



**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
22 décembre 2025
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2026

2-5 février 2026, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport du Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets sur l'éradication du racisme
et de la discrimination raciale**

**Plan d'intervention complet en application des recommandations
issues des deux examens indépendants du Bureau
des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

Résumé

Dans sa décision 2025/12, le Conseil d'administration a décidé d'ajouter un point à l'ordre du jour sur l'éradication du racisme et de la discrimination raciale, pour examen et décision, lors de la première session annuelle de 2026, et a demandé au PNUD, au FNUAP et à l'UNOPS de présenter un rapport distinct détaillant toutes les mesures qu'ils avaient prises à cet égard, pour veiller à ce que la question bénéficie d'une visibilité suffisante, y compris en ce qui concerne les indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis. Il leur a également demandé de l'informer des mesures prises pour veiller à ce que les actions de lutte contre le racisme et la discrimination raciale soient dûment prises en compte dans leurs approches respectives lors de la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection, en particulier à l'UNOPS.

Conformément à cette décision, le rapport de l'UNOPS souligne les mesures prises pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale, y compris la mise en œuvre des recommandations du Corps commun. Il décrit l'approche que l'UNOPS a adoptée à l'échelle de l'organisation pour éradiquer le racisme et la discrimination raciale, en intégrant la lutte antiraciste dans ses politiques, sa culture et ses activités d'encadrement.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

a) Prendre note des rapports distincts que le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont présentés en application de la décision 2025/12, dans lesquels ils détaillent les mesures prises pour éradiquer le racisme et la discrimination raciale au sein de leurs organisations respectives ;



b) Rappeler sa décision 2024/10 et noter les efforts que le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS déploient en permanence pour mettre en œuvre, à l'échelle du système, les recommandations décrites dans la note du Corps commun d'inspection JIU/NOTE/2022/1/Rev.1 qui leur sont spécifiques ;

c) Exhorter le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS à continuer de prendre des mesures concrètes et axées sur les résultats pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale dans leurs organisations respectives et pour promouvoir des environnements de travail respectueux, inclusifs et sûrs pour l'ensemble du personnel ;

d) Demander au PNUD, au FNUAP et à l'UNOPS de partager régulièrement des informations actualisées sur les efforts qu'ils mènent pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Détermination de l'organisation et orientation stratégique	4
II. Cadres institutionnels et intégration des politiques	5
III. Culture institutionnelle et responsabilité en matière d'inclusion.....	8
IV. Diversité du personnel, représentation et égalité des chances	11
V. Apprentissage, connaissances et développement des capacités.....	15
VI. Mobilisation à l'échelle du système et mobilisation interorganisations	18
VII. Orientations futures et voie vers la transformation.....	19

I. Détermination de l'organisation et orientation stratégique

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) est plus déterminé que jamais à éradiquer le racisme et la discrimination raciale sous toutes leurs formes, conformément aux principes de la Charte des Nations Unies, de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale. Ces instruments établissent collectivement l'obligation qu'ont toutes les entités du système des Nations Unies de défendre l'égalité, la dignité et la justice pour chaque personne. En conséquence, l'UNOPS doit veiller à ce que sa culture institutionnelle, ses politiques et ses pratiques promeuvent l'équité, l'inclusivité et le respect de la diversité, conformément au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, qui souligne l'importance de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible.

2. Conformément à la décision 2025/12 du Conseil d'administration (DP/2026/2), dans laquelle il est demandé à l'UNOPS de continuer à prendre « des mesures concrètes, y compris au niveau des pays », pour éradiquer le racisme et la discrimination raciale, l'UNOPS a renforcé son engagement institutionnel en faveur de cette question, en alignant les réformes internes sur la cohérence plus large du système des Nations Unies en matière de lutte contre le racisme. Guidé par ces mandats, il a veillé à ce que la lutte contre le racisme constitue un pilier central de ses stratégies en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour 2022-2025 et pour 2026-2029 ainsi que de son plan d'application du principe de responsabilité en matière de lutte antiraciste (2025). Ensemble, ces cadres permettent de constituer des effectifs représentatifs de manière inclusive et équitable, tout en veillant à ce que la lutte contre le racisme soit à la fois une priorité institutionnelle autonome et un catalyseur transversal de l'excellence institutionnelle.

3. Le plan d'application du principe de responsabilité en matière de lutte antiraciste traduit un tel engagement en actes. Il sert de cadre à l'instauration d'un lieu de travail équitable en s'attaquant aux formes individuelles et systémiques de racisme. Il a favorisé la prise de conscience, encouragé la révision des politiques et pratiques internes en vue d'éliminer les préjugés et contribué à l'élargissement de canaux de signalement sûrs et confidentiels afin que tous les membres du personnel se sentent soutenus et protégés. Ces efforts ont permis d'accomplir des progrès tangibles. L'UNOPS continue d'intégrer les principes de lutte contre le racisme dans ses pratiques institutionnelles, façonnant ainsi la manière dont il gère son personnel, renforce ses capacités et communique ses valeurs. Des campagnes de sensibilisation telles que la série Open Door Dialogues ont permis d'approfondir la compréhension collective de l'identité, de la race et de l'appartenance, tout en intégrant des valeurs antiracistes dans les interactions quotidiennes et les attentes de la direction.

4. Reconnaissant que les progrès ne peuvent être durables que grâce à un apprentissage et à une réflexion continus, l'UNOPS a entrepris une évaluation institutionnelle complète sur la diversité, l'équité et l'inclusion en 2025. L'évaluation a impliqué le personnel de différents niveaux, unités opérationnelles et lieux (siège, centres régionaux et bureaux de pays) et a permis d'analyser la manière dont le personnel vivait l'inclusion, le respect et l'équité au sein de l'organisation (avec des objectifs de recherche clairs sur la race et l'appartenance ethnique). Elle a révélé que l'UNOPS était largement perçu comme un lieu de travail respectueux s'appuyant sur des valeurs, présentant un engagement fort en faveur de l'équité et de la représentation. Dans le même temps, elle a permis de recenser les domaines dans lesquels il fallait progresser ; il convient notamment d'assurer une plus grande équité dans la représentation des dirigeants et de disposer de mécanismes structurels plus

complets pour garantir la cohérence de l'application des pratiques d'inclusion dans tous les contextes.

5. Fort de ces enseignements, l'UNOPS a élaboré un plan d'action contre le racisme dans le cadre de la nouvelle stratégie en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour 2026-2029. Il s'agit de définir des responsabilités claires aux niveaux mondial, régional et national, ainsi que des indicateurs clés de performance permettant de mesurer et de suivre les progrès accomplis. La stratégie vise à institutionnaliser la lutte contre le racisme en tant que valeur institutionnelle et norme comportementale, à en faire une partie intégrante de la façon dont l'UNOPS définit le leadership, gère les talents et obtient des résultats.

6. Grâce à ces efforts combinés, l'UNOPS continue de démontrer que la promotion de la lutte contre le racisme est essentielle non seulement pour l'équité et la dignité humaine, mais aussi pour l'efficacité, la confiance et la légitimité de l'organisation.

