



**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
3 juillet 2025
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2025

25-29 août 2025, New York

Point 11 de l'ordre du jour provisoire

Plan stratégique de l'UNOPS pour 2026-2029

Plan stratégique de l'UNOPS pour 2026-2029

Résumé

Pourquoi l'UNOPS est-il un partenaire de l'Organisation des Nations Unies au service d'un impact

Le plan stratégique 2026-2029 de l'UNOPS découle de la résolution [65/176](#) de l'Assemblée générale qui a créé l'UNOPS en tant qu'organisation du système des Nations Unies. Depuis plus de 30 ans, il renforce les capacités de mise en œuvre de ses partenaires, en fournissant des services d'infrastructure, de passation de marchés et de gestion de projets dans le cadre d'actions en faveur du développement, de l'aide humanitaire et de la paix. Le plan fixe le cap qui permettra à l'UNOPS d'accroître et d'accélérer son impact grâce à des solutions pratiques, en s'acquittant de son rôle de prestataire de services ne relevant pas d'un programme et axés sur la demande, avec un modèle opérationnel autonome.

Le plan est aligné sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles et tient compte de l'évolution du contexte international, notamment du retard pris dans la réalisation des objectifs de développement durable et de l'action en faveur du climat. Il souligne que la mise en œuvre souple, efficace et rentable de l'UNOPS peut contribuer à activer le Pacte pour l'avenir et à renforcer les efforts déployés par le Secrétaire général pour réformer le système.

L'UNOPS est guidé par les valeurs de l'Organisation des Nations Unies et les droits de l'homme. Le plan définit l'orientation à suivre pour accélérer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et combler les lacunes de mise en œuvre qui touchent des centaines de millions de personnes vulnérables et en concerneront des milliards d'autres parmi les générations futures. L'UNOPS collaborera et gèrera l'impact en se basant sur les connaissances et les enseignements tirés de huit missions non programmatiques qui se renforcent mutuellement.

Avec pour mission d'aider les peuples à bâtir un monde plus pacifique, plus juste et plus durable, l'UNOPS a pour objectif une planète où tous les individus ont accès aux droits de l'homme, à la paix et au développement durable, soutenus en cela par des infrastructures durables, résilientes et inclusives et par une utilisation efficace



et transparente des ressources publiques lors des procédures de passations de marchés et de la gestion de projets.

Ce que les services de mise en œuvre proposés par l'UNOPS offrent aux partenaires

Le plan montre comment la valeur ajoutée de l'UNOPS est fonction des solutions concrètes qu'il propose pour assurer une mise en œuvre souple, fournissant aux partenaires du système des Nations Unies et au-delà des services et des connaissances pour faire progresser la réalisation des objectifs de l'Organisation des Nations Unies.

L'UNOPS peut travailler en partenariat avec les organismes des Nations Unies, les gouvernements des pays de programme et des pays donateurs, les institutions intergouvernementales, les institutions financières internationales et régionales, les fondations, le secteur privé et les organisations non gouvernementales. Il peut élargir la mise en œuvre pour divers partenariats multilatéraux.

L'UNOPS sert de ressource pour fournir des services d'infrastructure, de passation de marchés et de gestion de projets, y compris la gestion financière et les ressources humaines. Sa complémentarité réside dans sa capacité à réduire les risques de mise en œuvre, en complétant en amont les conseils en matière de politiques et le financement du développement assuré par des entités du système des Nations Unies et au-delà.

L'UNOPS fait en sorte que les valeurs de l'Organisation des Nations Unies et les droits de l'homme soient respectés par les fournisseurs afin de déployer des efforts en faveur du développement durable, de l'action humanitaire et du maintien de la paix. Il fournit des services d'appui efficaces, des conseils techniques avisés et des solutions intégrées.

L'UNOPS cherche à intensifier sa collaboration au sein du système des Nations Unies en proposant des solutions concrètes pour les coalitions et les consortiums. Il a pour objectif d'aider le système à agir de manière plus intégrée, grâce à ses compétences en matière de fourniture de conseils et d'établissement de normes en matière de développement, de financement du développement et de mise en œuvre de solutions pratiques.

L'UNOPS cherche à faire valoir ses avantages comparatifs en collaborant avec d'autres entités des Nations Unies qui contribuent à la mise en œuvre. Les huit avantages comparatifs des solutions pratiques de l'UNOPS complètent ceux d'autres entités en réduisant les risques liés à la mise en œuvre et en favorisant l'impact de la manière suivante :

a) *Souplesse, efficacité et rentabilité avec une portée mondiale*, extension et contraction de la présence dans les pays en réponse à la demande ; à la disposition des coordinateurs et coordonnatrices résident(e)s, des coordinateurs et coordonnatrices des opérations humanitaires et des représentant(e)s spéciaux(les) du Secrétaire général pour les aider à combler les lacunes dans la mise en œuvre, à faire avancer les priorités nationales et à répondre aux situations d'urgence complexes, y compris lorsque l'UNOPS n'est pas résident ;

b) *Expertise dans l'adéquation des compétences des partenaires publics et privés pour la mise en œuvre*, y compris dans des situations particulières ou fragiles et dans le cadre des efforts faits en faveur du développement, de l'aide humanitaire et de la paix ;

c) *Capacité à nouer des partenariats multilatéraux au niveau mondial* grâce à des services de secrétariat pour favoriser un multilatéralisme en réseau afin d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable par les pays et l'action climatique ;

d) *Gestion professionnelle des projets, programmes et portefeuilles des partenaires, guidée par les valeurs de l'Organisation des Nations Unies* pour une mise en œuvre durable, résiliente et inclusive ;

e) *Des services d'appui mondiaux efficaces*, des services mondiaux partagés n'exigeant pas une présence sur place pour les ressources humaines et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment par le biais de « UN Web Buy Plus » ;

f) *Des conseils techniques efficaces s'agissant des moyens de mise en œuvre des organismes publics dans des contextes de défaillance du marché*, en particulier une assistance et un renforcement des capacités pour la gestion publique des infrastructures, la passation de marchés publics et les projets, y compris l'utilisation des ressources dans les institutions et leurs chaînes d'approvisionnement ;

g) *Une collaboration pour des solutions intégrées avec des partenaires au sein du système des Nations Unies et au-delà*, répondant aux besoins de mise en œuvre au niveau mondial, régional et national dans de multiples secteurs et contextes, y compris une gestion publique transparente pour lancer la mise en œuvre ; et

h) *Engagement à adopter une gestion axée sur l'impact et à optimiser les ressources* en les utilisant de manière transparente, efficace et rentable, sur la base de la facturation à l'acte et du recouvrement intégral des coûts.

Comment l'UNOPS est géré

Le plan engage l'UNOPS à honorer des valeurs telles que le respect, l'intégrité, le professionnalisme et le principe de responsabilité, en restant fidèle à son mandat et aux normes les plus élevées de l'Organisation des Nations Unies. Il décrit les modalités de gouvernance et de gestion, assorties de structures organisationnelles garantissant la séparation des tâches, conformément au modèle opérationnel axé sur la demande.

Le plan s'appuie sur les réformes de l'UNOPS visant à accroître la souplesse, la confiance et la transparence, et a pour but d'optimiser davantage l'efficacité opérationnelle et de tirer parti de l'initiative « ONU 2,0 : cinq axes de changement ». Il engage l'UNOPS à renforcer davantage les capacités pour :

- a) Créer des partenariats stratégiques et de déploiement souple ;
- b) Mesurer et gérer l'impact ;
- c) Encourager l'action climatique au niveau des projets et de l'ensemble de l'organisation ;
- d) Favoriser l'innovation des procédures et la numérisation ;
- e) Mettre en place des cadres solides de gestion des risques et de responsabilisation ;
- f) Garantir la responsabilisation s'agissant de la culture institutionnelle et de la collaboration ; et
- g) Respecter l'obligation de rendre compte des résultats.

Le cadre de résultats pour 2026-2029 est aligné sur le mandat de l'UNOPS et assorti d'objectifs de gestion et de mise en œuvre ainsi que de principes en ce qui concerne les objectifs au niveau des projets afin d'évaluer l'impact. Il renforcera l'obligation de rendre compte de la réalisation des priorités fixées dans le plan.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à approuver le plan stratégique de l'UNOPS pour 2026-2029 et à confirmer qu'il découle de la résolution [65/176](#) sur le mandat et la gouvernance de l'UNOPS ainsi que de la résolution [79/226](#) sur l'examen quadriennal complet.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Pourquoi l'UNOPS est-il un partenaire de l'Organisation des Nations Unies au service d'un impact.....	6
A. Mandat s'agissant des objectifs de l'Organisation des Nations Unies	6
B. Programme de développement durable à l'horizon 2030 et au-delà.....	7
C. Partenaires de l'UNOPS au service de l'impact.....	9
II. Ce que les services de mise en œuvre proposés par l'UNOPS offrent aux partenaires	12
A. La complémentarité des solutions pratiques réduit les risques liés à la mise en œuvre ..	13
B. Compétences de l'UNOPS en matière de mise en œuvre	16
C. Objectifs de mise en œuvre pour la période 2026-2029.....	21
III. Comment l'UNOPS est géré.....	22
A. Structures de gouvernance et de gestion.....	22
B. Transformation en vue d'une mise en œuvre à plus grande échelle et d'une accélération	23
C. Priorités en matière de gestion pour 2026-2029.....	25

I. Pourquoi l'UNOPS est-il un partenaire des Nations Unies au service d'un impact

A. Mandat s'agissant des objectifs de l'Organisation des Nations Unies

1. Créé par l'Assemblée générale, l'UNOPS est fondé sur les principes de la Charte des Nations Unies : paix, justice, dignité humaine, tolérance et solidarité¹.

