



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

Distr. générale  
28 mars 2024  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2024**  
New York, 3-7 juin 2024  
Point 18 de l'ordre du jour provisoire  
**Déclaration du Directeur exécutif de l'UNOPS**

**Exécution du plan stratégique révisé de l'UNOPS  
pour 2022-2025**

**Rapport du Directeur exécutif pour 2023**

*Résumé*

Le présent rapport rend compte de la mise en œuvre du plan stratégique révisé pour 2022-2025, tel qu'approuvé par la décision 2023/16. Il porte à la fois sur la réalisation des ambitions en matière d'incidence et sur l'obtention de résultats opérationnels et en matière de gestion, et présente les enseignements tirés et les domaines à améliorer.

Il illustre les contributions visant à combler les lacunes de mise en œuvre afin d'aider les personnes dans le besoin et d'aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Il montre comment le rôle de l'UNOPS, qui consiste à accroître la capacité de mise en œuvre grâce à des services d'appui aux projets rentables, contribue de manière essentielle aux efforts déployés par d'autres acteurs pour renforcer les politiques de développement et le financement de celui-ci.

À la fin de l'année 2023, l'UNOPS employait 5 226 personnes qui mettaient en œuvre un portefeuille d'environ 1 100 projets dans plus de 80 pays. En 2023, il a renforcé les capacités de quelque 180 partenaires des Nations Unies et d'ailleurs, fournissant des services d'appui aux projets pour un montant de 2,7 milliards de dollars. Il a acheté pour environ 1,6 milliard de dollars de biens et de services auprès de plus de 5 500 fournisseurs ; géré plus de 510 millions de dollars de subventions pour plus de 2 300 partenaires d'exécution ; recruté 3 726 personnes pour l'UNOPS et ses partenaires. Il a signé plus de 3 milliards de dollars d'accords avec des partenaires, dont 300 nouveaux engagements.

L'UNOPS a travaillé avec des acteurs des domaines de la paix et de la sécurité, de l'aide humanitaire et du développement. Près des deux tiers de ses interventions ont été menés dans des pays en situation particulière ou de fragilité. Environ la moitié des activités de l'UNOPS portait sur les objectifs 3 (bonne santé et bien-être) et 16 (paix, justice et institutions efficaces) des objectifs de développement durable. Les



demandes relatives à l'objectif 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et à l'objectif 7 (énergie propre et d'un coût abordable) ne se sont pas encore concrétisées au niveau escompté.

Les évaluations thématiques externes confirment les contributions de l'UNOPS aux objectifs 3, 7, 13 et 16 des objectifs de développement durable. Il en est ressorti que les rapports de l'UNOPS sur les résultats et l'incidence devraient être basés sur la contribution et non sur l'attribution. Elles ont permis de dégager des liens de causalité relatifs à la mise en place de contributions directes et indirectes qui comblent les lacunes en matière d'exécution. L'évaluation des contributions à l'objectif 16 a montré que celles-ci tiraient parti de la capacité de l'UNOPS à opérer dans des contextes de fragilité et de l'expertise de ce dernier en matière de passation de marchés publics et de renforcement des capacités liées à l'infrastructure.

En plus des évaluations externes, le présent rapport présente deux nouveaux types de rapports axés sur les résultats : des études de cas portant sur 10 projets en faveur des personnes les plus vulnérables et sur 13 des objectifs de développement durable ; des rapports de pays illustrant les contributions à l'accélération de la réalisation de 15 objectifs dans huit pays. L'analyse du portefeuille de l'UNOPS montre les tendances observées ces dix dernières années en matière de mise en œuvre.

Pour la première fois, l'UNOPS a enregistré la plus forte demande de la part des institutions financières internationales, en particulier du Groupe de la Banque mondiale. La demande émanant de partenaires des Nations Unies est restée importante et stable. La demande provenant de fonds verticaux, d'initiatives multipartenaires et de pays donateurs a augmenté. Enfin, la demande en provenance de pays de programme a diminué, mais est restée considérable.

Les achats restent le service fonctionnel le plus demandé (35 %). L'infrastructure représente 21 % et la gestion de projets, 13 %. Les services de gestion financière pour la mise en œuvre des financements et la gestion des subventions représentaient 19 %, et les services de ressources humaines, 11 %.

Les résultats de 2023 indiquent une bonne progression vers les objectifs de 2025 en matière de contribution et de gestion. Environ trois quarts d'entre eux s'établissent à moins de 25 points de pourcentage de l'objectif. Les résultats obtenus concernant 10 objectifs suggèrent la nécessité d'un renforcement en matière d'encadrement.

Au nombre des mesures prises pour donner suite aux enseignements tirés de l'expérience figurent six initiatives de transformation visant à répondre aux recommandations émanant de tiers non encore appliquées ; un programme d'action climatique spécifique ; la mise en place progressive de pôles de mission pour exploiter les capacités internes afin d'aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

a) reconnaître les contributions de l'UNOPS aux résultats obtenus par l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires en 2023, et se féliciter des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique révisé pour la période 2022-2025 ;

b) reconnaître que le nouveau format et la nouvelle approche adoptés aux fins de la rédaction du rapport du Directeur exécutif sur l'exécution répondent à l'approche analytique demandée dans la décision 2022/13, ainsi qu'aux demandes

d'analyse systématique des contributions et d'établissement de rapports à ce sujet formulées dans les décisions 2021/20 et 2023/16 ;

c) prendre note du fait que les résultats de 2023 font état de progrès satisfaisants dans la réalisation des objectifs de contribution et de gestion pour 2025, et saluer la réaction proactive de la direction pour ce qui est de l'amélioration des domaines concernés ;

d) encourager l'ajout, dans les prévisions budgétaires de l'UNOPS pour 2026-2027, de solutions permettant d'obtenir des ressources pour l'établissement systématique de rapports fondés sur les résultats, qui soient conformes aux fonctions d'exécution de l'UNOPS et à son modèle de recouvrement des coûts ;

e) prendre note du rapport annuel contenant les recommandations du Corps commun d'inspection et des annexes au rapport sur l'exécution.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. L'UNOPS dans le panorama mondial . . . . .	5
A. Contexte mondial . . . . .	5
B. Limites du plan stratégique révisé . . . . .	6
C. Cadre de résultats élargi . . . . .	7
II. Ambitions en matière d'incidence et enseignements tirés . . . . .	7
A. Incidence sur certains objectifs de développement durable . . . . .	7
B. Incidence sur les personnes les plus vulnérables . . . . .	9
C. Incidence sur les objectifs de développement durable dans les pays où l'UNOPS est présent . . . . .	10
D. Enseignements stratégiques . . . . .	10
III. Résultats opérationnels et enseignements . . . . .	12
A. Renforcer les moyens d'action des partenaires en proposant des services d'appui aux projets qui offrent un bon rapport coût/efficacité . . . . .	12
B. Aider les populations dans le besoin en recherchant une mise en œuvre durable . . . . .	15
C. Aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs . . . . .	17
D. Enseignements opérationnels . . . . .	18
IV. Résultats de gestion et enseignements tirés . . . . .	19
A. Culture du personnel . . . . .	20
B. Confiance des partenaires . . . . .	21
C. Excellence des processus . . . . .	22
D. Gestion financière . . . . .	23
E. Enseignements tirés en matière de gestion . . . . .	25
V. Perspectives d'avenir . . . . .	25
A. Transformer l'UNOPS . . . . .	25
B. Priorités pour 2024-2025 . . . . .	26



Nous sommes membres de la communauté de la Global Reporting Initiative (GRI) et soutenons sa mission qui consiste à donner aux décideurs du monde entier les moyens d'agir en faveur d'une économie et d'un monde plus durables, grâce à des normes relatives à la communication d'information sur la durabilité et à un réseau multipartite. On trouvera à l'annexe un index présentant des informations détaillées sur l'Initiative.

## I. L'UNOPS dans le panorama mondial

### A. Contexte mondial

1. Le plan stratégique révisé pour la période 2022-2025 souligne l'engagement de l'UNOPS à contribuer à la réalisation d'objectifs de portée mondiale, sur la base des trois piliers de la Charte, dans le cadre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

2. Depuis l'adoption du plan, il est devenu plus urgent que jamais de faire face aux enjeux liés à l'action mondiale. La présente section couvre les faits nouveaux récents.

#### **Les progrès sur la voie de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ne sont pas au rendez-vous**

3. De nombreuses crises interdépendantes poussent notre monde au bord du gouffre, affectant particulièrement les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables. Sans accélération immédiate de la réalisation des objectifs de développement durable, le monde sera voué à la pauvreté chronique, à des périodes de crise prolongées et à une incertitude croissante<sup>1</sup>.

4. En septembre 2023, l'Assemblée générale a réaffirmé son engagement à mettre en œuvre le Programme 2030 et a indiqué que le Sommet de l'avenir en 2024 constituait une occasion importante d'accélérer ladite mise en œuvre<sup>2</sup>.