II. Cadres institutionnels et intégration des politiques

7. S'appuyant sur son engagement stratégique en faveur d'un lieu de travail équitable et inclusif, l'UNOPS a continué à renforcer les cadres institutionnels qui donnent corps aux principes établis. Il s'appuie pour cela sur la reconnaissance du fait que les progrès durables en matière de lutte contre le racisme nécessitent des politiques claires, des systèmes robustes et des ressources dédiées qui rendent l'inclusion mesurable et applicable dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

8. Conformément à la décision 2025/12 du Conseil d'administration ([DP/2026/2](#)), dans laquelle celui-ci « invite le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'UNOPS à veiller à ce que des ressources soient consacrées à la lutte contre le racisme et la discrimination raciale » et à « prendre des mesures pour prévenir toute forme de discrimination raciale dans le recrutement, la rétention et le perfectionnement des cadres », l'UNOPS a intégré des dispositions relatives à la discrimination dans ses cadres réglementaires et cadres de gestion des ressources humaines. Ces travaux sont conformes aux recommandations n^{os} 3 et 5 du Corps commun d'inspection (CCI), qui mettent l'accent sur l'adéquation des ressources et les mécanismes de reddition de comptes pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale.

Intégrer la lutte contre le racisme dans les politiques et les systèmes de gestion du personnel

9. L'UNOPS intègre progressivement la lutte contre le racisme dans ses politiques relatives aux ressources humaines afin de garantir la justice, la transparence et l'équité à chaque étape de la gestion du personnel.

10. Le projet de politique d'acquisition de talents (2025) représente une étape majeure à cet égard, en ce qu'il permet de mettre en place un cadre unifié pour l'identification, l'évaluation et la sélection de talents dans toutes les catégories de personnel. Fermement attaché aux principes directeurs de cette politique, à savoir la non-discrimination, la diversité et l'inclusion, la transparence, l'équité et la responsabilité, l'UNOPS réaffirme sa volonté d'évaluer les candidates et candidats uniquement sur la base de leur mérite et de leurs compétences, tout en s'attaquant aux obstacles à une participation équitable aux processus de recrutement et en interdisant explicitement toute forme de partialité ou de discrimination. Dans la politique, il est reconnu que la diversité (y compris la race et l'appartenance ethnique) fait partie intégrante de l'excellence institutionnelle et il est souligné que la représentation

géographique n'est pas seulement une question d'équité, mais aussi un facteur clé de performance et de légitimité, conformément au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. La politique renforce les pratiques de recrutement inclusives en établissant des normes de recrutement structurées, telles que des avis de vacance de poste normalisés, des groupes d'évaluation formés à l'évaluation équitable et des contrôles de conformité indépendants, afin de veiller à ce que les décisions soient transparentes et prises sans abus d'influence ni préjugés. En outre, le principe de responsabilité intégré dans la politique énonce clairement que les haut(e)s dirigeant(e)s, les responsables des postes à pourvoir, les spécialistes des ressources humaines et les groupes d'évaluation partagent la responsabilité de veiller au respect des engagements pris en matière d'équité et de diversité. Il convient de noter que le principe de diversité et d'inclusion figurant dans la politique engage explicitement l'UNOPS à « favoriser la diversité des effectifs et à encourager les candidatures de personnes de tous sexes, de toutes nationalités et issues de tous les milieux », tout en reconnaissant les aspects intrinsèques de l'identité individuelle, y compris la race ou l'origine ethnique. Cette articulation institutionnelle fournit une base normative claire pour lutter contre le racisme dans le cadre de l'acquisition de talents et sert de point de référence pour intégrer l'équité raciale dans tous les processus de gestion des ressources humaines.

11. Par ailleurs, en 2025, l'UNOPS a mis en place sa première stratégie de planification des ressources humaines et de la performance afin de favoriser une approche de la gestion de la performance plus ciblée et axée sur les valeurs. Le nouveau cadre favorise la justice, la transparence et l'équité en veillant à ce que, dans l'évaluation de la performance, les résultats obtenus comptent autant que la manière dont ils l'ont été. Au cœur de cette approche se trouve l'évaluation des comportements par l'intermédiaire de la compétence « Intégrité et inclusion » fixée par l'UNOPS, qui englobe explicitement le respect de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, en renforçant la tolérance zéro pour toute forme de partialité ou de discrimination. La stratégie de planification des ressources humaines et de la performance englobe également une culture de retour d'information mutuel et de responsabilité, y compris une évaluation à 360 degrés obligatoire pour les dirigeant(e)s et membres de l'équipe de direction concernés. Ces mécanismes de retour d'information, fondés sur les compétences, les comportements culturels et les priorités de la direction de l'UNOPS, permettent aux pairs et aux équipes de mettre au jour et de remettre en question les pratiques injustes et les pratiques d'exclusion tout en reconnaissant un encadrement inclusif. En liant directement les compétences en matière d'inclusion à l'évaluation de la performance et à la responsabilité des équipes dirigeantes, la stratégie permet d'éviter de laisser le champ libre aux comportements discriminatoires et garantit que les notions de traitement équitable, de représentation et de respect font partie intégrante de l'organisation des carrières. Elle renforce ainsi la responsabilité qui incombe aux équipes dirigeantes de constituer un vivier de talents diversifiés et favorise l'égalité des chances en matière de progression ainsi que la rétention à tous les niveaux de l'organisation.

12. En outre, l'UNOPS a procédé à un examen complet de ses politiques et processus en matière de ressources humaines en 2024, avec l'appui d'une organisation d'experts externe, afin d'en évaluer l'alignement sur les principes d'équité et d'inclusion (y compris la lutte contre le racisme). Si l'évaluation a confirmé que le cadre politique de l'UNOPS constituait une base solide pour une gestion équitable du personnel, il a été recommandé de renforcer davantage les mécanismes de reddition de comptes pour lutter contre les préjugés et la discrimination, ainsi que d'utiliser davantage un langage inclusif et d'intégrer des garanties dans tous les instruments politiques. Ces recommandations sont actuellement intégrées dans les mises à jour des politiques pertinentes menées par le Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle.

Protection, intégrité et responsabilité

13. Afin de venir en aide au personnel qui soulève des préoccupations concernant des fautes professionnelles, l'UNOPS applique sa politique de protection des lanceurs d'alerte et les procédures associées d'une manière qui tient compte des préjugés conscients et inconscients. Les plaintes pour représailles liées à des allégations de discrimination raciale ou d'autres formes de discrimination sont traitées avec le même sérieux, la même confidentialité et la même rigueur procédurale que toutes les activités protégées. Le fait de soulever des préoccupations ou de formuler des allégations de racisme, de discrimination ou de comportement d'exclusion auprès de l'équipe chargée de la conduite sur le lieu de travail est considéré comme une déclaration protégée et est donc couvert par le cadre de l'UNOPS contre les représailles. L'équipe chargée de la conduite sur le lieu de travail examine les plaintes afin de déterminer si un renvoi au Groupe de l'audit interne et des enquêtes pour une enquête formelle est justifié, ou si des interventions préventives ou des interventions de la part de la direction sont plus adaptées, en consultation avec la personne à l'origine de la plainte. Les voies de soutien et les informations pertinentes sont partagées avec le ou la membre du personnel tout au long du processus. Cette approche favorise des signalements plus sûrs et responsables ainsi qu'une culture dans laquelle le personnel peut s'exprimer, parler et chercher du soutien sans crainte de représailles.