2. En 1995, il est devenu une « entité distincte et identifiable ». La première décision² soulignait que l'UNOPS s'occuperait de la mise en œuvre, qui est son principal domaine de compétence, en complémentarité avec le système des Nations Unies. Depuis lors, son rôle de mise en œuvre non normatif a été défini par les résolutions et décisions des États Membres³.

3. En 2010, l'Assemblée générale a décidé que l'UNOPS deviendrait un « organisme des Nations Unies » doté d'un système de gouvernance équivalent à celui des autres organismes, mais en tant que prestataire de services non programmatiques, axé sur la demande et doté d'un modèle opérationnel autonome. La résolution⁴ a établi le mandat et le système de gouvernance de l'UNOPS ainsi que la portée de ses services d'appui aux projets, et réaffirmé les décisions l'encourageant à collaborer avec des partenaires au sein du système des Nations Unies et au-delà.

4. La résolution⁵ a réaffirmé que l'UNOPS jouait un rôle central au sein du système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés publics ainsi que des travaux de génie civil et du développement de l'infrastructure matérielle, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités, et souligné qu'il pouvait apporter une valeur ajoutée en fournissant à moindres frais des services efficaces à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services partagés. Elle a encouragé l'UNOPS à renforcer ses engagements en tant que fournisseur de services dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et du maintien de la paix.

5. En 2023, le Conseil d'administration s'est félicité du retour de l'UNOPS à son mandat initial, à savoir la fourniture de services d'infrastructure, de passation de marchés et de gestion de projets⁶. Il l'a encouragé à analyser les contributions de la prestation de services aux résultats opérationnels des partenaires, au renforcement de leurs capacités de mise en œuvre et à la réalisation du Programme 2030 et des Objectifs de développement durable et à en rendre compte.

6. L'UNOPS cherche à faire valoir ses avantages comparatifs en collaborant avec d'autres entités des Nations Unies contribuant à la mise en œuvre. Guidé par les valeurs de l'Organisation des Nations Unies découlant de la Déclaration universelle des droits de l'homme⁷, il aide les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable et l'action climatique. Il intègre les objectifs et les approches tenant compte du climat et de l'environnement⁸. Ce plan trace la voie de l'impact, avec pour ambition d'augmenter et d'accélérer la mise en œuvre afin de combler les

¹ San Francisco, 1945.

² Décision 1994/12, par. 1.

³ Résolutions 48/162 et 65/176 de l'Assemblée générale et décision 48/501 et décisions 94/12, 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2016/19, 2017/26, 2019/12, 2020/20, 2021/20, 2022/24, 2023/4 et 2023/16 du Conseil d'administration.

⁴ Résolution 65/176 réaffirmant les décisions 2009/25 et 2010/21.

⁵ Ibid.

⁶ Décision 2023/16.

⁷ Résolution 217 (III).

⁸ Résolution 79/226, par. 9 et 35.

lacunes dont pâtissent des centaines de millions de personnes vulnérables dans des contextes difficiles, et qui en concerneront des milliards pour les générations à venir.

7. Il a pour mission d'aider les peuples à bâtir un monde plus pacifique, plus juste et plus durable. Il a pour objectif un monde où tous les individus auront accès aux droits de l'homme, à la paix et au développement durable, grâce à des infrastructures durables, résilientes et inclusives et à une utilisation efficace et transparente des ressources publiques lors de la passation de marchés et de la gestion des projets.

B. Programme de développement durable à l'horizon 2030 et au-delà

8. En 2015, les États Membres ont élaboré le Programme 2030 : « Transformer notre monde »⁹ et ont adopté les Objectifs de développement durable. L'Accord de Paris¹⁰ visait à lutter contre les changements climatiques, et le Programme d'action d'Addis-Abeba¹¹ fixait des ambitions en matière de financement du développement.

9. En 2025, la réalisation de la plupart des objectifs – y compris l'action climatique – n'est pas sur la bonne voie¹² et la promesse du multilatéralisme est mise à mal. Le monde est confronté à une polycrise : les systèmes financiers, énergétiques et alimentaires sont soumis à des tensions, aggravées par l'urgence climatique et les divisions géopolitiques. Le principe fondamental du Programme 2030 – ne laisser personne de côté – est compromis.

10. En complément des conseils pratiques et du financement du développement fournis par d'autres, l'UNOPS peut contribuer à combler les lacunes en matière de mise en œuvre. Le déficit de financement estimé à 4 000 milliards de dollars représente environ 1 500 fois les prestations annuelles de l'UNOPS. Les pressions s'accroissent sur le financement traditionnel du développement, mais d'autres sources sont disponibles : les actifs sous gestion dans le monde sont estimés à 460 000 milliards de dollars¹³. L'UNOPS a l'intention de contribuer à renforcer et à accélérer la mise en œuvre pour aider les pays à atteindre les objectifs grâce aux fonds mobilisés par ses partenaires, en contribuant à débloquer la mise en œuvre au moyen de l'aide publique au développement en cas de défaillance du marché.

11. Ce plan, aligné sur les orientations des examens quadriennaux complets consécutifs¹⁴ et sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement¹⁵, met en évidence la complémentarité et les avantages comparatifs des services fournis par l'UNOPS en termes de mise en œuvre. Aux niveaux mondial, régional et national, il collabore avec le système des Nations Unies pour soutenir les priorités nationales¹⁶.

12. En 2024, les États Membres ont adopté le Pacte pour l'avenir¹⁷, conscients des dangers et des promesses inhérents à une époque de profonde transformation mondiale. Ils se sont mis d'accord sur 56 grandes mesures visant à protéger les besoins et les intérêts des générations actuelles et futures. L'UNOPS soutient les efforts faits par ses partenaires pour investir dans le développement social et

⁹ Résolution 70/1.

¹⁰ Accord de Paris.

¹¹ Résolution 69/313.

¹² Rapport sur les objectifs de développement durable 2024.

¹³ « Perspectives mondiales du financement du développement durable », Organisation de coopération et de développement économiques, 2025.

¹⁴ Résolutions 71/243, 75/233 et 79/226.

¹⁵ Résolutions 72/279 et 76/4.

¹⁶ Résolution 79/226.

¹⁷ Résolution 79/1.

économique des enfants et des jeunes, protéger les droits des jeunes et renforcer leur participation aux niveaux national et international.

13. Lors de l'annonce de l'initiative « ONU80 » le Secrétaire général a souligné que « le besoin est grand et l'objectif clair : des Nations Unies encore plus fortes et plus efficaces qui œuvrent pour les populations et adaptées au XXI^e siècle ». L'UNOPS est une ressource souple pour les partenaires qui cherchent à collaborer au sein d'une chaîne de valeur plus cohérente et intégrée.

14. Alors que l'aide au développement traditionnelle et le financement du système des Nations Unies sont sous pression, la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement¹⁸ a offert une occasion unique de réformer le système de financement. Dans ce contexte, l'UNOPS peut mettre en œuvre des projets pour ses partenaires grâce à différents modes de financement, soutenir le développement des capacités pour combler les lacunes en matière d'infrastructures¹⁹ et améliorer la transparence des marchés publics²⁰.

15. L'UNOPS constitue une ressource pour les États Membres, l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires. Il est un partenaire de mise en œuvre potentiel pour le Programme d'action de Doha en faveur des pays les moins avancés²¹, le Programme d'Antigua-et-Barbuda pour les petits États insulaires en développement²² et le nouveau Programme d'action en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2024-2034²³. L'UNOPS est prêt à collaborer avec l'Union africaine et ses partenaires pour faire avancer le Programme 2063 et son deuxième plan décennal de mise en œuvre (2024-2033) ainsi que le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique²⁴. Il apporte déjà un appui à plusieurs pays à revenu intermédiaire.

16. L'UNOPS redoublera d'efforts pour atteindre les personnes les plus vulnérables. En 2024, la population mondiale dépassera les 8 milliards d'habitants, répartis dans 193 pays et un certain nombre de territoires, dont près de la moitié dans des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Environ 1,3 milliard de personnes vivent dans les 92 pays les plus vulnérables : 880 millions dans 45 pays les moins avancés, 479 millions dans 32 pays en développement sans littoral et 65 millions dans 39 petits États insulaires en développement. Près d'un quart de la population mondiale vit dans des contextes fragiles ou touchés par des conflits, dont 324 millions de personnes extrêmement pauvres résidant dans 33 pays en situation de fragilité et de conflit. Des centaines de millions de personnes vulnérables vivent dans des pays à revenu intermédiaire et sont confrontées à des défis spécifiques. Plus de 40 % des personnes qui luttent avec moins de 2,15 dollars par jour résident dans 26 pays à faible revenu, dont 17 sont en proie à des conflits ou à la fragilité. Presque tous sont particulièrement vulnérables aux changements climatiques et la plupart d'entre eux sont en situation de surendettement ou risquent fort de l'être. Seuls six pays à faible revenu sont susceptibles d'atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2050.

