117. Notre modèle calqué sur le secteur privé incite à la prudence budgétaire et concentre les investissements internes sur la continuité de la pertinence de l'organisation pour les partenaires. La viabilité de notre modèle de fonctionnement et sa raison d'être au sein du système des Nations Unies ont été confirmées par un certain nombre d'études et d'examen externes<sup>60</sup>.

##### **Portée mondiale et déploiement agile dans de nombreux pays**

118. Grâce à notre présence mondiale, nous sommes conscients qu'il n'existe pas de solution unique. Nous sommes souples et agiles lorsque nous nous déployons pour appuyer la mise en œuvre des priorités et des plans nationaux et le renforcement des capacités et de la prise en main et de la direction nationales. Nous gérons nos opérations par l'intermédiaire de bureaux de pays et de bureaux multipays organisés en structures régionales. Nous nous déployons en fonction des besoins des

<sup>60</sup> DP/OPS/2020/5, par. 73.

partenaires. Bien que nous soyons habilités à conclure des accords avec les pays hôtes, nous limitons notre empreinte institutionnelle en nous implantant, dans de nombreux pays, en tant qu'organisme non résident.

119. Conformément à notre modèle de fonctionnement autofinancé unique et à notre statut d'« autre entité » du système des Nations Unies, nous recouvrons les coûts de notre savoir institutionnel, de nos rapports et de notre présence dans les pays grâce à des frais que nous facturons pour la prestation de services plutôt que par la collecte de contributions.

### **Planification et rapports alignés sur le modèle de fonctionnement**

120. Nous avons adopté un régime de planification et d'établissement de rapports agile, fondé sur les besoins et adapté à notre modèle de fonctionnement unique. Nous établissons nos priorités pluriannuelles et nos domaines d'investissement grâce à une veille économique externe et interne, y compris à des données sur les besoins et les risques des pays en situation spéciale et des États fragiles, sur les pays de programme et sur les stratégies.

121. Nous vérifions nos contributions et en rendons compte au niveau des résultats, en tirant parti de la numérisation et des normes de données à l'échelle du système pour associer l'exécution des projets aux pays de programme et aux objectifs de développement durable. Nous contrôlons les effets de nos méthodes de mise en œuvre durable, résiliente et inclusive grâce à une série d'indicateurs.

122. Nous déployons, et continuons à développer notre capacité de planification et d'établissement de rapports en fonction des résultats, conformément à notre cadre stratégique et à notre rôle opérationnel. Nous étudierons la possibilité de compléter les rapports sur les projets de mise en œuvre pertinents d'une collecte systématique de données sur les résultats vérifiés par les partenaires. Il peut s'agir de données sur les économies financières réalisées au nom des pays via la passation de marchés publics ou sur le nombre de personnes ciblées ou atteintes par nos activités de mise en œuvre.

## **B. Ambitions en matière de gestion pour 2022-2025**

123. Nous avons défini nos ambitions en matière de gestion pour la période 2022-2025 afin nous assurer de rester à la hauteur de notre mission dans la réalisation de nos objectifs de contribution.

### **Objectifs et facteurs déterminants en matière de gestion**

124. Quatre objectifs de gestion incarnent notre quête de qualité et d'excellence organisationnelle. Ils révèlent nos ambitions en matière de gestion et à travers les quatre perspectives de notre tableau de bord prospectif : partenaires, personnel, processus-métier et finances. Chaque objectif de gestion est soutenu par trois facteurs déterminants :

a) *Valeur reconnue par les partenaires* : i) *gestion de la valeur ajoutée pour les partenaires* ; ii) *utilisation pragmatique des connaissances* ; iii) *communication faisant mesurer la valeur ajoutée* ;

b) *Excellence du personnel* : i) *adoption d'une culture institutionnelle reposant sur les valeurs et les principes des Nations Unies* ; ii) *recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent* ; iii) *renforcement de l'encadrement*.

c) *Excellence des processus-métier* : i) gestion de l'efficacité et de la cohérence ; ii) *mise au point de critères d'évaluation de la performance* ; iii) *services et dispositifs de prestation innovants*.

d) *Gestion financière avisée* : i) *gestion de croissance et de la prestation* ; ii) *attribution d'un coût à la valeur ajoutée* ; iii) *investissements dans les connaissances et l'innovation*.

125. Nous exposons les ambitions détaillées et les indicateurs clefs de performance pour chacun des 12 facteurs dans nos prévisions budgétaires biennales (DP/OPS/2021/6). Nous évaluons et rendons compte des performances institutionnelles en fonction des indicateurs fixés dans notre cadre de gestion axée sur les résultats.

### **Enseignements tirés de la COVID-19 en matière de gestion**

126. En travaillant avec les restrictions imposées par la pandémie COVID-19, nous avons appris que notre modèle de gestion dynamique était résilient. Nous agissons rapidement pour assurer la continuité globale de l'activité, et nous replanifions, recentrons ou démarrons des activités en réponse à des demandes en constante évolution.

127. Grâce à l'engagement de nos collaborateurs et à l'appui de la technologie numérique, nous avons été en mesure d'exécuter nos mandats, dans de nombreux cas en travaillant à distance. L'expérience a démontré que les méthodes de travail virtuelles offrent de nouvelles possibilités de déploiement agile et de réduction de notre empreinte dans les pays, mais qu'elles peuvent conduire à un équilibre malsain entre vie professionnelle et vie privée et à un isolement physique. Cela nous a permis de souligner à nouveau l'importance des relations en personne pour établir la confiance et faire communauté entre nous, avec nos partenaires et avec les personnes que nous servons.

128. Nous nous engageons à étudier comment tirer parti des relations de travail hybrides afin d'optimiser la manière dont nous nous déployons et dont nous collaborons à distance. Nous tiendrons compte des enseignements à retenir et, en mettant l'accent sur la confiance et la souplesse, nous améliorerons les structures organisationnelles pour stimuler la créativité et continuer à innover dans les solutions que nous proposons.

## **C. Exploration de la numérisation pour nos travaux**

129. Alors que la quatrième révolution industrielle prend de l'ampleur, nous jugeons qu'il est de notre responsabilité d'explorer la transformation numérique en générant des avantages tangibles pour les pays et les personnes dans le besoin.

130. Nous devons adopter une approche holistique, en aspirant à : a) adapter continuellement la manière dont nous apportons de la valeur à nos partenaires ; b) faire de l'UNOPS un employeur de choix ; c) améliorer les systèmes et outils qui sous-tendent nos opérations.

131. Nous pensons que le processus prendra plusieurs années et nécessitera des investissements importants. Nous consacrerons du temps et des ressources à l'exploration d'une voie pour les investissements stratégiques dans les capacités numériques dans le cadre d'une vision et d'une feuille de route unifiées. Nous procéderons par étapes, guidés par l'évaluation comparative de notre maturité numérique par rapport aux normes pertinentes en la matière.

132. Nous recenserons et anticiperons les perspectives et les défis pour nos activités ainsi que leurs implications pour notre vision et notre feuille de route numériques. Nous adopterons une vue d'ensemble des types d'outils et de systèmes dont nous pourrions avoir besoin, allant au-delà des systèmes internes employés pour les activités quotidiennes afin d'explorer leur potentiel pour la prestation de services et l'utilisation par les clients.

133. L'initiative éclairera notre prise de décision sur l'amélioration de notre dispositif de prestation à mesure que nous étoffons un portefeuille de systèmes, d'outils et d'initiatives visant à soutenir une gestion efficace et efficiente de nos projets et à servir de base pour le lieu de travail du futur.

---