14. En complément des protections évoquées, le code de déontologie de l'UNOPS (intitulé « La déontologie commence par moi-même : code de référence ») et le Portail pour l'intégrité, tous deux lancés en janvier 2025 en trois langues (anglais, français et espagnol), fournissent un cadre clair concernant la déontologie, l'intégrité et la reddition de comptes. Le code offre des conseils pratiques pour résoudre les dilemmes déontologiques et comprendre le système de justice interne, tandis que le portail permet de signaler directement les fautes professionnelles et d'orienter la personne concernée vers les services d'appui disponibles. Ensemble, ces outils rendent opérationnelles les normes de l'UNOPS et rendent les mécanismes de reddition de comptes accessibles et exploitables.

Investissements et mesures ciblés

15. Reconnaissant que le racisme et les inégalités raciales se manifestaient différemment selon les contextes sociaux et culturels (et pouvaient par exemple être liés à l'origine ethnique, à la caste, à l'ascendance et à l'origine nationale), l'UNOPS a adopté une approche ciblée tenant compte du contexte pour promouvoir un accès équitable aux possibilités. En 2024, il a mis des mesures à l'essai dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes afin d'éliminer les obstacles que les groupes raciaux et ethniques sous-représentés rencontraient dans l'accès aux possibilités d'emploi. Cela a permis d'améliorer les stratégies de sensibilisation et de mobilisation et d'accroître la transparence des processus de sélection. Fort de son succès, l'UNOPS a élaboré en 2025 un guide mondial sur ces mesures, fournissant ainsi un cadre standardisé mais flexible pour une sensibilisation à la diversité adaptée au contexte dans les bureaux régionaux et bureaux de pays. Cette initiative représente l'une des étapes concrètes de la mise en œuvre de l'appel du Conseil d'administration en faveur de « partenariats avec des institutions régionales, des programmes de stages, des bourses et des programmes Jeunes administrateurs » en tant que mécanismes permettant d'élargir la représentation et de promouvoir l'inclusion. En outre, en 2024, l'UNOPS a conclu un protocole d'accord avec l'Université Tsinghua pour offrir des stages gratuits aux jeunes professionnels, d'abord au bureau situé en Chine puis dans la région Asie-Pacifique. Il s'agit de supprimer les obstacles financiers, d'élargir les voies d'accès régionales à l'UNOPS et de promouvoir l'inclusion raciale et géographique.

Ressources allouées et appui structurel

16. Conformément à la recommandation n° 3 du CCI et à la demande du Conseil d'administration de réaliser des investissements spécifiques, l'UNOPS a institutionnalisé les ressources allouées à la lutte contre le racisme dans son budget de base. Il garantit une allocation de crédits spécifiques, dans le cadre de l'allocation ordinaire de l'organisation au portefeuille « Gestion du personnel et de la culture organisationnelle », afin d'assurer la durabilité et l'indépendance par rapport aux contributions extrabudgétaires. Ce budget vise à appuyer la formation, les campagnes de sensibilisation, les Groupes de ressources pour les employés et l'appui consultatif lié à la lutte contre le racisme et à la diversité, à l'équité et à l'inclusion de manière plus générale.

17. Pour renforcer la mise en œuvre, l'UNOPS dispose d'une expertise technique et d'équipes thématiques spéciales qui assurent un contrôle coordonné et un partage des connaissances entre les régions. Un personnel spécialisé dans les questions de diversité, d'équité et d'inclusion et la lutte contre le racisme fournit des conseils techniques et facilite l'apprentissage interrégional. La réactivation du Groupe consultatif pour les questions de diversité, d'équité et d'inclusion et la création d'un groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion, l'égalité des genres et l'inclusion sociale en 2024 ont encore renforcé la coordination stratégique, en veillant à ce que les considérations antiracistes soient intégrées dans les initiatives relatives au personnel et à la culture institutionnelle. L'organisation continue également à faire appel à une expertise externe, notamment à des consultantes et consultants spécialisés, pour améliorer l'offre d'apprentissage, l'examen des politiques et l'évaluation comparative à l'échelle du système.

Intégrer les mesures liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans les analyses et les rapports

18. L'UNOPS renforce ses données et ses analyses sur le personnel afin de contrôler l'inclusion et la diversité des effectifs. Conformément à l'accent que la Charte des Nations Unies met sur un recrutement effectué sur une large base géographique, il est possible de suivre les résultats globaux par unité administrative, ce qui permet d'analyser les tendances en matière de recrutement, de mobilité et de nomination à des postes de direction. Parallèlement, en 2025, l'UNOPS a introduit l'auto-identification raciale et ethnique volontaire dans l'enquête de départ, et mis en place un tableau de bord spécial pour analyser les tendances y relatives. Cela permet de détecter toute attrition disproportionnée d'un groupe identitaire, de mettre en évidence les problèmes d'équité qui peuvent être à l'origine des départs et d'apporter des améliorations ciblées en matière de maintien en poste et de lieu de travail. Ensemble, ces mesures contribuent aux décisions fondées sur des preuves et intègrent les mesures liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans les rapports d'activités, favorisant ainsi une mesure transparente, une responsabilité institutionnelle et une amélioration continue.

III. Culture institutionnelle et responsabilité en matière d'inclusion

19. L'UNOPS a continué d'œuvrer activement en faveur d'une culture institutionnelle fondée sur l'équité, le respect et l'inclusion. Il considère qu'une culture antiraciste est non seulement un impératif moral, mais aussi une condition préalable à son efficacité, à sa légitimité et à la confiance qu'il génère. Dans le cadre du processus de transformation de sa culture institutionnelle, l'UNOPS continue de promouvoir des mesures concrètes qui renforcent la responsabilité comportementale, la confiance du

personnel dans les systèmes d'intégrité et la création d'espaces de dialogue et d'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Ces initiatives visent collectivement à instaurer une culture institutionnelle dans laquelle le personnel à tous les niveaux fait véritablement l'expérience de l'inclusion et se sent en sécurité, entendu et valorisé, indépendamment de la race, de l'origine ethnique ou du milieu.

Instaurer une culture institutionnelle inclusive et responsable

20. La stratégie de l'UNOPS en matière de transformation de la culture est holistique, combinant un apprentissage structuré et un engagement participatif pour favoriser l'inclusion, la responsabilité et la sécurité psychologique dans l'ensemble de l'organisation.

21. Les « dialogues sur la déontologie », élaborés par le Bureau de la déontologie et lancés par le Directeur exécutif en janvier 2025, ont été diffusés en cascade dans les équipes, créant des espaces sûrs dans lesquels le personnel peut discuter de dilemmes déontologiques et réfléchir au respect des valeurs dans la pratique. Ces sessions cultivent une culture du « parler avec l'autre », qui encourage l'ouverture, le partage des responsabilités et l'apprentissage collectif.