17. Les perspectives mondiales témoignent des liens entre le développement durable et les facteurs de conflits, les changements climatiques, les risques de

¹⁸ Document final de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement, 2025 – premier projet.

¹⁹ Ibid., par. 17.

²⁰ Ibid., par. 22.b.

²¹ Résolution [76/258](#).

²² Résolution [78/317](#).

²³ Résolution [79/233](#).

²⁴ [A/57/304](#), annexe.

catastrophes, les crises humanitaires et les situations d'urgence complexes²⁵. Le développement durable sous-tend la paix, et une paix durable est propice au développement. Les sociétés sont plus résilientes lorsqu'elles défendent les droits de l'homme, l'État de droit, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'inclusion et la diversité, prennent soin de leurs enfants et de leurs jeunes et respectent les droits des personnes handicapées, des personnes vivant avec le VIH/sida, des personnes âgées, des populations autochtones, des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays ainsi que des migrants²⁶.

C. Partenaires de l'UNOPS au service d'un impact

18. Grâce à huit missions non programmatiques, l'UNOPS affinera les connaissances internes et l'apprentissage pour accroître les résultats. Les réseaux qui se renforcent mutuellement permettront une collaboration verticale et horizontale dans l'ensemble de l'organisation. L'apprentissage en interne et le transfert de connaissances sur les projets efficaces augmenteront la demande de complémentarité et d'avantages comparatifs grâce à la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies.

19. Le portefeuille de projets de l'UNOPS résulte de la demande de services d'appui aux projets de la part des partenaires. Les huit domaines correspondent aux besoins mis en avant lors du Sommet sur les Objectifs de développement durable de 2023, mais ne constituent pas une liste exhaustive de points à traiter, ni une hiérarchisation des activités de l'UNOPS au cours des quatre prochaines années²⁷. Il ne s'agit pas de programmes qui pourraient être exécutés mais plutôt d'une collaboration à la demande.

20. Les missions non liées à un programme sont des « domaines d'activité » internes pour l'acquisition de connaissances et l'apprentissage, semblables à ceux des prestataires de services du secteur privé mondial dans les domaines de l'ingénierie ou de la prestation de conseils. Ces organisations ont des modèles de fonctionnement similaires basés sur le recouvrement intégral des coûts et la rémunération à l'acte. Elles permettront d'affiner l'expérience, les connaissances et l'apprentissage de l'UNOPS afin de nouer des partenariats qui accélèrent le développement durable, comblent les lacunes de mise en œuvre dans des contextes difficiles et ne laissent personne de côté. Elles amélioreront les capacités de réaction grâce à des services d'appui aux projets en vue d'une collaboration pour :

a) *S'attaquer aux problèmes interdépendants que sont les changements climatiques, la perte de biodiversité et la pollution.* Cette triple crise planétaire constitue une menace existentielle. Environ 3,6 milliards de personnes vivent dans des zones très sensibles aux effets des changements climatiques et, chaque année, 21,5 millions de personnes sont déplacées en raison de catastrophes liées à ce phénomène. Des infrastructures et des passations de marchés publics durables, résilientes et inclusives sont essentielles pour lutter contre l'urgence climatique et la crise planétaire. L'UNOPS reste déterminé à appliquer les principes du Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience²⁸ ;

²⁵ Résolution 79/226, par. 19.

²⁶ Ibid., par. 14.

²⁷ Résolution 78/1.

²⁸ DP/OPS/2013/3, par. 51.

b) *Améliorer l'accès à l'énergie et accélérer la transition vers l'abandon des combustibles fossiles, en promouvant les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.* D'ici à 2030, on estime que 660 millions de personnes n'auront pas accès à l'électricité et qu'environ 1,8 milliard de personnes seront privées de technologies et de combustibles de cuisson propres. Le secteur de l'énergie est responsable de 73 % des émissions de gaz à effet de serre²⁹. L'UNOPS s'est engagé à soutenir ses partenaires dans la fourniture d'un accès à l'énergie pour tous, en abandonnant les combustibles fossiles au terme d'une transition juste, inclusive et équitable.

c) *Accélérer une transformation numérique juste, en favorisant l'accès des pays en développement aux infrastructures, aux technologies et aux données numériques, ainsi que leur utilisation.* Au moins 2,6 milliards de personnes ne sont toujours pas connectées et seulement 50 % de la population rurale utilise Internet (contre 81 % de la population urbaine). Les services essentiels qui soutiennent le développement reposent sur la connectivité et les données. L'infrastructure sous-jacente doit être disponible, abordable et sûre – et l'UNOPS peut se charger de l'infrastructure, de la technologie et des données numériques.

d) *Soutenir la transition vers des systèmes alimentaires durables.* La faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition perdurent à l'état de crise dans le monde. On estime qu'en 2023, l'insécurité alimentaire modérée ou grave a touché 28,9 % de la population mondiale³⁰. On s'attend à ce que 582 millions de personnes souffrent de sous-alimentation chronique d'ici 2030, dont plus de la moitié en Afrique³¹. L'UNOPS a renforcé les infrastructures de distribution alimentaire, en améliorant la productivité agricole et en encourageant des chaînes d'approvisionnement efficaces, contribuant ainsi à des systèmes alimentaires durables et résilients.

e) *Aider les petits États insulaires en développement à accroître leur résistance aux chocs environnementaux et économiques et à exploiter les avantages d'une économie maritime durable.* Soixante-cinq millions de personnes vivent dans 39 petits États insulaires en développement et 18 territoires. Ils ont peu de possibilités de diversification économique, doivent faire face à des catastrophes naturelles, à des infrastructures coûteuses, à des coûts commerciaux élevés et au surendettement. L'UNOPS peut renforcer la capacité de ses partenaires à mettre en œuvre le Programme d'Antigua-et-Barbuda pour les petits États insulaires en développement³².

f) *S'attaquer aux causes profondes de la fragilité, promouvoir l'équité et renforcer la résilience des communautés touchées par les conflits et les catastrophes.* Le monde est confronté au plus grand nombre de conflits violents depuis la Seconde Guerre mondiale. Un quart de l'humanité vit dans des régions touchées par des conflits. Le nombre de personnes déplacées de force a atteint 120 millions en 2024. Les changements climatiques contribuent à l'augmentation des déplacements et à l'escalade des conflits. L'UNOPS met à profit l'avantage comparatif de son rôle de mise en œuvre s'agissant des efforts déployés par ses partenaires en matière d'aide humanitaire et de consolidation de la paix³³ dans les pays confrontés à des urgences humanitaires et à des situations de conflit ou d'après-conflit. Tout en répondant aux besoins immédiats, l'UNOPS cherche à renforcer la résilience au moyen d'un développement à plus long terme et veille à encourager l'autonomie et à promouvoir le développement conformément aux plans, besoins et priorités nationaux³⁴.

²⁹ Ibid., par. 51.

³⁰ L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2024.

³¹ Ibid.

³² Résolution 78/317.

³³ Résolution 65/176, réaffirmant la décision 2010/21.

³⁴ Résolution 79/226, par. 46 et 49.

g) *Améliorer la disponibilité des fournitures, équipements et installations essentiels pour des soins et services de santé de qualité.* Environ 4,5 milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès aux services de santé de base et 2 milliards sont confrontés à des difficultés financières liées aux coûts des soins de santé. En 2030, 2 milliards de personnes vivront sans eau potable gérée de façon sûre, 3 milliards sans services d'assainissement gérés en toute sécurité et 1,4 milliard sans services élémentaires d'hygiène. Entre 2030 et 2050, les changements climatiques devraient causer chaque année environ 250 000 décès supplémentaires dus à la malnutrition, au paludisme, à la diarrhée et au stress thermique. L'UNOPS a acquis de l'expérience avec les projets et les programmes de santé de ses partenaires en s'attaquant à des défis complexes et en mettant en place des systèmes de santé durables et résilients, y compris dans des contextes difficiles.

h) *Fournir des biens, des services et des infrastructures essentiels et durables, ancrés dans les valeurs de développement social de la Charte des Nations Unies et du Programme 2030, afin de réduire les inégalités et de parvenir à un développement social inclusif.* Pour la première fois au cours de ce siècle, l'augmentation du produit intérieur brut (PIB) par habitant dans la moitié des pays les plus vulnérables du monde est inférieure à celle des économies avancées. Près de 700 millions de personnes vivent dans l'extrême pauvreté (moins de 2,15 dollars par jour), dont les trois quarts en Afrique subsaharienne ou dans des pays fragiles ou touchés par des conflits. Quarante-quatre pour cent de la population mondiale – environ 3,5 milliards de personnes – vivent avec moins de 6,85 dollars par jour (le seuil de pauvreté pour les pays à revenu intermédiaire supérieur). Les conséquences affectent de manière disproportionnée les femmes, les enfants et les jeunes. L'UNOPS cherche à intégrer des garanties sociales, à renforcer l'égalité des genres³⁵ et l'inclusion sociale, à promouvoir le développement des capacités et à favoriser le développement socioéconomique et l'emploi dans l'ensemble de ses projets et activités.