#### **Les conflits et les changements climatiques affectent les personnes vulnérables en situation de fragilité**

5. Les changements climatiques causés par l'être humain ont entraîné des pertes et des préjudices. Les communautés vulnérables sont touchées de manière disproportionnée<sup>3</sup>, et le fonds permettant de faire face aux pertes et préjudices représente une avancée notable dans la prise en compte de leurs besoins<sup>4</sup>.

6. Le nombre croissant de conflits armés et l'augmentation de la violence constituent une préoccupation majeure. Les conflits armés sont le principal facteur d'insécurité alimentaire aiguë et atteindront des niveaux record en 2023<sup>5</sup>. Environ 70 % des pays en proie à l'insécurité alimentaire sont des États fragiles<sup>6</sup>.

#### **L'économie mondiale exacerbe les inégalités ; la mise en œuvre est essentielle**

7. Les crises multiples actuelles aggravent les chocs subis par les pays en développement, qui ont dû réduire leurs dépenses dans des domaines tels que les infrastructures, exacerbant ainsi les lacunes en matière d'investissement dans le domaine du climat et du développement<sup>7</sup>.

8. Pour que les politiques et les financements se traduisent par des améliorations dans la vie des populations, la mise en œuvre est essentielle. Le rôle de l'UNOPS, qui consiste à renforcer les capacités de mise en œuvre, est essentiel pour progresser sur la voie de la réalisation du Programme 2030 et combler les lacunes en matière de mise en œuvre des objectifs.

<sup>1</sup> Résolution 78/1.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> GIEC, 2023.

<sup>4</sup> COP 28, 2023.

<sup>5</sup> OCHA, 2024.

<sup>6</sup> Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, 9392<sup>e</sup> séance.

<sup>7</sup> Financing for Sustainable Development Report, 2023.

### **Repositionnement du système de développement**

9. Les examens quadriennaux complets fournissent des orientations aux entités des Nations Unies pour soutenir le repositionnement du système de développement.

10. Au niveau national, les analyses communes de pays offrent à l'UNOPS la possibilité de transmettre son expertise technique et de démontrer son avantage collaboratif en matière de mise en œuvre aux pays et aux partenaires tant au sein de l'Organisation des Nations Unies qu'ailleurs.

11. Au niveau mondial, l'UNOPS prend part au programme d'efficacité, notamment en coprésidant le Groupe des innovations institutionnelles. Grâce à son expertise et à ses ressources, l'UNOPS peut focaliser son engagement aux niveaux régional et mondial.

## **B. Limites du plan stratégique révisé**

12. Le plan reformulé fixe trois limites visant à : a) se concentrer sur les objectifs de développement durable ; b) réduire les émissions de gaz à effet de serre ; c) mettre un terme aux investissements à impact.

### **Veiller à ce que les projets de développement contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable**

13. Tous les nouveaux engagements de l'UNOPS ont été associés à un « objectif de développement durable primaire », qui correspond à l'objectif sur lequel l'engagement aura le plus d'incidence. La plupart d'entre eux sont également associés à un ou plusieurs « objectifs de développement durable secondaires », qui correspondent aux autres objectifs et à des préoccupations transversales.

14. L'UNOPS a pris des mesures pour mieux saisir la manière dont les projets contribuent aux résultats et à atteindre l'incidence escomptée, et pour en rendre compte. Il s'agira en particulier de veiller à ce que les projets dans le cadre desquels les interventions de l'UNOPS contribuent directement aux objectifs des partenaires soient fondés sur des théories du changement claires.

### **Trouver d'autres solutions viables pour atteindre l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre**

15. Lors de la 28<sup>e</sup> Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques, l'UNOPS a réaffirmé son engagement à réduire les émissions des institutions de 45 % d'ici à 2030, pour atteindre l'objectif de zéro émission nette avant 2050. Pour ce faire, il s'agit notamment de compenser les émissions provenant des opérations de l'UNOPS.

16. L'UNOPS s'est engagé à commencer à comptabiliser les émissions indirectes, également appelées émissions de catégorie 3. L'UNOPS a) aidera ses fournisseurs à réduire leurs émissions ; b) intégrera la gestion des risques climatiques dans son portefeuille d'infrastructures à risque moyen et élevé.

17. Au côté du Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes, l'UNOPS héberge le secrétariat du Réseau de Santiago. Le Réseau s'emploiera à remédier aux pertes et aux préjudices causés par les changements climatiques, en mettant en relation les fournisseurs d'assistance technique avec ceux qui en ont le plus besoin.

### **Pas d'investissements à impact à l'avenir**

18. Toutes les activités d'investissement à impact (« S3i ») ont été abandonnées et clôturées sur le plan opérationnel. Parmi les activités ayant été interrompues figurent le bureau d'Helsinki, huit investissements à impact et trois centres d'innovation.

19. Pour sortir de l'initiative S3i, l'UNOPS a travaillé en étroite collaboration avec le Gouvernement finlandais et a continué de fournir une aide y relative à Antigua-et-Barbuda, au Ghana, à l'Inde, au Kenya et au Pakistan. Les travaux relatifs au recouvrement des fonds et à l'application du principe de responsabilité, menés par le Bureau des affaires juridiques de l'Organisation des Nations Unies, se poursuivront en 2024-2025.

## **C. Cadre de résultats élargi**

20. Le plan révisé s'accompagne d'un cadre de résultats élargi qui fixe des ambitions en matière d'incidence et des objectifs en matière de résultats opérationnels et de gestion. Il est adapté au rôle et au mandat uniques de l'UNOPS, et les résultats font l'objet d'un suivi interne et d'un examen annuel.

21. Le cadre, qui définit des « ambitions en matière d'incidence », comporte trois objectifs de contribution et quatre objectifs de gestion. Les sept objectifs stratégiques s'appuient sur 21 facteurs déterminants, complétés par 37 indicateurs et cibles. Certains indicateurs sont composites et s'appuient sur plusieurs indicateurs plus précis. Toutes visent à renforcer les comportements de la direction en matière de respect des dispositions statutaires et stratégiques.

22. On trouvera aux chapitres III et IV des informations détaillées concernant les résultats obtenus par rapport aux objectifs et les améliorations à apporter. Le chapitre II, ci-après, résume les contributions aux résultats escomptés et illustre les progrès réalisés en matière d'analyse systématique et de rapports fondés sur les résultats.

## **II. Ambitions en matière d'incidence et enseignements tirés**

23. Le plan stratégique révisé fixe des ambitions en matière d'incidence dans le cadre de la mise en œuvre. L'UNOPS renforce la capacité de mise en œuvre des objectifs de l'Organisation des Nations Unies sans mandat ou intention politique globale, et en réponse aux demandes de ses partenaires.

### **A. Incidence sur certains objectifs de développement durable**

24. L'UNOPS renforce les capacités de mise en œuvre auprès des partenaires en ce qui concerne le Programme 2030 et les objectifs de développement durable. En 2023, la répartition des activités entre les trois fonctions de l'Organisation des Nations Unies<sup>8</sup> était la suivante :

- a) Développement : 2,1 milliards de dollars, soit environ 80 % ;
- b) Paix et sécurité : 275 millions de dollars, soit environ 10 % ;
- c) Aide humanitaire : 253 millions de dollars, soit environ 10 %.

<sup>8</sup> Norme II relative aux données de l'Organisation des Nations Unies

25. Une analyse thématique des activités de l'UNOPS en 2023 a montré que le Bureau a soutenu plus de 80 pays de programme en matière d'achats médicaux, et au moins 30 en matière d'infrastructures de santé. Les efforts climatiques de plus de 60 pays ont été soutenus, et au moins 10 d'entre eux ont bénéficié d'un soutien pour promouvoir l'énergie propre et à un coût abordable.

26. Environ la moitié des activités de l'UNOPS étaient axées sur deux objectifs de développement durable : l'objectif 3 (bonne santé et bien-être) (32 %) ; l'objectif 16 (paix, justice et institutions efficaces) (15 %). Les demandes relatives à l'objectif 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et à l'objectif 7 (énergie propre et d'un coût abordable) ne se sont pas encore concrétisées au niveau escompté.

27. Au cours des deux dernières années, l'UNOPS a commandé des évaluations thématiques externes de ses contributions aux objectifs 3, 7, 13 et 16, sur la base de 19 études de cas de projets. Les projets ont été sélectionnés sur la base de critères tels que les services fonctionnels, les typologies de pays, la géographie et les types de partenaires soutenus.

28. Les évaluations ont mis en évidence l'existence de facteurs propices au changement ; le fait que de nombreux projets contribuent à plus d'un objectif ; et le fait que les contributions varient en fonction de facteurs tels que le type et le stade du projet. Elles ont confirmé que les rapports sur les résultats et l'incidence devraient être basés sur la contribution et non sur l'attribution.