22. En complément de ces efforts, l'Unité Diversité, équité et inclusion, en collaboration avec le Groupe de ressources pour les employés consacré à la lutte antiraciste, a organisé des sessions de dialogue ouvert dans les centres régionaux opérationnels de l'UNOPS en Afrique, en Asie, dans le Pacifique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, sans compter une nouvelle expansion prévue pour 2026. Ces dialogues ont permis d'encourager la réflexion, de démonter les stéréotypes et de renforcer la compréhension mutuelle entre les membres du personnel. Ils ont également permis au personnel de contextualiser les discussions sur l'équité raciale et l'inclusion dans leurs réalités culturelles et opérationnelles spécifiques, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et de respect.

23. Sur la base de ces dialogues, les centres régionaux opérationnels ont traduit l'ambition antiraciste de l'organisation en engagements adaptés au contexte, qui reflètent la diversité tout en respectant des normes organisationnelles communes. Dans cet esprit, le Bureau des portefeuilles d'activités internationaux a mis à l'essai un défi d'apprentissage sur l'équité raciale, qui a catalysé la réflexion et l'échange entre pairs, aidant ainsi les équipes à intérioriser les concepts clés, à reconnaître les expériences vécues et à renforcer le sentiment d'union. Ensemble, ces efforts font de la lutte contre le racisme une responsabilité organisationnelle partagée et renforcent une culture d'inclusion et de responsabilité aux niveaux mondial, régional et national.

24. L'UNOPS a également renforcé ses Groupes de ressources pour les employés, y compris celui consacré à la lutte antiraciste, qui servent de réseaux d'espaces sûrs pour l'entraide, les campagnes collectives et l'apprentissage institutionnel. En 2024, il les a renforcés en laissant des membres de sa direction jouer à titre volontaire le rôle de champions des Groupes. De la sorte, il veille à ce que les vues et les recommandations émanant des Groupes soient transmises à l'équipe de direction pour examen et suivi, créant ainsi un lien direct entre le vécu du personnel et la prise de décision au sein de l'organisation. Il en résulte une amélioration de la transparence, de la reddition de comptes et de la réactivité à tous les niveaux de l'organisation.

Responsabilité de la direction et indicateurs culturels

25. La direction reste au centre du changement de culture. L'UNOPS continue de renforcer la responsabilité de la direction en matière d'inclusion par l'intermédiaire d'indicateurs liés à l'apprentissage, aux preuves et aux comportements. L'enquête sur la culture institutionnelle et la motivation du personnel (auparavant appelée enquête d'opinion) est un instrument essentiel s'agissant de mesurer les perceptions du

personnel en matière d'équité, d'inclusion et de confiance. Depuis 2023, l'UNOPS a intégré l'auto-identification raciale et ethnique volontaire dans son enquête sur la culture institutionnelle et la motivation du personnel, en utilisant les catégories communes recommandées dans JIU/NOTE/2022/1/Rev.1, afin de permettre une analyse cohérente des expériences et des résultats en fonction des groupes raciaux et ethniques. Cette ventilation permet à l'UNOPS de mettre au jour des schémas récurrents, de détecter des disparités et d'utiliser des preuves pour éclairer les interventions stratégiques et l'élaboration des politiques.

26. L'enquête sur la culture institutionnelle et la motivation du personnel de l'UNOPS menée en 2024 montre que les groupes raciaux ou ethniques vivent assez différemment l'inclusion et le climat organisationnel. Bien que des progrès soient évidents dans l'ensemble, des lacunes subsistent et mettent en évidence des problèmes persistants en matière de sécurité psychologique et de confiance. L'UNOPS se sert de ces informations pour cibler les mesures au niveau du système et renforcer la reddition de comptes au sein de l'organisation.

27. Pour renforcer l'utilité des résultats issus de l'enquête, l'UNOPS a créé des rôles d'ambassadeurs de la culture, des personnes qui travaillent avec les responsables hiérarchiques pour interpréter les résultats de l'enquête, faciliter les discussions d'équipe et élaborer conjointement des mesures propres à rendre les comportements plus inclusifs au sein des équipes. Cette approche participative a permis de transformer les données en dialogues et en responsabilités, en veillant à ce que l'inclusion ne soit pas abstraite, mais pragmatique et contrôlée à l'échelle locale. À la suite des résultats de l'enquête et des dialogues qui ont suivi, une formation sur mesure sur la prévention et l'éradication du racisme et de la discrimination raciale a été mise en place dans certains bureaux de pays en 2025.

28. Dans le même temps, les principes de lutte contre le racisme ont été intégrés dans le cadre d'apprentissage et de perfectionnement des cadres de l'organisation, notamment avec des sessions sur mesure sur l'encadrement inclusif, comportant entre autres des composantes sur les préjugés fondés sur l'identité et la discrimination. Pour donner suite aux conclusions du rapport du CCI (paragraphe 5.1), lequel soulignait le rôle essentiel du personnel d'encadrement et des enquêteurs en tant que premiers points de contact dans la lutte contre le racisme et la discrimination, l'UNOPS a organisé en 2025 une formation spécialisée destinée au personnel participant aux enquêtes et à la gestion des affaires. La formation a fourni aux enquêteurs, aux gestionnaires des affaires et aux praticiens de la déontologie les outils nécessaires pour recenser et gérer les affaires impliquant des préjugés raciaux, en garantissant objectivité, tact et respect des principes des droits humains dans toutes les enquêtes.

Intégrité, sauvegarde et soutien axé sur les personnes

29. L'intégrité, la déontologie et la reddition de comptes restent essentielles pour entretenir une culture de la confiance. L'UNOPS dispose d'une architecture d'intégrité complète conçue pour prévenir, détecter et sanctionner toutes les formes de conduite répréhensible, y compris le racisme et la discrimination raciale. Le Portail pour l'intégrité sert de plateforme centrale pour les signalements confidentiels, ainsi que de centre d'information sur les services de soutien disponibles. Le Bureau de la déontologie, le Groupe de l'audit interne et des enquêtes et l'équipe chargée de la conduite sur le lieu de travail travaillent en étroite collaboration, avec le consentement des personnes à l'origine des signalements et dans le respect de toute exigence de confidentialité, dans le but d'assurer un traitement rapide et cohérent des problèmes.

30. L'UNOPS cherche à appliquer une approche centrée sur les personnes à toutes les allégations de faute, en reconnaissant l'importance d'une intervention tenant compte de l'identité et d'un soutien individualisé. L'équipe de navigation et d'appui

offre au personnel, de manière confidentielle, des conseils pour l'aider à comprendre les options de signalement à sa disposition et l'accompagner une fois qu'un signalement a été effectué. Elle est par ailleurs chargée d'offrir des services d'orientation pour répondre aux besoins spécifiques de chaque personne, indépendamment de tout signalement.