21. L'UNOPS a plus d'expérience et d'expertise dans certains domaines que dans d'autres pour ce qui est des solutions pratiques. Des efforts délibérés pour apprendre et renforcer les connaissances lui permettront de collaborer en se concentrant davantage sur les interventions, les résultats, la cohérence, les progrès et l'impact³⁶. L'UNOPS possède des dizaines d'années d'expérience dans les domaines des infrastructures, de la passation de marchés et d'autres services d'appui aux projets. Il s'efforce d'œuvrer avec des partenaires au niveau de la conception et de la gestion de projets, et de rendre compte des résultats s'agissant des conditions de vie des populations et des capacités des pays.

22. Conformément aux décisions du Conseil d'administration³⁷, le cadre de résultats de l'UNOPS pour 2026-2029, établit des principes pour les hypothèses et les objectifs des projets afin de gérer l'impact tout au long du cycle de vie des projets et programmes concernés. Les neuf principes d'impact guident la conception des projets pour une mise en œuvre efficace afin d'atteindre les objectifs de l'Organisation des Nations Unies, de bénéficier aux personnes et aux institutions et de renforcer les partenariats et les solutions³⁸ :

- a) Faire progresser les objectifs mondiaux ;
- b) Bénéficier aux pays et au contexte ;

³⁵ Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes 3.0.

³⁶ Résolution 79/226, par. 23.

³⁷ Décisions 2021/20 et 2023/16.

³⁸ Annexe 1 : Cadre de résultats, 2026-2029.

- c) Permettre l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à leurs effets ;
- d) Bénéficier aux personnes, y compris aux femmes et aux jeunes ;
- e) Développer les capacités des institutions ;
- f) Renforcer les capacités des fournisseurs et des partenaires de réalisation ;
- g) Établir des partenariats et coalitions stratégiques ;
- h) Transférer des solutions pratiques et efficaces ;
- i) Trouver des solutions innovantes.

II. Ce que les services d'appui à la mise en œuvre proposés par l'UNOPS offrent aux partenaires

23. La création de valeur par l'UNOPS participe des services souples qu'il propose en matière de mise en œuvre et qui font progresser la réalisation des objectifs de l'Organisation des Nations Unies en habilitant les partenaires, en aidant les personnes dans le besoin et en soutenant les pays. L'UNOPS assurera la conception et la gestion d'impact de ses services d'infrastructure, de passation de marchés et de gestion de projets, même dans les contextes les plus difficiles. Il adaptera les capacités pour des interventions rapides et ciblées, étendra les solutions efficaces à l'ensemble des partenaires et des contextes et soutiendra des partenariats et coalitions stratégiques.

24. Toutes les activités de l'UNOPS sont entreprises en partenariat. Les partenariats englobent les partenaires financiers et les clients pour lesquels il met en œuvre des projets, ainsi que les partenaires experts avec lesquels il collabore. L'UNOPS étend ses capacités en recueillant des données d'expérience et en transférant des connaissances entre les partenaires et les contextes, tout en recherchant des possibilités d'innovation.

25. Le mandat de l'UNOPS encourage les partenariats avec les organismes des Nations Unies, les gouvernements des pays de programme et des pays donateurs, les institutions intergouvernementales, les institutions financières internationales et régionales, les fondations, le secteur privé et les organisations non gouvernementales. Il peut ainsi renforcer les capacités de mise en œuvre pour les partenariats public-privé³⁹, les fonds verticaux et autres types de partenariats multilatéraux favorisant la coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire. Pour l'UNOPS, les mandats définissent des facteurs de complémentarité et non de division. Il s'emploiera à aider le système des Nations Unies à agir de manière plus intégrée, grâce à ses compétences en matière de conseils sur les politiques de développement à suivre, d'établissement de normes, de financement du développement et de mise en œuvre de solutions pratiques.

26. Le modèle opérationnel de l'UNOPS est basé sur le recouvrement intégral des coûts : ce sont ses partenaires qui déterminent en fin de compte ses interventions. En tant qu'organisation axée sur la demande, l'UNOPS évalue les possibilités de partenariats compte tenu de son mandat, des normes non négociables de l'ONU en matière de déontologie, de sûreté et de sécurité et de l'intention d'accélérer la réalisation du Programme 2030. L'UNOPS pose des limites précises s'agissant de ce qu'il est prêt à faire ou à ne pas faire. Il ne : a) soutiendra pas les activités de développement qui ne contribuent pas directement ou indirectement à la réalisation des objectifs de développement durable dans les pays, b) n'acceptera pas que les

³⁹ Résolutions 64/222 et 73/291.

partenaires émettent des gaz à effet de serre alors qu'il existe des solutions viables pour ramener ces émissions à zéro ou c) n'effectuera pas d'investissements à impact en utilisant le capital d'amorçage de ses réserves. L'UNOPS opère dans des contextes difficiles, soumis à des aléas en raison d'une instabilité ou de la défaillance du marché. Il élaborera ses lignes directrices sur l'« appétence pour le risque » afin d'atténuer les risques liés aux opportunités dans des contextes à haut risque et examinera systématiquement les complémentarités en matière de collaboration avec les organismes des Nations Unies, y compris en tant que partenaires dans le domaine des connaissances.

27. Les services d'appui aux projets qu'offre l'UNOPS sont souples et modulaires. Ils couvrent les infrastructures, la passation de marchés et la gestion de projets, y compris les ressources humaines et la gestion financière et les solutions pratiques en associent généralement deux ou plus. L'UNOPS contribue à la mise en œuvre des programmes, à l'exécution des fonds et subventions des partenaires, et fournit des services de secrétariat aux partenariats multilatéraux mondiaux qui font avancer la réalisation des objectifs des Nations Unies.

28. L'UNOPS développe les capacités de mise en œuvre de ses partenaires de deux manières qui se renforcent mutuellement : a) en menant des activités d'appui et de gestion aux fins de la mise en œuvre par les partenaires et b) grâce aux connaissances techniques pour le développement des capacités dans les domaines du mandat. Il propose trois dispositifs de prestation de services⁴⁰ : a) des services d'appui efficaces, b) des conseils techniques efficaces et c) la combinaison des deux en tant que solutions intégrées pour une mise en œuvre au niveau mondial, régional ou national.

29. Les partenaires demandent différents types de services. Des services d'appui efficaces en matière de ressources humaines et de passation de marché sont principalement demandés par les agences, fonds et programmes des Nations Unies. Les conseils techniques visant à développer les capacités des institutions nationales, à planifier et à gérer les infrastructures, les passations de marchés et les projets sont principalement demandés par les pays de programme. La demande de solutions intégrées augmente de la part de tous les partenaires. Les services de l'UNOPS sont différenciés pour répondre aux besoins des partenaires. Le Bureau continue d'optimiser ses services d'appui et d'exploiter ses capacités pour mettre en place des solutions intégrées efficaces, maximisant la valeur tout en restant compétitives en termes de coûts.

A. La complémentarité des solutions pratiques réduit les risques liés à la mise en œuvre

30. L'UNOPS a plus de trois décennies d'expérience dans la mise en œuvre des activités humanitaires et en faveur de la paix et du développement que déploient les partenaires. Aligné sur les objectifs et les impératifs normatifs de l'Organisation des Nations Unies, l'UNOPS sert de ressource pour la conception conjointe et la mise en œuvre sans risque d'initiatives à fort impact. Les solutions apportées par le Bureau offrent un outil polyvalent qui fournit des services d'un bon rapport coût-efficacité et gérés de manière à avoir un impact.

31. L'UNOPS répond à la demande formulée dans les examens quadriennaux complets consécutifs de rechercher des avantages comparatifs tenant compte des mandats et des rôles afin de mieux exploiter les ressources et les compétences propres aux entités des Nations Unies⁴¹. Il collaborera pour améliorer la cohérence, la

⁴⁰ DP/OPS/2023/6, par. 40.

⁴¹ Résolution 79/226, par. 10.

coordination, l'harmonisation, l'efficacité et la transparence à l'échelle du système, réduire les doubles emplois et créer des synergies⁴². Il coopérera avec ses partenaires pour appliquer des dispositions et des mesures d'incitation qui renforcent la cohérence et l'intégration de la mise en œuvre au niveau national.

32. Le rôle de mise en œuvre de l'UNOPS vient compléter les conseils stratégiques des organisations partenaires qui ont des mandats et des programmes normatifs mondiaux. Il opère dans les contextes les plus difficiles et fournit des services de secrétariat pour les partenariats multilatéraux mondiaux⁴³. Les partenaires financent les solutions pratiques que l'UNOPS met en œuvre. Son modèle de fonctionnement fondé sur le recouvrement des coûts et la rémunération à l'acte cherche à optimiser le rapport coût-avantage grâce à des services d'appui aux projets efficaces et efficaces.