#### Encadré 1

#### **Exemples de projets contribuant à l'objectif 16**

Au *Honduras*, l'UNOPS a fourni une assistance en matière de passation de marchés et de renforcement des capacités à l'Institut hondurien de la sécurité sociale. Axé sur la planification et les prévisions, la gestion des stocks, le contrôle de la qualité, l'égalité des genres et la diversité, le projet a permis d'améliorer la compétitivité du marché et de réaliser 40 millions de dollars d'économies. Le nombre de fournisseurs participant aux processus de passation de marchés est passé de six en 2014 à 64 en 2023.

Au *Mozambique*, l'UNOPS a géré la mise en œuvre d'activités de relèvement rapide et de fourniture à moyen et long terme de services de base tels que des infrastructures relatives à l'eau et à l'assainissement à la suite d'un déplacement rapide et important de populations. Dès les premières étapes de la mise en œuvre du projet, on a pu observer certains signes de changement positif, notamment l'amélioration de l'accès aux services et infrastructures de base, le renforcement de la résilience économique grâce à des moyens de subsistance adaptés, le renforcement des mécanismes de dialogue au sein de la population locale et l'élargissement de l'espace réservé à la prise en charge des griefs.

Au *Népal*, l'UNOPS a construit ou modernisé 58 postes et casernes de police tenant compte des questions de genre, renforcé les capacités de la police par la formation et amélioré les systèmes de gestion de la performance. Les évaluations ont révélé que les officiers de police estimaient que leur environnement de travail et de vie était meilleur et qu'ils avaient une meilleure appréciation des questions liées à la violence fondée sur le genre. Les membres de la population locale – en particulier

les femmes – se sentent plus confiantes en ce qui concerne la compréhension de leurs droits et font davantage confiance à la police.

En *Macédoine du Nord*, l'UNOPS a appuyé le Gouvernement dans son processus d'adhésion à l'Union européenne, en mettant à disposition des experts chargés de soutenir le développement d'une législation clé, en renforçant le Bureau du Médiateur, en améliorant l'accessibilité pour la population, et en mettant davantage l'accent sur les droits humains dans les mécanismes d'enquête. Ayant acquis les compétences nécessaires, les acteurs gouvernementaux sont plus confiants en ce qui concerne leur compréhension du processus d'adhésion.

En *Somalie*, l'UNOPS a renforcé la capacité de mise en œuvre du Service de la lutte antimines de l'ONU en matière d'activités de projet, permettant aux contingents de la Mission de transition de l'Union africaine en Somalie de faire face à la menace suscitée par les engins explosifs improvisés – avec un taux de réussite de 85 % – sans faire de victimes (les données les plus récentes du projet indiquent un taux de réussite de 100 %).

Au *Yémen*, l'UNOPS a assuré le fonctionnement du Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies, en contrôlant les navires et en préparant des rapports. Il a contribué à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à sécuriser le flux de marchandises commerciales, facilitant la prévention des flux d'armes illicites et agissant comme une mesure de confiance, ce qui a eu des répercussions positives sur les efforts de paix.

## B. Incidence sur les personnes les plus vulnérables

29. L'UNOPS a soutenu les personnes les plus vulnérables dans les pays en situation particulière et de fragilité, ainsi que dans les pays à revenu intermédiaire. Dix études de cas de projets accompagnant le présent rapport illustrent la manière dont les activités de l'UNOPS ont contribué à améliorer la situation des personnes vulnérables et à atteindre 13 des objectifs de développement durable.

### Encadré 2

#### **Exemples d'incidence des projets sur les personnes les plus vulnérables**

Au *Zimbabwe*, le projet de relèvement mis en place après le cyclone Idai a permis de répondre aux besoins des personnes touchées par le cyclone. S'ajoutant à des initiatives complémentaires du Gouvernement et à huit autres organisations du système des Nations Unies, le projet a permis à 600 000 personnes de bénéficier de services de santé et d'éducation et de moderniser des infrastructures locales et des interventions d'atténuation des risques (contributions principales à l'objectif 1 ; contributions secondaires aux objectifs 2, 3, 4, 5, 6, 8 et 9).

Au *Paraguay*, le projet d'inclusion de la chaîne de valeur agricole familiale a stimulé la production agricole de 5 000 ménages pauvres de la région orientale. Il a renforcé les capacités de 776 organisations locales dans cinq départements, améliorant l'efficacité de l'utilisation des terres, l'efficacité des cultures et la résilience aux changements climatiques

(contributions principales à l'objectif 1 ; contributions secondaires aux objectifs 2, 5, 8 et 12).

En *Serbie*, l'UNOPS a mis en œuvre les initiatives de soutien de l'Union européenne aux programmes de logement social et d'inclusion active qui ont fourni des solutions de logement durables et favorisé l'inclusion sociale des personnes les plus vulnérables (375 familles, soit plus de 1 300 personnes). Des mesures complémentaires ont été axées sur l'autonomisation économique des bénéficiaires et le renforcement des capacités des institutions nationales et locales (contributions principales à l'objectif 1 ; contributions secondaires aux objectifs 5 et 11).

### C. Incidence sur les objectifs de développement durable dans les pays où l'UNOPS est présent

30. L'UNOPS était signataire de 80 plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable actifs en 2023. Le présent rapport est accompagné de 8 rapports de pays illustrant les contributions de l'UNOPS à l'accélération de la réalisation de 15 objectifs de développement durable.

31. Les rapports s'appuient sur les rapports produits pour le système des Nations Unies pour le développement, y compris « UN-Info », et couvrent plusieurs contextes géographiques et opérationnels, y compris lorsque les liens entre les efforts humanitaires, de développement et de paix sont essentiels.

#### Encadré 3

#### **Exemples de rapports de pays faisant état de contributions à l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable**

Le rapport sur les contributions de l'UNOPS en Papouasie-Nouvelle-Guinée rend compte du rôle de l'UNOPS dans la mise en œuvre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour la période 2018-2023. L'UNOPS s'est focalisé sur les services de qualité et la protection sociale à l'intention des personnes marginalisées et vulnérables. L'UNOPS contribue aux objectifs 3, 6, 7 et 13.

Le rapport sur les contributions de l'UNOPS en Iraq rend compte du rôle de l'UNOPS dans la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour la période 2020-2024. Il se focalise sur l'accès équitable et durable à des services sociaux de qualité pour les plus vulnérables. L'UNOPS contribue aux objectifs 1, 3, 5 et 6.

Le rapport sur les contributions de l'UNOPS au Mozambique souligne le rôle de l'UNOPS dans la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour la période 2020-2026. Il vise à réduire l'insécurité alimentaire et la pauvreté et à améliorer les revenus des petits producteurs de denrées alimentaires. L'UNOPS contribue aux objectifs 1, 2, 3, 4, 5 et 16.

## D. Enseignements stratégiques

### Exploiter les capacités de fond par l'intermédiaire des pôles de mission

32. Les principaux domaines dans lesquels l'UNOPS a tiré parti de ses connaissances et de ses capacités techniques sont la santé, le climat et les objectifs énergétiques, ainsi que les opérations dans les situations de fragilité (contributions aux objectifs 3, 7, 13 et 16).

33. À la suite du Sommet sur les objectifs de développement durable, tenu en 2023, l'UNOPS a entamé la mise en place progressive de huit pôles de mission, qui contribueront à la création d'une base de connaissances plus large devant servir aux contributions visant à accélérer les progrès sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable.

34. Les pôles de mission ne sont pas l'expression d'une intention programmatique externe. Il s'agit plutôt d'instances internes permettant à l'UNOPS d'exploiter ses capacités en vue d'une intervention efficace en matière de mise en œuvre. Plutôt que de constituer de nouvelles structures organisationnelles, elles font appel à des praticiens de l'ensemble de l'organisation.

35. Les pôles se renforcent mutuellement. Six pôles thématiques portent sur les domaines suivants : a) la triple crise planétaire ; b) la transition énergétique ; c) les soins de santé de qualité ; d) la transformation numérique juste ; e) la protection sociale, l'égalité, l'éducation et l'emploi ; f) la transformation des systèmes alimentaires. Deux pôles contextuels portent sur les domaines suivants : a) les liens entre les efforts humanitaires, de développement et de paix ; b) la résilience et la durabilité des petits États insulaires en développement.

### Faire face aux changements climatiques en tant qu'axe de projet et préoccupation transversale

36. Face à l'urgence des changements climatiques, il est impératif de se focaliser et de redoubler d'efforts. L'UNOPS a mis en place un programme d'action climatique comme moyen stratégique d'accélérer ses efforts pour limiter les effets des changements climatiques par l'atténuation et l'adaptation.

37. Le programme consolidera les pratiques administratives et de projet afin de faire de la lutte contre les changements climatiques une préoccupation transversale, tout en renforçant les capacités à mettre en œuvre des projets répondant aux risques climatiques et aux besoins d'adaptation.