31. La procédure d'enquête garantit que les allégations de discrimination ou d'abus sont traitées avec tact et célérité. En outre, l'UNOPS offre au personnel un soutien confidentiel et professionnel en matière de bien-être (en combinant des services cliniques externes, le réseau de conseillères et conseillers du système des Nations Unies et des conseils internes) afin de veiller à la fourniture rapide d'une assistance psychologique dans tous les lieux d'affectation et de respecter les engagements pris en matière de devoir de protection. En 2025, il a encore renforcé ses dispositifs de prévention et d'intervention en rejoignant la base de données Clear Check 2.0, déployée à l'échelle du système des Nations Unies, ne se contentant plus de l'utiliser aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel, mais aussi pour combattre d'autres fautes graves, telles que le racisme et la discrimination raciale. Il veille ainsi à ce que le principe de responsabilité s'applique au-delà des bureaux concernés et favorise l'intégrité et le devoir de précaution à l'échelle du système.

Transformation de la culture institutionnelle fondée sur des données probantes

32. L'évaluation de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de l'organisation, menée en 2025, a fourni une base de données essentielle pour faire évoluer la culture institutionnelle. Elle a permis de comparer la culture de l'UNOPS en matière de lutte antiraciste aux normes du système des Nations Unies et aux meilleures pratiques internationales, offrant une analyse détaillée des atouts et des possibilités. Elle a permis de constater que le personnel considérait généralement l'UNOPS comme une organisation respectueuse et axée sur le sentiment d'utilité, mais a aussi permis de recenser des domaines nécessitant une plus grande attention, en particulier le renforcement du dialogue entre les identités et la garantie d'une représentation équitable dans les rôles de direction. Ces conclusions ont directement éclairé l'élaboration du plan d'action contre le racisme entrant dans le cadre de la nouvelle stratégie en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour 2026-2029, qui comprendra des mesures claires de l'application du principe de responsabilité afin de garantir que l'équité raciale reste une priorité stratégique intégrée dans le programme de transformation de la culture institutionnelle.

33. En intégrant les données, le dialogue et la reddition de comptes, l'UNOPS s'assure que la lutte contre le racisme n'est pas une initiative isolée mais une caractéristique durable de son identité institutionnelle. Le lien délibéré entre les connaissances de la culture, les dispositifs favorisant l'intégrité et la responsabilité des dirigeants démontre l'approche de l'UNOPS visant à évoluer vers une culture institutionnelle à la fois antiraciste et centrée sur l'humain.

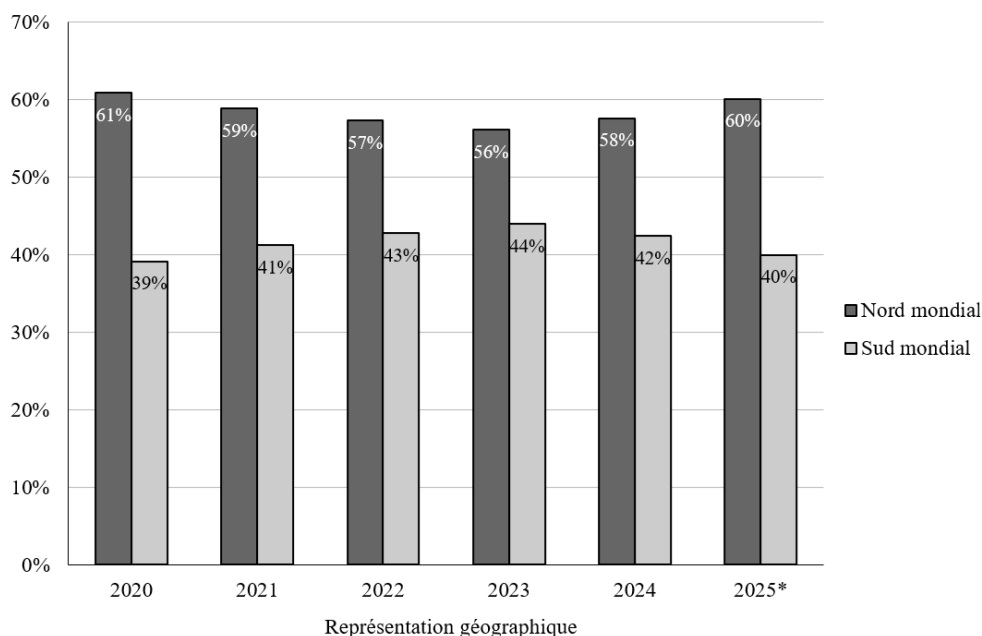
IV. Diversité du personnel, représentation et égalité des chances

34. L'UNOPS continue de renforcer les systèmes et les politiques qui favorisent la représentation équitable, l'égalité des chances et l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation. Il a d'ailleurs intégré ces priorités dans sa nouvelle stratégie institutionnelle (2026-2029), dans laquelle il a fait de la diversité géographique un indicateur clé de performance pour la réalisation de son mandat au cours du prochain cycle stratégique.

Aperçu de la diversité et données ventilées

35. L'UNOPS examine régulièrement la composition de son personnel et en rend compte, en analysant la diversité du personnel en termes de genre, de nationalité, de région, de type de contrat et de niveau de la fonction occupée. Les données actuelles montrent une progression constante de la représentation, avec un personnel issu de plus de 175 nationalités et réparti sur 160 lieux d'affectation. L'organisation accorde une attention constante aux plus hauts échelons et à l'inclusion équitable du personnel provenant du Sud mondial, en particulier dans les postes de direction internationaux.

Représentation géographique des cadres supérieurs occupant des postes internationaux (2020-2025*)



* Tous les chiffres affichés sont les chiffres au 31 décembre, sauf pour l'année 2025 (30 septembre).

Cette approche systématique de l'analyse des effectifs garantit que les tendances en matière de diversité sont visibles, mesurables et exploitables – une condition importante pour préserver la confiance et l'équité dans les pratiques en matière d'emploi.

Inclusivité en matière de recrutement, de mobilité et d'avancement professionnel

36. L'UNOPS a mis à jour sa politique d'acquisition de talents afin de garantir la lutte contre le racisme dans le recrutement en appliquant un cadre unique, fondé sur des règles, qui intègre la non-discrimination, la diversité et l'inclusion (y compris la reconnaissance de la race et de l'origine ethnique) tout au long du processus. Entre autres, un recrutement standard nécessite un contrôle indépendant du respect des dispositions, et tous les recrutements sont désormais gérés dans le nouveau système de recrutement (Talent+, lancé en novembre 2025) qui assure la cohérence du traitement et de la traçabilité. La collecte de données, l'analyse et l'établissement de rapports seront mis à profit pour contribuer à ce que toutes les parties prenantes au processus de recrutement rendent des comptes en matière de prise de décision. Les jurys sont tenus de prendre en compte les besoins de l'organisation, y compris les priorités en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et de culture, lorsqu'ils formulent des recommandations. Les garanties comprennent : des aménagements raisonnables sur demande ; des règles de présélection structurées ; les divulgations de

conflit d'intérêts ; les vérifications à effectuer obligatoirement concernant les candidates et candidats (comme vérifier s'ils sont sous le coup de sanctions ou consulter Clear Check et le Système de divulgation des fautes professionnelles), avec leur consentement éclairé et en toute confidentialité. Les obligations de retour d'information après la sélection renforcent encore la transparence. Ensemble, ces dispositions réduisent le risque de partialité, renforcent l'égalité de traitement et favorisent un accès et une progression équitables au fil du temps.