33. Des études externes soulignent l'avantage comparatif de l'UNOPS pour une mise en œuvre efficace et efficiente⁴⁴, et le Conseil d'administration a encouragé le système des Nations Unies à tirer parti des services d'appui aux projets qu'il fournit⁴⁵. L'UNOPS est une ressource souple pour la mise en œuvre de l'orientation à long terme adoptée par les États Membres dans le cadre du Pacte pour l'avenir, à savoir rendre le système des Nations Unies plus efficace, plus efficient et plus performant⁴⁶.

34. Compte tenu de son mandat et de ses compétences spécialisées, l'UNOPS peut réduire les risques liés aux activités grâce à une gestion publique transparente des infrastructures, des procédures de passation de marchés et des projets – y compris dans des contextes difficiles caractérisés par des défaillances du marché – tout en fournissant des conseils techniques pour développer les capacités nationales correspondantes⁴⁷.

35. L'UNOPS complète les efforts faits par les coordonnateurs résidents, les coordonnateurs des opérations humanitaires et les représentants spéciaux du Secrétaire général, mais ne peut pas s'imposer à eux et ne le fait pas. Il constitue une ressource en matière de connaissances pratiques et de capacités qui a fait ses preuves dans la mise en œuvre de services d'infrastructure, de passation de marchés et de gestion de projets.

36. En tant que partisan du principe de la reconnaissance mutuelle, l'UNOPS est prêt à nouer des partenariats afin de soutenir une mise en œuvre d'un bon rapport coût/efficacité, notamment via la passation de marchés locaux et la fourniture de services partagés à l'échelle mondiale⁴⁸. Il copréside le groupe pour l'innovation commerciale et s'est engagé à fournir des solutions pratiques pour harmoniser les pratiques commerciales à tous les niveaux.

37. L'UNOPS offre un avantage comparatif en réduisant les risques liés à la mise en œuvre par les partenaires tout en affectant le coût de la gestion du risque opérationnel à la source :

a) *Pour les entités des Nations Unies*, il fournit des services d'appui souples et rentables en matière de ressources humaines et d'achats, en améliorant l'efficacité et en réduisant les coûts afférents aux capacités de pré-déploiement.

b) *Pour les pays de programme et les institutions financières internationales*, il assure la planification et la gestion des infrastructures, de la passation de marchés

⁴² Résolution 79/226, par. 96.

⁴³ Action at Scale, UNOPS, 2025, page 23.

⁴⁴ DP/OPS/2017/5, JIU/REV/2018/3 et JIU/REV/2018/5.

⁴⁵ Décision 2013/23 et 2017/26.

⁴⁶ Résolution 79/1, mesure 45.

⁴⁷ A/RES/79/226, par. 38.

⁴⁸ FFD4, 2025, par. 40.c.

et des projets, tout en fournissant des conseils techniques pour aider à développer les capacités institutionnelles correspondantes, y compris pour les chaînes d'approvisionnement soucieuses des préoccupations et réglementations environnementales et sociales transversales.

c) *Pour les pays donateurs et les autres partenaires*, il fournit des capacités éprouvées et efficaces de gestion de projets, de programmes et de portefeuilles pour des solutions intégrées sur mesure, y compris des services de secrétariat pour les partenariats multilatéraux mondiaux.

38. L'UNOPS a une portée mondiale et se déploie avec agilité pour fournir un appui aux pays les plus vulnérables et dans les contextes les plus fragiles, là où les risques sont élevés et où les besoins des populations sont les plus importants. Les services de mise en œuvre de l'UNOPS aident à créer des synergies permettant aux partenaires d'élargir et de relier leurs activités en faveur de l'aide humanitaire, du développement et de la paix.

39. L'UNOPS gère ses opérations par l'intermédiaire de bureaux de pays et de bureaux multipays organisés en structures régionales légères ainsi que de portefeuilles mondiaux. Le déploiement de l'UNOPS s'étend et se contracte en fonction des besoins des partenaires. Il peut conclure des accords avec les pays hôtes, mais dans de nombreux pays, il est implanté en tant qu'organisme non résident qui n'a ni la masse critique ni les moyens d'assurer une représentation spécialisée au niveau national.

40. L'UNOPS se félicite du renforcement des structures du système de développement au niveau national et entend travailler de manière plus stratégique avec les coordinateurs résidents. Il apprécie le leadership impartial au niveau national et le cadre de gestion et de responsabilité pour les organismes résidents et non résidents. Il utilise le double ordre hiérarchique pour les directrices et directeurs de pays, contribue pleinement au partage des coûts et autorise le paiement du prélèvement administré par l'organisme.

41. La commission de gestion de l'UNOPS doit couvrir la collaboration dans le cadre des activités de coordination, de planification et d'établissement de rapports menées dans le système des Nations Unies. À ce titre, le Bureau tire des enseignements en vue de prochains déploiements afin d'appuyer les partenaires et les pays ayant des besoins similaires. Le Bureau s'engage à participer, tout en récupérant le coût du temps passé, y compris lorsqu'il est non-résident.

42. L'UNOPS s'efforce de contribuer à la collaboration opérationnelle menée avec les pouvoirs publics et les partenaires des équipes de pays des Nations Unies, notamment en ce qui concerne les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il peut contribuer aux analyses communes par pays en déterminant les capacités nécessaires en matière de passation de marchés et d'infrastructures. Elles sont généralement déployées sur la base d'une « facturation à l'acte » ou en tant que contribution institutionnelle de conseils à l'appui des activités d'évaluation et de planification menées au niveau national.

43. L'UNOPS développe ses capacités de mesure et de gestion de l'impact. Conformément à son mandat de mise en œuvre non-programmatique, il n'inclut pas les programmes de pays tels que ceux des agences, des fonds et des programmes financés par des contributions, ni l'évaluation des programmes. Malgré son mandat non-programmatique⁴⁹, l'UNOPS utilise l'évaluation externe pour obtenir et communiquer des informations sur les solutions efficaces au niveau des projets. Il

⁴⁹ Décision 2023/16.

utilise des indices tels que l'indice de vulnérabilité multidimensionnelle⁵⁰ et l'indice de développement humain dans le cadre de son analyse de portefeuille.

B. Compétences de l'UNOPS en matière de mise en œuvre

44. Les connaissances spécialisées et les capacités de mise en œuvre de l'UNOPS concernent les infrastructures, la passation de marchés et la gestion de projets.

Infrastructures

45. L'UNOPS planifie, conçoit et construit des infrastructures durables, inclusives et résilientes. Il conseille les gouvernements pour rendre les infrastructures plus efficaces et ses connaissances spécialisées sont de plus en plus reconnues. La réalisation de tous les objectifs de développement durable et de la plupart de leurs cibles reposent sur des systèmes d'infrastructure⁵¹. Les lacunes dans des secteurs tels que l'énergie, les transports, les technologies de l'information et de la communication, l'eau et l'assainissement, limitent l'accès aux services essentiels, aux possibilités d'emploi, à la croissance économique et au développement durable. Les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, en particulier, ont besoin d'aide pour mettre en place des infrastructures fiables, résilientes et durables⁵².

46. Les infrastructures ne se résument pas aux ouvrages de construction. Elles soudent les collectivités, 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. Des infrastructures inclusives et adaptées peuvent contribuer à réduire les inégalités et sont essentielles à la pérennisation de la paix. Les femmes et les groupes marginalisés sont ceux qui ont le plus recours aux infrastructures. Les infrastructures doivent respecter les droits et répondre aux besoins de toutes les personnes – femmes, hommes, filles, garçons, jeunes, personnes âgées et handicapées.

47. En 2018, les investissements dans les infrastructures nécessaires jusqu'en 2030 ont été estimés à environ 90 000 milliards de dollars⁵³. Il s'agit pour la plupart d'investissements à long terme qui bloquent le développement et les dépenses pour des décennies. La hiérarchisation des investissements doit donc s'appuyer sur les coûts associés du cycle de vie. L'approche de l'UNOPS en matière d'infrastructures permet aux partenaires de tenir plus systématiquement compte de l'effet à long terme lorsque les interventions sont hiérarchisées et définies.

48. Le cadre bâti et le secteur de la construction sont responsables d'environ 39 % des émissions mondiales de carbone⁵⁴. L'UNOPS contribue à un secteur de la construction plus durable en favorisant la circularité et l'efficacité des ressources et en mettant l'accent sur les mesures d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets. Il s'efforce de nouer des partenariats, notamment avec des universités, des associations et autres afin d'élargir les effets et la portée de ses compétences techniques. Il s'agit notamment de réduire l'empreinte carbone des infrastructures et de soutenir la décarbonisation de secteurs tels que l'énergie, les transports et la construction.

⁵⁰ Résolution 78/332.

⁵¹ DP/OPS/2023/6, par. 46.

⁵² FFD4, 2025, par. 17.

⁵³ DP/OPS/2023/6, par. 53.