### Rendre compte des contributions et apprendre sur la base des données probantes

38. L'UNOPS s'est employé à donner suite aux décisions 2021/20 et 2023/16 du Conseil d'administration appelant à une analyse systématique des contributions et à l'établissement de rapports à ce sujet, ainsi qu'à la recommandation de l'examen indépendant (2022) selon laquelle l'UNOPS devrait investir dans des ressources et des capacités permettant d'améliorer l'établissement de rapports sur les résultats<sup>9</sup>.

39. L'UNOPS a commandé des évaluations thématiques externes des contributions des projets à plusieurs objectifs de développement durable, et des travaux sont en cours pour développer davantage de rapports systématiques basés sur les résultats et pertinents pour le modèle opérationnel de l'UNOPS, qui repose sur la demande, et pour les différents types d'engagements. L'une des priorités pour 2024 est de trouver des moyens de mobiliser des capacités dans l'ensemble de l'organisation afin de

<sup>9</sup> KPMG, 2022.

mettre en œuvre et de pérenniser des pratiques en matière de données probantes, de connaissances et d'apprentissage.

### III. Résultats opérationnels et enseignements

40. Les capacités et les résultats opérationnels de l'UNOPS s'articulent autour de trois éléments qui se renforcent mutuellement : les normes relatives aux services fonctionnels, les connaissances et l'expertise techniques, et la demande des partenaires.

41. Les services d'appui aux projets de l'UNOPS englobent les achats, l'infrastructure et la gestion de projets/programmes, y compris la gestion financière et les ressources humaines. Ces projets permettent de renforcer les capacités de mise en œuvre des partenaires de deux manières qui se renforcent mutuellement : a) en déployant les compétences techniques en matière de développement des capacités dans différents domaines prévus au titre des mandats ; b) en menant des activités d'appui et de gestion aux fins de la mise en œuvre. L'UNOPS est doté de trois dispositifs types de prestation de services : a) les services d'appui ; b) les conseils techniques ; c) les solutions intégrées.

42. Le plan stratégique révisé résume les ambitions opérationnelles de l'UNOPS en trois objectifs de contribution :

- a) renforcer les moyens d'action des partenaires en proposant des services d'appui aux projets qui offrent un bon rapport coût/efficacité ;
- b) aider les populations dans le besoin en recherchant une mise en œuvre durable ;
- c) aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

43. Chaque objectif de contribution a été complété par des indicateurs et des cibles destinés à renforcer les comportements et les responsabilités qui relèvent de la compétence de la direction de l'UNOPS.

44. Les états de référence de 2023 font état de progrès satisfaisants dans la réalisation de la plupart des 13 cibles de contribution. Les quatre cibles ci-après nécessiteront un renforcement de l'encadrement pour aboutir à une amélioration : a) l'action climatique comme une fin en soi et/ou une préoccupation transversale ; b) un outil permettant de suivre le renforcement des capacités des fournisseurs à haut risque ; c) une participation systématique à l'analyse, à la planification et à l'établissement de rapports au niveau national, en mettant l'accent sur les marchés publics et le renforcement des capacités en matière d'infrastructures.

#### A. Renforcer les moyens d'action des partenaires en proposant des services d'appui aux projets qui offrent un bon rapport coût/efficacité

##### Partenaires et services d'appui aux projets

###### *Partenaires*

45. En 2023, l'UNOPS a travaillé avec quelque 180 partenaires, ce qui s'est traduit par un coût financier de 2,7 milliards de dollars. Les dépenses liées aux activités des principales catégories de partenaires ont été les suivantes :

- a) Institutions financières internationales : 605 millions de dollars (23 %) ;

- b) Entités des Nations Unies : 555 millions de dollars (21 %) ;
- c) Fonds verticaux et initiatives multipartenaires : 515 millions de dollars (19 %) ;
- d) Pays donateurs : 409 millions de dollars (15 %) ;
- e) Pays de programme : 394 millions de dollars (14 %) ;
- f) Organisations régionales et autres organisations intergouvernementales : 131 millions de dollars (5 %) ;
- g) Autres partenaires<sup>10</sup> : 73 millions de dollars (3 %).

46. Pour la première fois, l'UNOPS a enregistré la plus forte demande de la part des institutions financières internationales, en particulier du Groupe de la Banque mondiale. La demande émanant de partenaires des Nations Unies est restée importante et stable. La demande provenant de fonds verticaux, d'initiatives multipartenaires et de pays donateurs a augmenté. La demande issue de pays de programme a diminué, mais est restée considérable. Environ 85 % des activités étaient basées sur des ressources autres que des aides bilatérales pour les donateurs.

#### *Services d'appui aux projets*

47. Les services fonctionnels sont déterminés au niveau des réalisations. En 2023, les dépenses liées à ces services ont été les suivantes :

- a) Achats : 945 millions de dollars (35 %) ;
- b) Infrastructure : 576 millions de dollars (21 %) ;
- c) Gestion de projets : 355 millions de dollars (13 %) ;
- d) Gestion financière : 516 millions de dollars (19 %) ;
- e) Ressources humaines : 289 millions de dollars (11 %).

48. Près de la moitié des services d'achat autonomes concernaient des biens et services médicaux et environ 10 % étaient des services qui n'exigeaient pas une présence sur place, proposés par l'intermédiaire de « UN Web Buy ».

49. Très demandées en tant que service autonome, les activités d'achat ont également constitué une contribution et une activité importantes dans le cadre de la gestion des infrastructures et des projets. Les achats de biens et de services se sont élevés à 1,6 milliard de dollars.

50. La gestion de projet à l'UNOPS est une activité technique de mise en œuvre, y compris sous forme de programmes et de portefeuilles. Elle ne présume pas d'un rôle programmatique. Les capacités de mise en œuvre de programmes comprennent également : a) des services de gestion financière, y compris la mise en œuvre des subventions et des fonds de financement commun multipartenaires ; b) des ressources humaines flexibles et adaptées aux partenaires des Nations Unies.

51. La demande de services d'infrastructure concernait principalement les secteurs de la protection sociale, des services sociaux de base, de la reconstruction et des secours d'urgence et de relèvement, du transport routier et de l'énergie solaire. Parmi les réalisations effectuées pour le compte des partenaires figurent 7 hôpitaux, 49 dispensaires, 55 établissements scolaires, 4 postes de police et 187 kilomètres de voies routières.

<sup>10</sup> Fondations, organisations non gouvernementales et organisations du secteur privé.

### **S'aligner sur les priorités des partenaires**

52. En 2023, l'UNOPS a renforcé sa capacité de mise en œuvre pour de nombreux objectifs de développement durable. La part des partenaires concernés engagés dans des projets assortis d'objectifs en matière de santé ou de changements climatiques était de 80 %, ce qui correspond à la cible fixée pour 2025. La demande de capacités de mise en œuvre dans des situations particulières ou de fragilité est restée élevée.

53. Si la santé est restée le secteur qui a suscité la plus forte demande, l'UNOPS devra peut-être redoubler d'efforts en ce qui concerne l'action climatique et les énergies renouvelables – des secteurs dans lesquels de nombreux partenaires anticipent une forte demande qui ne s'est pas encore concrétisée dans les nouveaux projets.

54. L'UNOPS a continué d'évaluer les tendances mondiales et de consulter ses partenaires afin de mieux comprendre les domaines dans lesquels il devait exploiter et promouvoir ses capacités à moyen et à long terme.

### **Mettre l'accent sur les besoins des partenaires et sur les objectifs de développement durable à l'échelle mondiale**

55. L'UNOPS s'engage à s'accorder, avec ses partenaires, sur les objectifs de développement durable auxquels les projets contribueront directement ou indirectement, et encourage ses partenaires à inclure des évaluations des projets qu'il met en œuvre à ce titre.

56. En 2023, 98 % des projets actifs étaient liés à un objectif de développement durable primaire, dépassant ainsi la cible de 95 % fixée pour 2025. La part des projets en cours d'évaluation était de 12 %, ce qui est supérieur à la cible de 5 % fixée pour 2025.

#### **Encadré 4**

#### **Exemple de projet**

Dans un contexte post-conflit, le programme de pays Alliance des villes Libéria, hébergé par l'UNOPS, a aidé le Gouvernement à élaborer des cadres d'action, à gérer l'urbanisation et à améliorer les conditions de vie et de travail des citoyens pauvres et des travailleurs du secteur informel de Monrovia. Le programme a financé 114 petits projets d'infrastructure, dont ont bénéficié 400 000 personnes vivant dans des implantations sauvages. Il a fait progresser le développement urbain inclusif et a renforcé la capacité des pouvoirs publics à fournir des services municipaux abordables, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs 6 et 11.

57. L'UNOPS renforcera les procédures de développement et d'établissement de rapports pour les projets pertinents afin de s'assurer qu'ils prennent en compte les liens de causalité – les théories du changement – qui établissent une corrélation entre, d'une part, les réalisations et, d'autre part, les résultats et l'incidence sur les objectifs de développement durable.