37. Par ailleurs, le dispositif de mobilité de l'organisation (actuellement en cours d'élaboration) vise à garantir un accès équitable aux possibilités de perfectionnement et de rotation, en permettant au personnel issu de différents milieux d'acquérir de l'expérience dans différents lieux d'affectation et fonctions. Ensemble, ces mesures de recrutement, de perfectionnement et de mobilité forment un système cohérent qui permet de diversifier les parcours d'accès aux fonctions de direction et de garantir l'équité tout au long du parcours des employés. La mise en œuvre d'une nouvelle architecture des emplois (projet en cours) soutient ces mesures en établissant une base transparente, fondée sur les compétences, qui regroupe les fonctions connexes en familles d'emplois et en réseaux d'emplois plus larges, sur la base de caractéristiques partagées telles que les fonctions essentielles, les connaissances requises et les compétences transférables. Cela améliore la cohérence, la transparence et la comparabilité entre les rôles et les parcours professionnels, réduisant ainsi l'influence des préjugés implicites liés à la race, à l'origine ou au milieu. Fonder le recrutement, l'évolution de carrière et la mobilité sur des compétences objectives transférables garantit au personnel un accès juste et équitable aux possibilités d'emploi. Cela minimise la subjectivité dans la prise de décision, renforce l'application du principe de responsabilité grâce à un suivi fondé sur des données, et rend plus concrètes l'équité, l'inclusion et la lutte contre le racisme tout au long du parcours de l'employé(e) au sein de l'UNOPS.

Intégrer l'équité et la reddition de comptes dans la gestion de la performance

38. La stratégie de planification des ressources humaines et de la performance ancre la gestion du personnel dans l'équité et l'inclusion, les objectifs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion étant formellement intégrés dans les indicateurs de performance managériale afin de renforcer la responsabilité en matière de développement de viviers de talents diversifiés et de possibilités d'évolution équitables. En complément de cette approche préventive, le mécanisme de réfutation de l'appréciation des performances de l'UNOPS (mis en place en 2022) offre une voie structurée favorisant l'équité procédurale et l'atténuation des préjugés, y compris dans les cas où des préjugés raciaux ou d'autres préjugés fondés sur l'identité peuvent influencer sur les évaluations. Il permet au personnel de contester les évaluations de performance par l'intermédiaire d'un processus d'examen transparent, garantissant que les décisions sont fondées sur des preuves, appliquées de manière cohérente et conformes aux normes de non-discrimination de l'UNOPS. S'appuyant sur les enseignements tirés des réfutations, l'UNOPS fait évoluer son approche vers un modèle proactif, fondé sur la lutte contre la discrimination, selon lequel l'organisation contacte rapidement le personnel en cas de résultats insuffisants. Cela favorise un dialogue précoce avant que les problèmes ne s'aggravent, des mesures correctrices étant établies et rapidement mises en œuvre. Par conséquent, le processus renforce la confiance dans la gestion du personnel, réduit la dépendance excessive aux contentieux et renforce une culture dans laquelle le retour d'information, la reddition de comptes et l'inclusion vont de pair. Dans la pratique, cette double approche – préventive (avec l'accent mis par la stratégie de planification des ressources humaines et de la performance sur les comportements et l'encadrement inclusif) et protectrice (avec la garantie d'une procédure régulière de réfutation) – contribue à décourager les pratiques discriminatoires et à soutenir un traitement équitable au sein des équipes et des lieux d'affectation.

Investissement en début de carrière et voix des jeunes

39. L'UNOPS a encore investi dans la diversité en début de carrière par l'intermédiaire du programme de recrutement de jeunes talents (lancé en 2019), en créant des points d'entrée pour les nouveaux professionnels (en particulier les jeunes et les groupes sous-représentés) et en renforçant les capacités nationales dans les lieux d'affectation classés difficiles. Le programme a permis de pourvoir des postes vacants dans des endroits tels que la République démocratique du Congo, Haïti, la Guinée (Conakry), le Soudan, la République centrafricaine et l'Éthiopie en recrutant d'anciens stagiaires titulaires de diplômes appropriés, tandis que des partenariats noués à des fins de sensibilisation avec des universités et des institutions présentes dans des régions historiquement sous-représentées ont favorisé l'accès équitable à l'emploi à l'UNOPS. Le programme était actif jusqu'en 2023 et comptait plus de 45 participantes et participants, dont la moyenne d'âge était de 29 ans. En 2020, ONU-Femmes a reconnu que, compte tenu de ses activités de sensibilisation et de recrutement exceptionnelles, le programme constituait une meilleure pratique du système des Nations Unies au titre de la catégorie « Réfléchir, réaliser et réagir ». En 2021 et 2022, elle a de nouveau reconnu qu'il s'agissait d'une excellente initiative pour retenir les talents féminins. En complément de ces voies d'accès, la plateforme de l'UNOPS pour la participation des jeunes réunit divers jeunes dirigeants et joue le rôle d'organe consultatif auprès de la direction de l'UNOPS, en veillant à ce que les questions intéressant les jeunes (au-delà des origines raciales et géographiques) éclairent des politiques et communications inclusives.

Initiatives d'organisation des carrières

40. En 2025, les efforts d'organisation des carrières ont donné la priorité à l'accès équitable aux possibilités de croissance et à la réduction des obstacles structurels qui peuvent perpétuer les disparités fondées sur l'identité. Conformément à l'objectif de la stratégie intégrée pour le personnel intitulé « Former la main-d'œuvre de demain », l'UNOPS promeut l'intérêt pour la vie professionnelle et l'apprentissage continu en tant qu'outils d'une progression équitable. Ces initiatives visent à faire progresser la recommandation n° 6 du CCI, qui souligne la nécessité de renforcer l'égalité des chances dans la gestion des ressources humaines.

41. Un nouveau module d'apprentissage en ligne sur les principes fondamentaux de l'évolution professionnelle a également été lancé pour aider le personnel à planifier et à gérer activement sa croissance, avec une responsabilité partagée entre les individus, les superviseur(euse)s et l'organisation. À ce jour, 338 membres du personnel ont suivi le cours proposé. En complément, une série de webinaires régionaux (organisés par des coordonnateurs régionaux) a permis de multiplier les collaborations, d'adapter les pratiques aux réalités locales et d'encourager l'apprentissage par les pairs afin de favoriser des approches cohérentes tenant compte des préjugés dans toutes les régions. Au total, 1 142 membres du personnel ont pris part à ces sessions.

42. Pour renforcer la mise en œuvre, l'UNOPS a investi dans le renforcement des capacités régionales en matière de ressources humaines, en organisant des formations et en prodiguant des conseils pour renforcer la capacité des équipes à promouvoir des voies de progression transparentes et fondées sur le mérite. L'organisation conçoit en outre des initiatives visant à renforcer la capacité des superviseur(euse)s à fournir un retour d'information et un appui à la progression équitables et fondés sur des données probantes. Les programmes de mentorat et de coaching se poursuivent (y compris avec des interventions ciblées pour le personnel de direction) afin d'améliorer l'efficacité de l'encadrement et de continuer à garantir des possibilités de croissance accessibles et inclusives dans tous les lieux d'affectation et pour tous les types de contrats, conformément aux engagements que l'UNOPS a pris en matière de lutte contre le racisme et de non-discrimination.