⁵⁴ DP/OPS/2023/6, par. 49.

49. La prise de décision fondée sur des données probantes renforce la capacité des partenaires publics de planifier et de gérer leurs systèmes infrastructurels et l'incidence de leurs investissements. Mettre en avant les effets comparatifs permet d'établir des priorités. L'UNOPS fournit des conseils sur les modalités de mise en œuvre, en aidant les gouvernements à explorer différentes options de financement.

50. L'UNOPS peut soutenir les bilans communs de pays et l'élaboration de cadres de coopération qui tiennent compte des besoins infrastructurels conformément aux objectifs de développement durable, aux contributions déterminées au niveau national, aux plans nationaux d'adaptation et à la promesse de ne laisser personne de côté. La priorité doit être donnée aux infrastructures dans de nombreux secteurs, notamment aux moyens d'action des pouvoirs publics en matière d'infrastructures judiciaires et sociales pour promouvoir la santé, l'éducation et le logement.

51. L'UNOPS offre des conseils techniques pour renforcer les capacités des pays afin de permettre un bon développement des infrastructures et une gestion avisée du cycle de vie, ainsi que dans les domaines de la conception et de la mise en œuvre, créant ainsi la confiance nécessaire à la mobilisation de financements⁵⁵. Sur demande, il fournit des conseils pour renforcer les capacités institutionnelles afin d'initier, de préparer et de soutenir des projets d'infrastructure à fort impact⁵⁶.

52. Le relèvement, la réadaptation et la reconstruction offrent des possibilités d'accroître la résilience. Des mesures de réduction des risques de catastrophes peuvent être prévues dans les activités de remise en état des infrastructures et des systèmes sociétaux afin de redynamiser les moyens de subsistance, les économies et l'environnement. L'UNOPS est attentif aux liens entre l'action humanitaire, le développement et la paix au niveau national dans les pays confrontés à des urgences humanitaires. Il est indispensable de réagir au plus vite alors qu'il est essentiel de mettre l'accent sur les efforts de développement à plus long terme pour renforcer la résilience.

53. L'UNOPS intégrera l'analyse des risques climatiques dans l'ensemble de son portefeuille d'infrastructures et s'efforcera de :

- a) réduire les dommages causés aux infrastructures critiques et l'interruption des services de base, conformément au Cadre de Sendai ;
- b) promouvoir l'utilisation d'infrastructures fondées sur la nature, en utilisant les écosystèmes et les infrastructures construites pour fournir des services essentiels, conformément à la Convention sur la diversité biologique ; et de
- c) collaborer avec les partenaires, les fournisseurs et les collectivités pour réduire les émissions tout au long de la chaîne de valeur en améliorant la conception, en optimisant les pratiques d'approvisionnement et en encourageant l'adoption de technologies et de processus à faible émission de carbone.

54. Une répartition plus claire des tâches dans le système des Nations Unies, fondée sur les compétences spécialisées, pourrait renforcer les normes de qualité applicables aux infrastructures et ouvrir la voie à des approches plus avantageuses financièrement, notamment en ce qui concerne les investissements. Cela permettrait de garantir une approche plus cohérente de la part de l'Organisation des Nations Unies et d'atteindre la masse critique nécessaire à l'acquisition des connaissances institutionnelles.

⁵⁵ FFD4, 2025, par. 22.o

⁵⁶ FFD4, 2025, par. 28.k

Achats

55. L'UNOPS est une ressource centrale du système des Nations Unies pour la passation de marchés publics⁵⁷, permettant aux partenaires de planifier et de mettre en œuvre des pratiques de passation de marchés publics durables, transparentes et financièrement avantageuses et de développer les capacités des chaînes d'approvisionnement locales et des institutions publiques.

56. La passation de marchés publics concerne tous les objectifs de développement durable et offre un potentiel de transformation qui favorise un développement durable, résilient et inclusif. Le développement des capacités institutionnelles visant à établir des pratiques de passation de marchés durables et transparentes augmente l'impact et la disponibilité des ressources pour combler les lacunes de la mise en œuvre.

57. Les dépenses consacrées à la passation des marchés publics se situent entre 12,6 % du PIB dans les pays à revenu élevé et 14,4 % dans les pays à faible revenu⁵⁸. Selon une estimation prudente, les marchés publics mondiaux représentent quelque 10 000 milliards de dollars par an. La valeur d'une optimisation de 2 % dépasserait le montant consacré chaque année à l'aide publique au développement.

58. La passation des marchés publics peut être un agent de changement favorisant l'inclusion sociale, l'équité, le rapport coût-avantage et la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, elle peut également avoir d'importants effets préjudiciables, tels que l'immobilisation 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.

59. Il existe deux voies qui se renforcent mutuellement pour une gestion publique transparente, équitable et juste des pratiques de passation de marchés : a) libérer des ressources en réalisant des gains d'efficacité et en renforçant la transparence pour éviter les pertes imputables à la fraude et à la corruption et b) accroître l'efficacité en faisant des choix inclusifs, résilients et durables. De petits changements peuvent avoir des effets considérables pour l'économie et la société.

60. La passation de marchés publics est au cœur de toutes les activités de l'UNOPS. Il dispose d'une expérience de plus de 30 ans dans ce domaine et ses méthodes ont été reconnues comme « meilleures pratiques » à plusieurs reprises⁵⁹. Les principes de passation de marchés de l'UNOPS, découlant de la résolution 69/273, ont été approuvés par le Conseil d'administration⁶⁰.

61. L'UNOPS peut développer les capacités des pays en matière d'impact grâce à des procédures de passation de marchés publics durables et transparentes et à des chaînes d'approvisionnement durables. Il dispose d'outils de diagnostic permettant d'évaluer les capacités nationales en matière d'achats, notamment pour orienter les analyses communes de pays. Il bénéficie d'une vaste expérience dans la recherche de solutions pratiques visant à rendre opérationnels les résultats des évaluations menées par des tiers.

62. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) indique que la corruption peut entraîner une perte moyenne allant de 10 à 25 % de la valeur d'un marché public⁶¹, soit une perte potentielle d'au moins 1 000 milliards de dollars dans la passation des marchés publics. L'UNOPS peut aider les pays à renforcer leurs

⁵⁷ Résolution 65/176.

⁵⁸ DP/OPS/2023/6, par. 61.

⁵⁹ DP/OPS/2021/4.

⁶⁰ Décision 2023/16.

⁶¹ DP/OPS/2023/6, par. 66.

capacités institutionnelles en matière d'obligation de rendre compte et d'efficacité, en introduisant des mécanismes et des systèmes de passation de marchés transparents⁶² afin d'améliorer les procédures de contrôle dans des contextes sujets à des défaillances du marché.

63. L'UNOPS s'appuie sur des approches pratiques pour mener ses activités de développement des capacités qui améliorent la transparence, la lutte contre la corruption et la durabilité. Ses outils sont fondés sur les meilleures pratiques. La numérisation permettra d'améliorer les procédures de passation de marchés publics, que ce soit a) en gérant la chaîne d'approvisionnement au moyen d'outils de passation de marchés en ligne ou b) en renforçant la transparence et la surveillance du marché afin d'optimiser le rapport coût-avantages.

64. Dans les achats c'est le « rapport coût-avantage » qui prime. Les choix que font aujourd'hui les pays en matière de passation de marchés publics auront des conséquences importantes pour l'avenir. L'UNOPS soutient les pays dans le développement de leurs capacités institutionnelles à gérer la passation de marchés de manière à lui donner une plus grande incidence. Son approche éclairée permet d'équilibrer les risques et l'impact, y compris pour les interventions d'urgence.

65. L'UNOPS encourage les achats nationaux et la participation des acteurs locaux⁶³. Il encourage l'esprit d'entreprise chez les femmes et les jeunes et facilite la croissance des micro, petites et moyennes entreprises⁶⁴. Il est attentif aux réglementations environnementales et sociales et peut aider même les petits fournisseurs des pays les plus vulnérables à tenir compte des facteurs de durabilité dans les biens et services qu'ils livrent.

66. L'UNOPS explore les moyens de promouvoir la prise en compte de l'économie circulaire et des coûts du cycle de vie et de limiter la production de déchets par leur réduction, leur réutilisation et leur recyclage. Il encourage la gestion durable et l'utilisation efficace des ressources naturelles. En réduisant les émissions de gaz à effet de serre dans les chaînes d'approvisionnement, il peut aider ses partenaires à diminuer leur empreinte carbone. L'UNOPS collabore avec les fournisseurs pour aider les partenaires à identifier les émissions relevant du champ d'application 3 lors de leurs choix d'achats.

67. L'UNOPS établit le rapport statistique annuel relatif aux activités d'achat des organismes des Nations Unies et héberge le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Pour renforcer le principe de « l'avantage collaboratif de la reconnaissance mutuelle », l'UNOPS élabore des accords à long terme avec les fournisseurs et les met à disposition sur le Portail mondial, ou via UN Web Buy Plus, sa solution mondiale de commerce électronique.