### **Favoriser un approvisionnement durable**

58. L'UNOPS cherche à assurer un approvisionnement durable. L'accent est mis sur les droits humains, les droits du travail, la conduite éthique, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la responsabilité environnementale.

59. En 2023, la part des fournisseurs ayant remporté un appel d'offres au moyen du module eSourcing et ayant fait l'objet d'une vérification de la durabilité des fournisseurs était de 73 %, ce qui est inférieur à la cible de 80 % fixée pour 2025. L'établissement d'une base de référence pour les activités de renforcement des capacités des fournisseurs à haut risque est subordonné au déploiement complet des systèmes d'appui.

#### Encadré 5

##### **Exemple de projet**

Le projet d'achats de biens et de services pour la restauration de l'Ukraine fournit une aide d'urgence essentielle au peuple ukrainien, en particulier aux populations les plus vulnérables vivant dans les zones récemment libérées. Axé sur l'approvisionnement auprès de fournisseurs nationaux, le projet renforce les capacités du secteur privé, crée des débouchés économiques pour les travailleurs locaux et contribue à faciliter le retour des personnes déplacées et des réfugiés. Le projet contribue à l'objectif 1 des objectifs de développement durable.

60. La capacité de l'UNOPS en matière d'approvisionnement durable a été reconnue par le Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion, qui lui a décerné deux prix dans le domaine des achats responsables. L'UNOPS continuera d'élargir la gamme de choix durables proposés à ses partenaires, notamment en renforçant les capacités des fournisseurs.

## **B. Aider les populations dans le besoin en recherchant une mise en œuvre durable**

### **Mener des interventions fondées sur une mise en œuvre durable**

61. L'UNOPS s'engage à intégrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales transversales au moyen d'approches de mise en œuvre durables. La prise en compte des objectifs 5 (égalité entre les sexes), 8 (travail décent et croissance économique), 10 (inégalités réduites) et 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) des objectifs de développement durable est essentielle pour une mise en œuvre durable.

#### *Objectifs de développement durable transversaux*

62. En collaboration avec ses partenaires, l'UNOPS a formulé des ambitions claires pour une mise en œuvre durable, lesquelles transparaissent dans la manière dont les projets sont conçus, délimités et exécutés.

63. L'UNOPS fait correspondre les projets à l'objectif de développement durable « principal » auquel le projet vise à contribuer, et aux objectifs « secondaires » auxquels le projet peut également contribuer – souvent lorsque l'accent est mis sur les questions transversales.

64. En 2023, de nombreuses activités étaient associées aux objectifs secondaires 5 (30 %), 8 (31 %), 10 (13 %) et 13 (18 %). Seize pour cent étaient associés à l'objectif 11 (villes et communautés durables) ; 22 % à l'objectif 17, ce qui rappelle que l'UNOPS travaille dans le cadre du Partenariat pour la réalisation des objectifs.

*Approches de mise en œuvre durable*

65. L'UNOPS s'emploie à faire en sorte que des mesures de protection sociales et environnementales soient intégrées aux nouveaux engagements. Avec un taux de 83 %, l'UNOPS est en deçà de son ambition pour 2025, à savoir faire en sorte que 95 % des indicateurs figurent dans son cadre de mise en œuvre durable.

66. Le nombre de jours de travail créés pour les travailleurs locaux est passé de 8,7 millions en 2022 à 23,2 millions en 2023, principalement en raison d'un projet de travail contre rémunération mené à grande échelle en Afghanistan.

**Encadré 6****Exemple de projet**

Le projet visant à renforcer la résilience et les moyens de subsistance des communautés afghanes soutient les familles et les communautés vulnérables. Depuis 2022, il a permis à près de 900 000 personnes de trouver un emploi grâce à plus de 5 000 initiatives à forte intensité de main-d'œuvre et d'initiatives de travail contre rémunération, dont ont bénéficié plus de 9 millions d'Afghans. Le projet vise à renforcer la résilience, à augmenter les revenus, à améliorer les services de base et à préserver les institutions locales (contributions principales à l'objectif 1 ; contributions secondaires aux objectifs 2 et 5).

67. La part des projets d'infrastructure comportant des activités de renforcement des capacités est passée de 79 % en 2022 à 85 % en 2023 ; la participation des populations locales est passée de 60 % à 75 % ; et le taux de mesures spécifiques destinées à permettre aux femmes et aux personnes handicapées d'accéder aux installations et/ou aux services est passé de 63 % à 81 %.

68. Deux initiatives de changement stratégique de l'UNOPS, à savoir la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles et le programme de modernisation et de dématérialisation des processus, comprennent des mesures visant à accroître l'application d'approches de mise en œuvre durable.

**Mettre l'accent sur la prise en compte des questions de genre et l'inclusion**

69. L'UNOPS veille à faire respecter les droits humains de toutes et tous et intègre les questions de genre, d'inclusion et de diversité dans ses activités, y compris en faveur des personnes handicapées et d'autres groupes vulnérables. Il s'engage à prévenir le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles dans l'ensemble de ses activités.

70. En 2023, la part des projets pertinents portant sur l'intégration de la dimension de genre et l'inclusion sociale, assortis d'un budget pour des activités connexes, était de 37 %, tandis que la cible fixée pour 2025 était de 60 %. L'UNOPS a créé 2,2 millions de journées de travail pour les travailleuses locales et 3 millions pour les jeunes travailleurs locaux.

71. Les progrès peuvent être attribués à la stratégie de l'UNOPS pour l'égalité des genres et l'inclusion sociale dans les projets (2022-2025). L'alignement de cette stratégie sur les normes et les cadres des Nations Unies a été un facteur d'accélération.

**Favoriser l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à leurs effets**

72. L'UNOPS s'est engagé à soutenir la campagne de lutte contre les changements climatiques, la perte de biodiversité et la dégradation des écosystèmes. Il veille à ce

que ses projets d'infrastructure et d'achats tiennent compte des émissions de gaz à effet de serre.

73. En 2023, la part des projets d'infrastructure et d'achats tenant compte des émissions de gaz à effet de serre et proposant des options de réduction ou d'adaptation, et disposant d'un budget pour les activités connexes, était de 26 %, alors que la cible était de 80 % pour 2025.

74. L'UNOPS poursuivra ses efforts pour s'assurer que ses projets incluent des mesures de lutte contre les changements climatiques et examinera le rapport coûts-avantages avec ses partenaires afin de prendre des décisions éclairées.

## **C. Aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs**

### **Pays où l'UNOPS a travaillé**

75. En 2023, 86 % des interventions de l'UNOPS concernaient des activités menées au niveau national dans plus de 80 pays de programme et 14 % étaient consacrées aux activités de portée mondiale, administrées principalement depuis Genève, New York et Copenhague. Soixante-deux pour cent des interventions ont eu lieu dans des pays en situation particulière ou de fragilité, et 54 % dans des pays à la fois en situation particulière et de fragilité. La répartition régionale des activités dans les pays était la suivante : 39 % en Asie, 27 % en Afrique, 17 % dans les Amériques, 3 % en Europe et 1 % en Océanie.

### **Intervenir en proposant des analyses techniques**

76. L'UNOPS a pour mandat de soutenir le renforcement des capacités en matière de passation de marchés publics et d'infrastructures. Il peut soutenir les analyses communes de pays en fournissant des conseils techniques pour l'évaluation des capacités des pays de programme en matière d'infrastructures et de marchés publics transparents et équitables.

77. En 2023, l'UNOPS a fourni des conseils techniques sur l'évaluation des capacités en matière d'infrastructures ou de passation de marchés pour une seule des sept analyses communes de pays pertinentes. Toutefois, 15 des 25 plans-cadres de coopération pertinents élaborés depuis 2022 étaient axés sur les marchés publics et les infrastructures.

78. Il est possible de renforcer la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies par un engagement plus résolu dans les processus d'analyse et de planification au niveau des pays. L'UNOPS clarifiera davantage les responsabilités internes en matière d'engagement au niveau national, notamment en ce qui concerne les moyens de soutien disponibles.

### **Mettre l'accent sur les priorités des pays**

79. L'UNOPS s'est engagé à répondre aux priorités nationales définies dans les plans-cadres de coopération, les plans de développement nationaux ou les contributions déterminées au niveau national, en accordant une attention particulière à la santé et aux changements climatiques.

80. En 2023, la part des pays concernés soutenus par des projets ayant des objectifs en matière de santé ou de changements climatiques était de 71 %, alors que la cible pour 2025 était de 80 %. Au total, 86 % des plans de l'UNOPS tiennent compte des plans-cadres de coopération actuels, des plans de développement nationaux ou des contributions déterminées au niveau national, alors que la cible fixée pour 2025 est de 95 %.