Auto-identification volontaire et protection des données

43. Conformément à la recommandation n° 1 du CCI, l'UNOPS renforce la qualité et la richesse de ses données démographiques. Guidé par le cadre du Secrétariat de l'ONU, il étudie, par l'intermédiaire de son nouveau système de recrutement (Talent+), l'inclusion de champs d'auto-identification volontaire pour la race et l'appartenance ethnique en utilisant des catégories conformes aux normes approuvées par le CCI. Dans le même temps, il continuera à collaborer avec le Comité de haut niveau sur la gestion afin de s'aligner sur les cadres établis à l'échelle du système et de faire progresser les normes unifiées d'auto-identification dans les entités des Nations Unies. Ensemble, ces mesures contribueront à la prise de décisions fondées sur des données probantes et à l'acquisition d'une vision plus claire de la manière dont les différents groupes vivent le recrutement, l'évolution de carrière et le lieu de travail, ce qui permettra de mener des interventions plus ciblées et plus efficaces en matière d'équité.

L'équité dans les transitions institutionnelles et les processus structurels

44. L'intégration des questions d'équité dans les directives de l'UNOPS relatives à la gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel a constitué une étape cruciale en 2025. Ces directives invitent les unités administratives à prendre en compte les questions d'inclusion au même titre que les impératifs opérationnels et fiscaux lorsqu'elles définissent des mesures d'économie et organisent les effectifs. Elles encouragent la consultation du Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle lorsqu'une orientation spécialisée en matière d'équité est nécessaire et met l'accent sur un dialogue transparent avec les membres du personnel concernés.

45. Sur cette base, l'UNOPS a également intégré les principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans le projet de directives sur la restructuration. Cela a permis de reconnaître que les processus de changement institutionnel pouvaient involontairement perpétuer ou exacerber les inégalités entre les groupes identitaires s'ils n'étaient pas guidés par des garanties assurant l'équité. Le projet de directives révisées intègre par conséquent une perspective « besoin-risque-dignité » pour évaluer l'incidence que des ajustements des effectifs pourraient avoir sur les différents groupes démographiques, y compris ceux qui se distinguent par leur genre, leur nationalité, le contexte du lieu d'affectation et d'autres identités croisées. Il s'agit notamment d'examiner attentivement la manière dont une restructuration peut nuire à la diversité et à l'équilibre géographique des effectifs, quels que soient les lieux d'affectation et les rôles. En intégrant l'analyse de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans les protocoles de restructuration, l'UNOPS soutient une prise de décision sur le réaligement des effectifs, les transitions contractuelles et les suppressions de postes transparente, cohérente et attentive à la représentation et à l'inclusion, contribuant ainsi à veiller à ce que la composition des effectifs continue de refléter le caractère international et les valeurs de l'organisation.

V. Apprentissage, connaissances et développement des capacités

46. L'UNOPS considère que l'apprentissage continu est fondamental pour faire progresser son programme d'inclusion et de lutte contre le racisme. Conformément à la recommandation n° 2 du CCI, qui préconise une sensibilisation accrue et un développement des capacités, il a donné la priorité à l'apprentissage en tant que levier des changements de comportement, de l'application du principe de responsabilité et de la transformation de la culture à long terme.

Cadre d'apprentissage intégré et produits d'apprentissage numérique

47. En 2025, l'UNOPS a lancé son premier cours d'apprentissage en ligne sur la diversité, l'équité et l'inclusion, une avancée historique qui intègre un parcours d'apprentissage complet sur la lutte contre le racisme. Le cours présente au personnel les concepts fondamentaux des préjugés, des privilèges, de la solidarité et de la discrimination systémique, et comprend des modules conçus pour relier l'apprentissage aux réalités managériales et opérationnelles quotidiennes. Depuis sa publication, il est devenu l'un des cours les plus consultés sur l'espace d'apprentissage de l'UNOPS (Learning Zone), ce qui traduit une forte demande pour des possibilités d'apprentissage pratique et suscitant des réflexions.

48. Pour garantir la responsabilité institutionnelle, un tableau de bord mondial concernant l'achèvement des cours a été mis en place, et permet de suivre en temps réel la participation aux cours dans toutes les régions, pour tous les types de contrats et pour toutes les fonctions. Des mécanismes d'évaluation intégrés permettent de recueillir les commentaires des utilisatrices et utilisateurs et d'évaluer les résultats de l'apprentissage. Fort de ce succès, l'UNOPS prévoit de rendre le cours d'apprentissage en ligne sur la diversité, l'équité et l'inclusion (ainsi que son parcours de lutte contre le racisme) obligatoire pour l'ensemble du personnel à partir de 2026, ce qui en garantira la portée mondiale et permettra un renforcement durable du comportement de l'ensemble du personnel.

49. En complément de l'apprentissage en ligne, l'UNOPS a créé, dans la Learning Zone, un registre d'apprentissage consacré à la lutte contre le racisme. Cette bibliothèque de ressources regroupe divers documents externes et documents du système des Nations Unies, élargissant ainsi l'accès des utilisateurs à de multiples points de vue sur l'équité raciale et l'inclusion. Le registre permet une exploration à son propre rythme et favorise une compréhension transversale des diverses manifestations du racisme à travers les régions et les identités.

50. L'UNOPS continue également de proposer des « cours éclair » tout au long de l'année, des activités thématiques courtes offrant des espaces de réflexion sur les questions raciales et identitaires émergentes. Ces dialogues virtuels et ces modules de microapprentissage entretiennent la dynamique des débats tout au long de l'année, traduisant la prise de conscience en pratiques comportementales cohérentes et renforçant les messages clés d'empathie, de solidarité et de responsabilité.

Ressources en matière d'encadrement et d'apprentissage appliqué

51. Au-delà de la formation de base, l'UNOPS a intégré des outils pratiques favorisant l'inclusion dans les activités d'apprentissage à l'encadrement et à l'évaluation de la performance (y compris des ressources utiles aux retours d'information tenant compte des préjugés ainsi que des kits d'outils destinés aux superviseuses et superviseurs) tout en intégrant des ateliers consacrés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion et des modules obligatoires dans nos parcours *Aspiring People Leaders* et *Supervisor Essentials*. Ces outils permettent aux responsables de donner l'exemple d'un retour d'information équitable, de mettre fin aux préjugés et de constituer des équipes inclusives et performantes. Ils renforcent les règles de conduite formulées dans la stratégie de planification des ressources humaines et de la performance, en renforçant l'application du principe de responsabilité en matière de gestion inclusive à tous les niveaux.