68. L'UNOPS s'efforce de mobiliser ses partenaires à un stade précoce, afin d'évaluer les capacités nécessaires et l'effet potentiel des différentes solutions en matière de passation de marchés. Il s'investit dans des partenariats collaboratifs afin de favoriser des achats d'un bon rapport coût/efficacité qui sont effectués soit localement, soit au moyen de services mondiaux partagés pouvant être fournis à distance. Il continue d'améliorer les fonctions de sa solution de commerce électronique et d'élargir la gamme de produits disponibles, d'alternatives durables et éthiques, et d'options favorisant l'économie circulaire et des produits neutres en carbone.

⁶² FFD4 2025, par. 13 et 22.b

⁶³ Ibid., par. 32.e.iv

⁶⁴ Ibid., par. 16.

Gestion de projets et de programmes

69. L'UNOPS se fonde sur des approches durables pour mettre en œuvre des projets, programmes et portefeuilles conçus pour une évaluation et une gestion orientée vers l'impact. La gestion systématique des projets est essentielle pour accélérer la réalisation des objectifs et combler les lacunes de la mise en œuvre compte tenu des limites de temps et de ressources.

70. Tous les objectifs de développement durable sont réalisés grâce à la mise en œuvre. La gestion des projets de l'UNOPS est une discipline technique qui couvre la gestion des activités organisées au titre des programmes et des portefeuilles. La chaîne de valeur de bout en bout de l'UNOPS pour des solutions pratiques comprend : a) l'identification et le développement de débouchés, b) la gestion de la mise en œuvre et c) l'achèvement et la clôture du projet.

71. La gestion des projets et des contrats est essentielle à la mise en œuvre des infrastructures et la passation de marchés et la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement sont des éléments fondamentaux de la mise en œuvre des projets et des programmes. L'expertise de l'UNOPS en matière de gestion financière est essentielle pour gérer la mise en œuvre des programmes, fonds et subventions des partenaires, notamment par des services de secrétariat pour un multilatéralisme en réseau et des partenariats multilatéraux mondiaux. Un personnel qualifié et engagé est une condition préalable à toute mise en œuvre et l'UNOPS offre des solutions flexibles et sur mesure en matière de ressources humaines aux partenaires des Nations Unies dans le cadre des efforts déployés au service de la paix et de la sécurité, de l'aide humanitaire et du développement.

72. Pour accroître son efficacité, l'UNOPS collaborera avec ses partenaires pour une conception et une gestion plus délibérée afin d'accroître l'impact. Il appliquera une approche prospective plus systématique des priorités à moyen et à long terme de ses différents partenaires, et apprendra et s'adaptera plus rapidement, en fonction de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.

73. La gestion stratégique des connaissances est une condition préalable à la mise en place de solutions intégrées efficaces et implique des systèmes qui permettent d'accéder facilement aux informations relatives aux projets. L'UNOPS souhaite devenir plus apte à reproduire des théories du changement qui ont fait leurs preuves pour des objectifs analogues. Il cherche de nouveaux moyens d'attirer et de retenir les bonnes personnes qui pourraient compter sur des systèmes numériques améliorés pour soutenir : a) la mise en œuvre dans le respect des délais, des coûts et de la portée des activités prévues, b) l'organisation de consultations régulières avec les partenaires sur l'état de la mise en œuvre et les changements et c) la disponibilité d'informations pour les évaluations et la production de connaissances *ex ante* et *ex post*.

74. La mise en place de capacités de conception et de bonne gestion de la mise en œuvre peut améliorer l'utilisation des financements disponibles et renforcer la confiance en vue d'attirer de nouvelles ressources. L'UNOPS peut ainsi apporter des solutions pratiques en vue de la réalisation des objectifs fixés dans le programme d'action d'Addis-Abeba et le document final de Séville ainsi que de celle de l'objectif 17⁶⁵.

75. L'UNOPS dispose de procédures et d'orientations pour une mise en œuvre durable, mais souhaite faire davantage pour encourager des approches cohérentes. Il reste déterminé à intégrer davantage l'action climatique, l'égalité des genres et les

⁶⁵ FFD4, 2025.

réglementations environnementales et sociales dans les projets qu'il mène à bien avec ses partenaires.

76. L'UNOPS favorise une mise en œuvre durable en mettant en place des systèmes qui facilitent l'examen des différentes options, réduisent la perte de débouchés et permettent de faire des choix judicieux lorsque de nouvelles missions sont mises au point et convenues. Il collaborera de manière plus systématique avec ses partenaires pour concevoir des interventions fondées sur une théorie du changement succincte, notamment en prenant en considération les éléments supplémentaires qui atténuent les risques.

77. L'UNOPS veut faire des promesses justes et les tenir. Il veut également faire en sorte qu'il soit plus facile pour ses responsables de refuser les projets qui ne sont pas conformes aux normes de l'Organisation des Nations Unies, aux impératifs de la Charte, de la Déclaration universelle des droits de l'homme et des Objectifs de développement durable.

78. L'UNOPS estime que ses efforts de transformation en cours renforceront sa capacité à coopérer avec ses partenaires s'agissant de la conception et de la gestion d'initiatives orientées vers l'impact. Il continuera d'examiner et de réviser ses processus de gestion de projet, en s'appuyant sur des systèmes numériques qui soutiennent une culture du personnel orientée vers la recherche de solutions, et sur des capacités permettant de tirer parti des contributions des projets qu'il met en œuvre et de les analyser.

C. Objectifs de mise en œuvre pour la période 2026-2029

79. L'UNOPS respectera des exigences de qualité afin de garantir que ses activités de mise en œuvre sont gérées de manière à avoir un impact. Ses engagements s'articulent autour de trois objectifs et de neuf principes qui renforcent la responsabilisation aux fins d'une mise en œuvre durable orientée vers l'impact et d'une collaboration au sein du système des Nations Unies.

80. Les objectifs et principes de mise en œuvre (voir encadré ci-dessous) constituent une référence pour ce que l'UNOPS fait pour garantir une gestion durable, résiliente et inclusive des infrastructures, de la passation de marchés et des projets lorsqu'il renforce les capacités de ses partenaires, aide les personnes dans le besoin et apporte un appui aux pays. Tous les principes ne sont pas applicables à tous les projets, mais lorsqu'ils le sont, ils devraient améliorer la qualité des résultats et leurs contributions à la réalisation des objectifs en matière d'impact.

Objectifs et principes de mise en œuvre

<i>Objectifs</i>	<i>Principes</i>
<i>Renforcer les capacités des partenaires grâce à des services d'appui aux projets d'un bon rapport coût-efficacité</i>	Mettre en œuvre de manière à obtenir un impact Mettre en œuvre pour développer les capacités des fournisseurs Mettre en œuvre pour développer les capacités des partenaires de réalisation
<i>Aider les personnes dans le besoin par une mise en œuvre durable</i>	Mettre en œuvre pour aider les personnes dans le besoin Mettre en œuvre pour favoriser l'égalité des sexes et l'inclusion sociale

<i>Objectifs</i>	<i>Principes</i>
<i>Aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable</i>	Mettre en œuvre pour lutter contre les changements climatiques
	Mettre en œuvre aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable
	Mettre en œuvre en fonction des priorités nationales
	Mettre en œuvre pour renforcer les capacités en matière de passation de marchés et d'infrastructures

III. Comment l'UNOPS est géré

A. Structures de gouvernance et de gestion

81. Les modalités de gouvernance de l'UNOPS, découlant de la résolution 65/176, sont conformes à celles des autres organismes du système des Nations Unies. Le Directeur exécutif rend compte au Conseil d'administration et au Secrétaire général et le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU se charge de l'audit externe. L'UNOPS est prêt à soutenir les efforts du Conseil d'administration pour renforcer ses fonctions de gouvernance et de contrôle. Le Directeur exécutif rend compte chaque année au Conseil d'administration de la mise en œuvre du plan stratégique conformément au cadre de résultats pertinent.

82. Le Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNOPS fournit des conseils stratégiques externes et indépendants au Directeur exécutif et rend compte au Conseil d'administration. En 2023, son indépendance et son libre accès au Conseil d'administration ont été renforcés⁶⁶. En 2019, le Conseil d'administration a pris note⁶⁷ de la création par le Secrétaire général d'un conseil des clients par lequel le Directeur exécutif invite chaque année les partenaires à fournir des conseils sur des questions opérationnelles.

83. Les fonctions de contrôle interne de l'UNOPS sont alignées sur son rôle et son mandat en matière de mise en œuvre. Le Groupe de l'audit interne et des enquêtes et le Bureau de la déontologie assurent un contrôle interne, conseillent le Directeur exécutif et soumettent des rapports annuels au Conseil d'administration. En 2022, l'indépendance de ces deux fonctions a été reconfirmée et leurs capacités renforcées.

84. L'UNOPS dispose d'une structure organisationnelle dotée de deux postes de sous-secrétaire général(e) relevant du (de la) Secrétaire général(e) adjoint (e)⁶⁸. L'un est responsable de la mise en œuvre et des partenariats, l'autre de la gestion et des politiques. Les deux piliers permettent la séparation des tâches et les contrôles croisés internes.