81. L'UNOPS continuera de consulter ses partenaires sur les besoins et les priorités lors de l'élaboration des plans de pays, en s'appuyant sur les relations avec les gouvernements locaux et d'autres parties prenantes clés.

### **Renforcer les capacités des pays**

82. En collaboration avec ses partenaires, l'UNOPS peut renforcer les capacités des institutions nationales intéressées en matière de marchés publics et d'infrastructures, soit en tant que service d'expertise autonome, soit en complément d'activités de gestion de la mise en œuvre.

83. En 2023, la part des nouveaux projets de marchés publics et d'infrastructures comprenant des activités de renforcement des capacités des institutions nationales assorties de résultats budgétisés était de 40 %, soit à mi-chemin de la cible de 80 % fixée pour 2025.

84. La mise en place d'activités de renforcement des capacités dépend de la demande des partenaires. L'UNOPS s'emploiera à mieux faire connaître sa valeur ajoutée en matière de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics et de l'infrastructure.

## **D. Enseignements opérationnels**

### **Gérer des projets, des programmes et des portefeuilles pour obtenir des résultats concrets**

85. Pour satisfaire ses partenaires qui ont demandé des solutions plus complexes et intégrées, l'UNOPS optimisera les processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets, des programmes et des portefeuilles. Cette démarche renforcera les processus de prise de décision concernant l'acceptation/le refus de nouveaux engagements et améliorera l'application systématique d'approches de mise en œuvre durable.

### **Tirer parti des enseignements issus des évaluations**

86. L'UNOPS cherche à tirer parti des enseignements tirés des évaluations thématiques externes réalisées ces dernières années. La direction a répertorié les quatre enseignements ayant l'incidence potentielle la plus élevée pour les opérations futures. Son approche progressive et mesurée permettra de tirer parti des connaissances acquises.

Encadré 7

#### **Principaux enseignements tirés des évaluations externes**

*Compléter les compétences locales par des connaissances techniques.* Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'approche de l'UNOPS en matière d'engagement dans les pays. L'optimisation de l'expertise et des connaissances entre les régions accroît l'efficacité des contributions de l'UNOPS et favorise des échanges d'expérience fructueux dans l'ensemble de l'organisation.

*Intégrer les enseignements dans les projets futurs et étudier la possibilité de reproduire et d'adapter les projets existants.* L'UNOPS intensifiera ses contributions à partir des enseignements tirés et explorera l'utilisation de l'intelligence artificielle pour la recherche et l'apprentissage à partir des documents relatifs aux projets.

*Entreprendre des examens internes/externes ciblés après la mise en œuvre.* L'UNOPS étudiera les options, y compris le processus de sélection des projets à examiner, le calcul des coûts et l'utilisation des capacités internes et externes aux fins des examens.

*Adopter des approches de mise en œuvre durables.* L'UNOPS peut accroître ses contributions en appliquant systématiquement ce type d'approches. Il s'agit d'un domaine d'intervention de deux initiatives de transformation de l'UNOPS, à savoir l'initiative de modernisation et de dématérialisation des processus et l'initiative de gestion des projets, des programmes et des portefeuilles.

#### **Participer systématiquement au repositionnement du système de développement**

87. En 2023, l'UNOPS avait signé des plans-cadres de coopération avec 80 pays, mais ce n'est que dans quelques-uns que les opérations avaient atteint la masse critique nécessaire à la création d'un bureau de pays à part entière. En 2023, l'UNOPS disposait de neuf bureaux de pays, de 13 bureaux multipays dotés de 30 bureaux de projets satellites et menait des opérations de portée mondiale dans plusieurs pays.

88. L'UNOPS opère en tant que non-résident dans de nombreux pays, ce qui nécessite des dispositions spéciales pour l'engagement au niveau national au moyen du système de développement. Face à l'intensification de ses engagements, l'UNOPS, en tant qu'organisation axée sur la demande, doit clarifier et renforcer ses responsabilités internes en matière d'engagement au niveau national dans l'analyse, la planification et l'établissement de rapports, y compris les plans de travail conjoints et la mobilisation des ressources.

89. La participation à l'analyse et à la planification nationales peut être favorisée par le déploiement systématique d'équipes multidisciplinaires de l'UNOPS ayant une connaissance a) du contexte national ; b) de l'étendue des compétences de l'UNOPS ; c) des approches du système de développement en matière d'analyse, de planification et d'établissement de rapports de pays. Cela favoriserait également le partage de connaissances en interne.

90. Au niveau mondial, l'UNOPS continue de participer au Groupe des innovations institutionnelles, dont il assure la coprésidence depuis 2023. L'UNOPS soutient les efforts visant à réaliser des gains d'efficacité grâce à l'extension mondiale de services partagés qui n'exigent pas une présence sur place, avec des locaux et des services de soutien communs.

91. L'UNOPS établira un cadre de suivi interne pour répondre aux prescriptions statutaires de l'examen quadriennal complet des politiques, de la liste de contrôle sur la mise en œuvre des modalités de repositionnement du système de développement et des indicateurs pertinents pour le pacte de financement.

#### **IV. Résultats de gestion et enseignements tirés**

92. Quatre objectifs de gestion soutiennent la réalisation des objectifs de contribution : a) la culture du personnel, b) la confiance des partenaires ; c) l'excellence des processus ; d) la gestion financière.

93. Les données de référence pour 2023 confirment les progrès accomplis dans la réalisation de la plupart des 24 cibles de gestion pour 2025. Six d'entre elles nécessiteront un renforcement au niveau de la direction pour être améliorées : a) l'égalité des genres et la diversité au niveau des cadres supérieurs ; b) la mise en

œuvre de la modernisation et de la dématérialisation des processus ; c) les systèmes de prévision des dépenses du projet ; d) les rapports financiers à l'intention des partenaires ; e) la classification des dépenses de projet par mandant-mandataire sur la base des résultats ; f) le rapport UN-Info.

## A. Culture du personnel

94. La culture du personnel doit être synonyme d'une culture du lieu de travail inclusive, équitable et positive où le personnel peut s'engager, évoluer et développer ses compétences.

95. À la fin de l'année 2023, l'UNOPS employait 5 226 personnes, dont 51 % de femmes. Il s'agissait plus précisément de 659 fonctionnaires et 4 567 vacataires. Leur âge moyen était de 42 ans et leur durée de service de 4,8 ans.

### **Adopter une culture fondée sur les valeurs de l'ONU**

96. L'UNOPS aspire à la parité des genres, à l'inclusion et à la diversité au sein de son personnel. Il s'engage à ne pas tolérer l'exploitation et les atteintes sexuelles.

97. En 2023, l'UNOPS a atteint 54 % de ses objectifs internes en matière de genre et de diversité, bien en deçà de la cible de 95 % fixée pour 2025. La part des cibles internes atteintes en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel était de 91 %, un chiffre proche de la cible de 95 % fixée pour 2025.

98. L'UNOPS cherche des moyens de renforcer la responsabilité de la direction, d'augmenter la représentation des femmes et des pays du Sud dans les postes à responsabilité et de favoriser un environnement de travail inclusif.

### **Recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent**

99. L'UNOPS s'emploie à attirer, perfectionner et conserver les talents, les compétences et les capacités nécessaires pour répondre aux besoins de ses partenaires. L'accent est mis sur un retour d'information régulier, un environnement de travail inclusif et des perspectives de perfectionnement professionnel.

100. En 2023, 94 % des membres du personnel ont effectué leur évaluation et notation dans les délais impartis, ce qui est légèrement inférieur à la cible de 98 % fixée pour 2025. Au total, 95 % ont suivi la formation obligatoire dans les délais, ce qui correspond à la cible fixée pour 2025.

101. Dans le cadre de ses travaux sur la culture institutionnelle, l'UNOPS continuera de chercher de nouveaux moyens d'encourager la progression de carrière et d'attirer et de retenir le personnel dans l'ensemble de l'organisation.

### **Renforcer l'application du principe de responsabilité parmi l'équipe dirigeante et favoriser une culture propice à l'application du principe de responsabilité**

102. L'engagement et le bien-être du personnel sont des pierres angulaires de la capacité de l'UNOPS à aider ses partenaires, à soutenir les pays et à aider les personnes dans le besoin.

103. La crise liée à l'initiative S3i a été l'occasion d'aborder les questions relatives à la gestion du personnel, à la responsabilité, à la direction et aux méthodes de travail, qui avaient empêché l'UNOPS d'atteindre son objectif en matière de personnel.

104. L'enquête d'opinion d'octobre 2023 a révélé un taux d'engagement global du personnel de 3,76, en légère augmentation par rapport au premier trimestre (3,72),

tout en restant en deçà de la cible de 4,0 fixée pour 2025. La part des bureaux atteignant l'objectif composite dit « objectif zéro » en matière de protection de la santé et de la sécurité était de 82 %, un chiffre proche de la cible de 95 % fixée pour 2025.

105. La direction reconnaît que le taux d'engagement du personnel ne progresse pas au rythme prévu. L'examen indépendant de la culture institutionnelle a mis en évidence des domaines sur lesquels se pencher, qui seront décrits dans le plan de travail de l'initiative sur la culture institutionnelle sous la rubrique « Renforcement du leadership et des compétences ».

## **B. Confiance des partenaires**

106. L'objectif est d'instaurer une relation de confiance et de créer de la valeur avec les partenaires.

107. En 2023, l'UNOPS a mis en œuvre des projets pour quelque 180 partenaires de l'Organisation des Nations Unies et d'ailleurs, dans plus de 80 pays de programme.

### **Préserver la confiance des partenaires**

108. La confiance des partenaires est acquise par la valeur créée et par un engagement collaboratif, qui garantit la transparence des attentes mutuelles.

109. Dans l'enquête menée auprès des partenaires en 2022, 79 % des personnes interrogées ont exprimé leur confiance à l'égard de l'UNOPS, ce qui est inférieur à la cible de 85 % fixée pour 2025. En outre, 67 % d'entre elles ont indiqué que l'UNOPS avait répondu à leurs attentes en matière d'achèvement des projets dans les délais impartis, ce qui est inférieur à la cible de 75 % fixée pour 2025.

110. Par le truchement de ses activités de conseil auprès des clients et de l'enquête menée auprès de ses partenaires en 2024, l'UNOPS cherchera à obtenir un retour d'information sur la confiance, les domaines d'amélioration et les indications de la demande future. Les résultats de l'enquête seront communiqués en 2025.

### **Collaborer pour créer de la valeur**

111. L'UNOPS aspirera à tirer des enseignements, tant positifs que négatifs, de son expérience, partagera ses connaissances avec ses partenaires actuels et futurs et communiquera ses données d'expérience au profit de différents secteurs, différents contextes nationaux et différents objectifs de développement durable.

112. En 2023, la part des solutions intégrées assorties d'une documentation complète et d'exemples de projets publiés est estimée à 12,5 %, à mi-chemin de la cible fixée pour 2025. Il est prématuré d'évaluer la base de référence pour la part d'exemples de projets assortis de solutions intégrées qui ont été repris pour de nouveaux partenaires ou contextes.

113. L'UNOPS peut augmenter ses contributions à l'obtention de résultats en étudiant les possibilités de reproduire et d'étendre les projets existants et en tenant compte des enseignements tirés dans les projets futurs. L'UNOPS étudiera l'utilisation de l'intelligence artificielle pour tirer des enseignements des documents relatifs aux projets.

### **Faire preuve de transparence pour mieux atteindre les objectifs**

114. L'UNOPS aspire à aligner ses données sur les normes des Nations Unies et à améliorer la transparence en publiant des informations sur les partenaires, les objectifs de développement durable et les pays soutenus par son portefeuille mondial.

115. L'UNOPS a mis en œuvre 100 % des normes de données des Nations Unies. En 2023, l'UNOPS n'a achevé que 18 % des rapports de pays destinés à UN-Info, bien en deçà de la cible de 80 % fixée pour 2025.

116. Encouragé par le Conseil d'administration, l'UNOPS mettra les données du portefeuille à la disposition des partenaires au moyen du portail Insights. Le pilotage interne des rapports de pays peut encourager la diffusion des rapports dans UN-Info.

## **C. Excellence des processus**

117. L'objectif de l'excellence des processus est de mener des opérations d'un bon rapport coût/efficacité grâce aux processus numériques.

118. En 2023, l'UNOPS a mis en œuvre plus de 700 engagements auprès de partenaires – quelque 1 100 projets, programmes et portefeuilles, pour un montant total de 2,7 milliards de dollars. Il a acheté pour environ 1,6 milliard de dollars de biens et de services auprès de plus de 5 500 fournisseurs ; géré plus de 510 millions de dollars de subventions pour plus de 2 300 partenaires d'exécution ; recruté 3 726 personnes<sup>11</sup>.

### **Gérer les processus et l'efficacité énergétique**

119. L'UNOPS s'emploie à faire concorder autorité et responsabilité, en faisant en sorte que les bonnes personnes, au bon endroit, disposent des pouvoirs délégués dont elles ont besoin pour assurer une gestion par exception ; que les contrôles et les contrepoids soient calibrés en fonction du rapport coût-avantages et des risques ; et que la flexibilité suppose une responsabilité à l'égard des résultats et une adhésion aux valeurs et principes des Nations Unies.

120. En 2023, l'UNOPS a atteint 81 % de ses objectifs en matière d'excellence des processus, tandis que la cible est de 95 % d'ici à 2025. Ses activités ont émis 12 923 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> de gaz à effet de serre, contre 11 644 tonnes en 2022. La réduction des émissions dues au transport aérien a été de 33 %, ce qui est supérieur à la cible de 32 % fixée pour 2025.

121. Déterminé à contribuer à la transition « du bleu au vert », l'UNOPS explore l'effet des émissions de catégorie 3 dans la chaîne d'approvisionnement qu'il alimente afin de donner à ses partenaires une plus grande latitude de choix.

122. Dans sa recherche de l'excellence des processus et de la réduction des émissions, l'UNOPS donnera la priorité à la disponibilité des données nécessaires pour éclairer la prise de décisions et renforcer la performance.

### **Donner suite aux recommandations relatives au contrôle**

123. L'UNOPS répondra efficacement aux recommandations relatives au contrôle. Le taux de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne en 2023 était de 95 %, ce qui correspond à la cible fixée pour 2025. Sur le plan interne, l'UNOPS a atteint 78 % des objectifs de gestion concernant la mise en œuvre des

---

<sup>11</sup> Nouveau membre du personnel et vacataires.

recommandations relatives au contrôle, ce qui est inférieur à la cible de 90 % fixée pour 2025.

124. Le suivi récurrent des objectifs de gestion interne relatifs aux recommandations de contrôle a permis de prendre des mesures en temps utile. Toutes les recommandations pertinentes du Corps commun d'inspection ont été clôturées en 2023, et seule une recommandation d'audit interne ciblée est restée en instance.

125. Les résultats ont été inférieurs à la cible interne en raison de huit recommandations du Comité des commissaires aux comptes qui n'ont pas été mises en œuvre dans les délais fixés par la direction. Les cibles futures seront fondées sur une évaluation réaliste du temps, des efforts et des ressources nécessaires à la mise en œuvre des recommandations.

### **Créer des dispositifs et des services opérationnels**

126. L'UNOPS veillera à ce que les processus et les systèmes d'information soient intégrés et adaptés à leur finalité. En 2023, la part des projets pour lesquels les délais, les coûts et la portée ont été suivis à l'aide de systèmes numériques était de 74 %, ce qui est inférieur à la cible de 95 % fixée pour 2025. Les systèmes permettant de contrôler le respect des délais et du champ d'application convenus doivent être développés plus avant.

127. En 2023, l'UNOPS s'est employé à définir le champ d'application, l'approche et les phases du programme de modernisation et de dématérialisation des processus. Il présentera une feuille de route et une stratégie de mise en œuvre au Conseil d'administration lors de la deuxième session ordinaire de 2024.

## **D. Gestion financière<sup>12</sup>**

128. L'objectif de la gestion financière est d'équilibrer les risques et les possibilités grâce à des ressources adéquates.

129. En 2023, l'UNOPS a mis en œuvre des services d'appui aux projets d'un montant de 2,7 milliards de dollars, dont 1,6 milliard de dollars de dépenses de mandants et 1,1 milliard de dollars de dépenses de mandataires. Les frais de gestion se sont élevés à 117 millions de dollars. L'UNOPS a signé plus de 3 milliards de dollars d'accords avec des partenaires, dont 300 nouveaux engagements. À la fin de 2023, l'UNOPS avait remboursé 77 % des réserves excédentaires passées<sup>13</sup>, calculées sur la base des états financiers de 2021. En 2023, il a versé 2,5 millions de dollars au titre de la participation aux coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

130. L'UNOPS est la seule entité des Nations Unies à fonctionner sur la base de la demande et du recouvrement des coûts. Dans un souci de continuité, elle doit pouvoir résister aux fluctuations de la demande tout en couvrant les coûts des structures et des améliorations institutionnelles et en préservant le rapport coût-efficacité indispensable pour être un partenaire de choix.

131. L'engagement en faveur de produits nets égaux à zéro accroît la nécessité d'une planification itérative et d'un suivi étroit des changements. Il faudra à cet effet établir des prévisions à plus long terme et procéder à un examen et à un ajustement réguliers des performances.

<sup>12</sup> Tous les chiffres sont des chiffres financiers indicatifs non vérifiés.

<sup>13</sup> Au 15 mars 2024, l'UNOPS avait remboursé 92 % des réserves excédentaires passées.