85. Les services de mise en œuvre de l'UNOPS sont basés sur un modèle opérationnel axé sur la demande, ce qui est unique dans le système des Nations Unies. L'UNOPS a le statut d'« autre entité »⁶⁹ du système et gère ses finances et ses réserves selon le principe de la continuité d'activité, notamment pour assurer le financement

⁶⁶ DP/OPS/2023/6, par. 120.

⁶⁷ Décision 2019/12.

⁶⁸ DP/OPS/2023/CRP.4.

⁶⁹ Organigramme du système des Nations Unies, 2025.

d'initiatives à moyen terme visant à mieux informer, concevoir et mettre en œuvre des projets orientés vers l'impact.

86. Les activités menées par des entités programmatiques sont principalement financées par des contributions de base et des contributions autres pour des opérations sans contrepartie directe. En revanche, l'UNOPS fournit des services en échange de la prise en charge intégrale des coûts directs et impose des frais de gestion supplémentaires facturés à l'acte pour couvrir les coûts indirects immédiats et futurs. Les coûts indirects couvrent sa structure institutionnelle au niveau des pays, des régions et du siège, y compris la représentation, les politiques, les connaissances, l'établissement de rapports et les réserves.

87. Pour être souples, les arrangements structurels de l'UNOPS doivent pouvoir s'étendre et se contracter en fonction des besoins. Ses capacités doivent être déployées en différents endroits pour répondre à la nature et à l'ampleur des efforts requis par ses partenaires. L'UNOPS doit être prêt et capable de répondre avec agilité, grâce à des capacités de base qui peuvent être mises au service d'une série de solutions pratiques, au moment et là où elles sont demandées. L'expertise technique pour les missions non liées à un programme et les partenariats différenciés peuvent accroître sa capacité de réaction.

88. Les capacités de gestion de l'UNOPS reposent sur des valeurs de respect, d'intégrité, de professionnalisme et de responsabilité. Fidèle à son mandat et aux idéaux et principes de l'Organisation des Nations Unies, l'UNOPS continue de renforcer ses connaissances et sa culture afin de mieux soutenir les États Membres. Les cinq compétences dont le renforcement est encouragé par l'initiative ONU 2.0, à savoir en ce qui concerne les données, le numérique, l'innovation, la prospective et les sciences comportementales – servent de référence pour une culture tournée vers l'avenir, caractérisée par l'agilité, la créativité, l'apprentissage et l'adaptabilité.

B. Transformation en vue d'une mise en œuvre à plus grande échelle et d'une accélération

89. L'UNOPS continuera à optimiser la qualité, l'efficacité et l'efficience de ses services de mise en œuvre et de sa capacité de gestion afin d'augmenter et d'accélérer les activités aux niveaux mondial, régional et national. La direction de l'UNOPS a donné la priorité à sept domaines clés, résumés ci-dessous.

Partenariats stratégiques et déploiement souple

90. L'UNOPS renforcera son approche en faveur de partenariats stratégiques efficaces, en optimisant la collaboration en amont qui se traduit par le déploiement en aval de solutions pratiques à grande échelle. Il peut s'agir de modalités internes souples favorisant une collaboration verticale et horizontale afin de soutenir : a) l'analyse et la planification par pays, b) l'apprentissage et le transfert de connaissances pour la création d'opportunités et l'innovation et c) la mise en place d'une présence dans le pays et sa clôture.

Capacités de mesure et de gestion de l'impact

91. L'UNOPS continuera à renforcer les capacités institutionnelles pour mesurer et gérer l'impact et à tirer plus systématiquement des enseignements de la mise en œuvre. Il s'agit d'une réponse stratégique aux recommandations et demandes externes⁷⁰ visant à accroître la transparence des contributions et à donner la priorité à

⁷⁰ Décisions 2021/20 et 2023/16 et résolution 79/226.

l'apprentissage et à la conception de projets axés sur les résultats et l'impact. Il s'efforcera également de maintenir la capacité d'évaluation thématique externe.

Action climatique au niveau des projets de l'ensemble de l'organisation

92. L'UNOPS intégrera les réductions d'émissions et la résilience aux changements climatiques dans toutes ses activités et tous ses projets. Pour cela, il fera appel à des approches ciblées allant de la réduction des émissions de l'organisation et de l'engagement dans la chaîne de valeur à l'optimisation au niveau du bureau et à l'intégration au niveau du projet. L'UNOPS privilégie une transition climatique juste, en veillant à se conformer aux objectifs climatiques nationaux et régionaux. Il s'efforcera de protéger son personnel, ses activités et ses biens matériels contre l'exposition aux catastrophes naturelles.

Modernisation et dématérialisation des processus

93. L'UNOPS continuera à mettre en œuvre le programme de modernisation et de dématérialisation des processus. Il offrira des processus plus simples et plus rationnels dans les domaines des ressources humaines, de la passation de marchés, des finances et de la gestion de projets et automatisera ces processus à l'aide de solutions numériques⁷¹. En outre, le programme est axé sur l'amélioration de l'exploitation des données pour une prise de décisions informée et sur un meilleur accès du personnel de l'UNOPS aux connaissances, en améliorant leurs capacités de gestion grâce au déploiement progressif de l'intelligence artificielle. Il s'agira notamment de tableaux de bord pour une gestion en temps réel des performances et des risques de l'entreprise et de données et de systèmes de gestion, de connaissances et d'apprentissage sur l'efficacité, l'efficacité et l'impact des projets.

Gestion robuste des risques et dispositifs solides d'application du principe de responsabilité

94. L'UNOPS continuera à mettre en œuvre son dispositif d'application du principe de responsabilité et à intégrer une gestion robuste des risques dans l'ensemble de l'organisation, en s'appuyant sur six principes : a) internaliser l'environnement à risques du système des Nations Unies et le partager avec d'autres entités, b) considérer le risque comme faisant partie intégrante du processus de prise de décision, c) s'attacher à trouver un équilibre entre les risques et les débouchés s'agissant des objectifs stratégiques et opérationnels, d) promouvoir la souplesse opérationnelle à tous les niveaux, e) assurer la séparation des tâches et une gouvernance efficace des risques et f) améliorer en permanence un cadre de gestion globale des risques répondant aux besoins.

Application du principe de responsabilité en ce qui concerne la culture institutionnelle et la collaboration

95. L'UNOPS est résolu à renforcer une culture institutionnelle éthique et tournée vers l'avenir, caractérisée par l'agilité, la créativité, l'apprentissage et l'adaptabilité. Il continue de progresser en ce qui concerne cette priorité⁷², notamment en favorisant une culture institutionnelle qui renforce les valeurs de l'Organisation des Nations Unies tout en répondant à la demande des partenaires en matière de services de mise en œuvre.

⁷¹ DP/OPS/2025/3.

⁷² Décision 2024/22.

Obligation de résultats

96. L'UNOPS établira des contrats d'application du principe de responsabilité en matière de performances pour les cadres supérieurs, renforçant la réalisation des objectifs de mise en œuvre et de gestion pour les deux piliers de l'organisation. Des tableaux de bord numériques permettront d'assurer la transparence et le contrôle régulier des activités de gestion permettra de corriger les trajectoires. Le personnel de l'UNOPS continuera à aligner les objectifs de performance individuels sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

C. Priorités en matière de gestion pour 2026-2029

97. Grâce à des pratiques de gestion transparentes, l'UNOPS suscitera la confiance dans l'organisation tout en préservant son agilité opérationnelle. Quatre objectifs et douze principes sous-tendent ses priorités en matière de gestion et renforcent la responsabilité de gérer l'organisation conformément aux valeurs des Nations Unies et aux exigences légales.

98. Les objectifs et principes de gestion (voir encadré ci-dessous) résument la manière dont l'UNOPS entend équilibrer la gestion de son personnel, de ses partenaires, de ses processus et de ses ressources financières, ce qui permettra de renforcer encore l'application du principe de responsabilité pour ce qui est de gérer l'organisation conformément aux résolutions de l'Assemblée générale, aux décisions du Conseil d'administration et aux politiques pertinentes établies par le Secrétaire général.

Objectifs et principes de gestion

<i>Objectifs</i>	<i>Principes</i>
<i>Une culture du personnel</i> fondée sur les valeurs de l'ONU	Gérer la parité des sexes et la représentation géographique à tous les niveaux Gérer les talents pour répondre aux attentes des partenaires Appliquer le principe de responsabilité pour renforcer la culture institutionnelle et l'engagement du personnel
<i>Valeur des partenariats</i> grâce à des solutions évolutives orientées vers l'impact	Gérer la croissance interne Gérer la réponse aux besoins émergents Gérer les relations avec les partenaires
<i>L'excellence des processus</i> pour une gestion rentable	Gérer l'accélération grâce à des processus et à des systèmes optimaux Gérer les risques et les problèmes identifiés par l'audit Gérer la réduction des émissions des entreprises
<i>Une gestion financière</i> avisée en tant que fondement de la confiance des partenaires	Gérer l'utilisation prudente des ressources budgétaires Maximiser la viabilité financière à long terme

Objectifs

Principes

Établir des rapports financiers
transparents et en temps voulu à
l'intention des partenaires