### **Fournir des ressources adéquates aux capacités institutionnelles**

132. L'UNOPS veille à ce que ses ressources soient conformes aux exigences d'une organisation du système des Nations Unies. Il s'est engagé à évoluer en fonction de la nécessité de développer et de gérer son portefeuille mondial sur la base des besoins des partenaires et des technologies disponibles.

133. En 2023, le rapport entre les dépenses de gestion et les dépenses liées au plan d'intervention global, d'une part, et les dépenses liées aux projets, d'autre part, était de 4,7 % – ce qui se situe dans la fourchette visée de 4 % à 7 % pour 2025. En 2023, l'UNOPS a augmenté ses ressources pour les fonctions de contrôle, les contrôles internes, la gestion des risques et la culture institutionnelle.

134. La part des bureaux de pays et des bureaux multipays de l'UNOPS dotés de ressources conformes à la structuration institutionnelle était de 72 %, alors que la cible fixée pour 2025 était de 95 %. L'UNOPS veillera à ce que ses fonctions critiques soient correctement dotées en capacités. Bien que l'accessibilité financière soit un facteur, l'organisation reste déterminée à atteindre la cible.

### **Assurer une gestion financière transparente et équitable pour les partenaires**

135. L'UNOPS s'est engagé à atteindre l'objectif consistant à enregistrer des produits nets égaux à zéro, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration<sup>14</sup>. Son modèle de recouvrement des coûts garantit un recouvrement des coûts transparent et équitable, aligné sur la classification des coûts du Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat.

136. En 2023, les produits nets des opérations s'élevaient à moins 2 millions de dollars. L'UNOPS considère qu'il s'agit d'un résultat satisfaisant qui doit être considéré dans le contexte des dépenses globales de projet qui s'élèvent à 2,7 milliards de dollars et des dépenses de gestion qui s'élèvent à 117 millions de dollars.

137. L'UNOPS a soumis 57 % des rapports financiers de ses clients dans les délais, alors que la cible fixée pour 2025 était de 95 %. La communication d'informations aux clients s'améliorera à mesure que la modernisation, l'automatisation et la dématérialisation des processus permettront aux partenaires d'accéder plus facilement aux données.

### **Assurer une planification financière précise**

138. L'UNOPS s'engage à assurer la précision de la planification financière, y compris des prévisions tout au long du cycle du projet. En 2023, le taux de précision était de 66 %, ce qui est inférieur à la cible de 95 % fixée pour 2025. Une planification et des prévisions plus solides permettront de mettre en œuvre en temps voulu les engagements des partenaires et d'améliorer les perspectives concernant les besoins futurs.

139. L'UNOPS a entrepris d'affiner son approche de l'utilisation des résultats des projets pour classer les dépenses de projet en tant que mandant ou mandataire, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public, ce qui permettra d'éclairer la gestion des risques à l'avenir.

140. L'UNOPS renforcera sa capacité à atteindre des produits nets égaux à zéro, notamment grâce à une planification à plus long terme et à des prévisions glissantes correspondantes. Les systèmes numériques améliorés devraient permettre

<sup>14</sup> Décision 2023/22

d'équilibrer les frais et les dépenses de gestion nécessaires pour parvenir à des produits nets égaux à zéro, conformément aux exigences du Conseil d'administration.

## **E. Enseignements tirés en matière de gestion**

### **Remodeler la culture institutionnelle**

141. L'examen indépendant de la culture institutionnelle de l'UNOPS a mis en évidence la nécessité d'une culture institutionnelle plus collaborative, dans laquelle la prise de décision est fondée sur le principe de subsidiarité. Il a permis de dégager cinq domaines d'action : a) l'exemple donné par la direction ; b) l'obligation de rendre compte ; c) la transparence et la communication ; d) l'investissement dans le capital humain ; e) la pérennisation de la culture.

142. Avant la session annuelle de 2024, l'UNOPS présentera des calendriers de ses initiatives assortis de jalons pour la mise en œuvre des recommandations contenues dans l'examen indépendant de la culture institutionnelle.

### **Moderniser et dématérialiser les processus**

143. L'UNOPS investit dans la modernisation et la dématérialisation des processus afin a) d'accroître l'incidence sur les personnes et les pays ; b) d'accroître l'incidence de chaque projet géré ; c) d'accroître la satisfaction des partenaires.

144. Cette entreprise est encadrée par trois objectifs : a) simplifier les voies d'action grâce à des processus innovants ; b) adopter des technologies qui facilitent les activités et l'excellence ; c) optimiser l'approche de la collecte et de l'utilisation des données, afin de renforcer la prise de décision fondée sur des données probantes, l'établissement de rapports sur les objectifs et la capacité d'anticipation.

145. Les efforts déployés dans le cadre du programme de modernisation et de dématérialisation des processus touchent tous les domaines et toutes les unités de l'organisation. L'objectif est de faire de l'UNOPS une organisation de choix pour les partenaires du monde entier.

### **Atteindre des produits nets égaux à zéro**

146. Pour parvenir à des produits nets égaux à zéro, il faudra trouver des ressources pour assurer la continuité d'une capacité institutionnelle adéquate à moyen et à long terme, en équilibrant le recouvrement des coûts et les dépenses avec la nature cyclique du portefeuille de l'UNOPS.

147. Pour parvenir à des produits nets égaux à zéro, il faut pouvoir planifier de manière itérative et rectifier le tir si nécessaire. L'UNOPS renforcera la planification et les prévisions à plus long terme et évaluera les performances réelles au moyen d'examens trimestriels et annuels.

## **V. Perspectives d'avenir**

### **A. Transformer l'UNOPS**

148. L'UNOPS a lancé six initiatives de transformation pour répondre aux interventions à plus long terme recommandées par l'examen indépendant : a) la remodelisation de la culture institutionnelle ; b) le programme de modernisation et de dématérialisation des processus ; c) l'initiative de gestion de projets, de programmes et de portefeuilles ; d) l'initiative relative aux données probantes, aux idées et à

l'apprentissage ; e) l'initiative de gestion transparente aux fins de l'obtention de produits nets égaux à zéro ; f) l'initiative relative au cadre politique, au Règlement financier et aux règles de gestion financière.

149. Avec les pôles de mission et le programme d'action climatique, ces six initiatives constituent la réponse de l'UNOPS aux enseignements stratégiques tirés au cours des deux dernières années. L'UNOPS les mettra en œuvre de manière cohérente, en se concentrant particulièrement sur la modernisation et la dématérialisation des processus et la culture institutionnelle.

## **B. Priorités pour 2024-2025**

150. L'UNOPS s'est engagé à accélérer les progrès des pays sur la voie de la réalisation des objectifs. Il collaborera avec les entités des Nations Unies et d'autres partenaires dans le cadre du repositionnement du système de développement. Il clarifiera davantage les responsabilités internes et les moyens de soutenir l'engagement au niveau national. Depuis une dizaine d'années, le volume des capacités de mise en œuvre demandées par les entités des Nations Unies est resté stable. L'UNOPS est en mesure de proposer des solutions de collaboration pour leurs opérations, y compris des gains d'efficacité grâce à l'innovation institutionnelle. Il renforcera les partenariats avec les pays et les institutions financières internationales, notamment au moyen de sa méthodologie visant à « se remettre sur la bonne voie ».

151. L'UNOPS redoublera d'efforts pour faire progresser l'action climatique en matière d'atténuation, d'adaptation et de réduction des pertes et dommages en tant que préoccupation transversale dans les projets, et se concentrera sur les émissions de catégorie 3 dans la chaîne d'approvisionnement. Il peut jouer un rôle clé en comblant les lacunes dans la mise en œuvre des mesures de lutte contre les changements climatiques.

152. L'UNOPS apporte un avantage collaboratif aux opérations de ses partenaires dans des situations particulières et de fragilité. Dans de tels contextes, il reste souple et réactif lorsque des difficultés surviennent, protégeant le personnel déployé et lui donnant les moyens d'agir.

153. L'UNOPS effectuera des changements à plus long terme pour moderniser et dématérialiser les processus et pour améliorer la culture institutionnelle. Il exploitera les synergies des processus intégrés de bout en bout pour gérer les projets, les programmes et les portefeuilles au sein d'une culture cohésive favorisant la collaboration et la prise de décision efficace, sur la base d'une gestion proactive des risques.

154. L'UNOPS poursuivra la planification à long terme de la croissance nécessaire pour doter l'organisation de ressources et lui permettre d'accroître sa capacité de mise en œuvre en faveur de la paix et du développement durable. Il perfectionnera les indicateurs de contribution et de gestion afin d'améliorer les comportements dans l'ensemble de l'organisation, et renforcera les capacités en matière de ressources pour l'établissement de rapports fondés sur les résultats concernant les ambitions en matière d'incidence. Des consultations spécifiques avec les États Membres sur le plan stratégique pour la période 2026-2029 débiteront au cours du premier semestre de 2025.