Laboratoires de ressources régionaux : décentraliser l'apprentissage et la pratique

52. En 2025, l'UNOPS a créé des laboratoires de ressources, des centres régionaux d'apprentissage organisationnel traitant cinq thèmes liés à l'identité, dont la race et

l'origine ethnique. Ces centres fonctionnent comme des espaces d'innovation qui adaptent l'apprentissage au niveau local, recueillent les expériences régionales et favorisent l'échange entre pairs sur les pratiques en matière d'inclusion. Le laboratoire de ressources pour l'Amérique latine et les Caraïbes sert de centre organisationnel pour l'apprentissage et la pratique de la lutte contre le racisme, favorisant une analyse contextuelle de la dynamique raciale et mettant à l'essai les mesures soulignées précédemment dans le présent rapport.

53. En décentralisant l'apprentissage, les laboratoires de ressources tirent parti de l'expertise et de l'expérience vécue au niveau régional, garantissant ainsi que les stratégies d'inclusion s'appuient sur les réalités locales au lieu d'être imposées au niveau central. Ce modèle constitue également un moyen efficace d'étendre l'apprentissage tout en renforçant la prise en main à l'échelle régionale ; les enseignements tirés des laboratoires alimentent directement les examens de la politique mondiale et l'adaptation itérative du contenu d'apprentissage.

54. Cette approche décentralisée est également reflétée dans les plans régionaux d'apprentissage de l'UNOPS pour 2025. Par exemple, le Bureau des portefeuilles d'activités internationales a intégré la lutte contre le racisme par l'intermédiaire d'activités telles que « GPO Awareness on Anti-Racism » (Sensibilisation du Bureau des portefeuilles d'activités internationales à la lutte contre le racisme) et « Beyond the 21-Day Challenge: Practicing Anti-Racism Every Day » (Au-delà du défi des 21 jours : lutter concrètement contre le racisme tous les jours), qui positionnent la lutte contre le racisme dans un cadre d'inclusion plus large et démontrent comment les initiatives régionales influencent et renforcent les priorités en matière d'apprentissage à l'échelle de l'organisation.

Partenariats et collaboration interorganisations

55. Reconnaissant que l'apprentissage à l'inclusion et à la lutte contre le racisme doit être cohérent dans l'ensemble du système des Nations Unies, l'UNOPS mène des initiatives d'apprentissage en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies et prend activement part au Forum des responsables de la formation et du perfectionnement, en partageant des méthodologies et en participant à des communautés de pratique interorganisations. Ces collaborations contribuent à l'harmonisation des normes en matière de formation et permettent l'enrichissement mutuel des outils et des pratiques.

Analyses comportementales et effets de l'apprentissage

56. Les premiers résultats de l'évaluation des nouveaux modules d'apprentissage en ligne de l'UNOPS sur la diversité, l'équité et l'inclusion font état de progrès encourageants, les taux d'achèvement continuant d'augmenter. Les retours des participants témoignent d'une incidence positive majeure sur la sensibilisation et le renforcement des capacités, plus de 95 % des personnes interrogées qualifiant le cours d'excellent ou de bon, et presque toutes indiquant qu'elles le recommanderaient à leurs collègues. Les apprenants ont souligné la clarté du contenu, la pertinence des exemples pratiques et l'applicabilité directe des concepts aux interactions quotidiennes sur le lieu de travail. ONU-Femmes a également adopté le cours d'apprentissage en ligne de l'UNOPS sur la diversité, l'équité et l'inclusion pour renforcer ses capacités internes, ce qui montre bien que le cours est aligné sur les priorités du système et précieux en tant que ressource partagée contribuant au renforcement d'une culture institutionnelle inclusive.

VI. Mobilisation à l'échelle du système et mobilisation interorganisations

57. L'UNOPS reconnaît que la lutte contre le racisme et la discrimination raciale au sein du système des Nations Unies ne peut être menée de manière isolée. Conformément à la décision 2025/12 du Conseil d'administration, dans laquelle celui-ci demande au PNUD, au FNUAP et à l'UNOPS de « [renforcer] la coopération au moyen d'une coordination interinstitutions formelle » et de « collaborer avec le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination », il continue de jouer un rôle constructif dans les efforts déployés à l'échelle du système pour faire progresser l'égalité, l'application du principe de responsabilité et la transformation culturelle. Ces engagements soutiennent directement la recommandation n° 4 du CCI, qui met l'accent sur le renforcement de la collaboration et de la cohérence entre les entités des Nations Unies pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale.

Collaboration sous l'égide du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination

58. L'UNOPS continue de collaborer avec d'autres organisations à travers le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et ses sous-groupes de travail sur l'égalité des genres et l'inclusion des personnes handicapées. En s'appuyant sur son modèle d'effectifs mondiaux, il apporte des informations pratiques et opérationnelles pour s'assurer que les indicateurs et les mesures de performance proposés reflètent les réalités du personnel. En parallèle, il continuera à appuyer les efforts collectifs visant à établir des normes harmonisées en matière de données au sein du système des Nations Unies et des mécanismes de communication de l'information pour les identités raciales et ethniques. Cet engagement souligne le fait que l'UNOPS agit conformément à l'appel du Secrétaire général en faveur d'une unité d'action des Nations Unies en matière d'égalité et d'inclusion, fondée sur des normes partagées, un apprentissage mutuel et une reddition de comptes transparente.

Partenariat et apprentissage informel avec des entités homologues

59. S'appuyant sur une tradition de coopération étroite avec les organismes apparentés, l'UNOPS continue de collaborer en permanence avec le PNUD et le FNUAP, entre autres. Au-delà de la coordination formelle, les trois organisations ont poursuivi des initiatives informelles d'apprentissage par les pairs, telles que la série d'apprentissage du Conseil conjoint du personnel mise en œuvre en 2024, qui a offert au personnel des trois entités des possibilités d'apprentissage partagé sur l'équité, l'inclusion et la solidarité. Ces échanges ont favorisé une compréhension commune des obstacles systémiques auxquels sont confrontés divers groupes (y compris les groupes raciaux et ethniques sous-représentés) et ont favorisé des interventions institutionnelles concertées, le cas échéant.

Contribution à l'intégrité et à la reddition de comptes à l'échelle du système

60. En 2025, l'UNOPS a renforcé sa contribution aux cadres d'intégrité interorganisations en rejoignant la base de données Clear Check 2.0 du système des Nations Unies, une version élargie de l'outil interorganisations précédent en faveur du devoir de précaution et du respect des garanties. Alors que les versions précédentes étaient principalement axées sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel, la nouvelle plateforme englobe désormais d'autres formes de fautes graves, telles que le racisme et la discrimination raciale. La participation de l'UNOPS à Clear Check 2.0 renforce sa politique de tolérance zéro à l'égard du

racisme, renforce l'application du principe de responsabilité au-delà des frontières des entités et contribue à une approche unifiée de l'ONU pour empêcher le rengagement d'individus jugés responsables de violations graves. Cette mesure complète les systèmes d'intégrité internes de l'UNOPS et souligne sa détermination à mettre en œuvre la vision plus large des Nations Unies, à savoir « une norme de conduite éthique, un cadre de responsabilité ». Elle reflète également la compréhension de l'organisation selon laquelle l'éradication du racisme nécessite à la fois des mesures de prévention et des garanties structurelles dans les processus de recrutement et de réaffectation dans l'ensemble du système.

VII. Orientations futures et voie vers la transformation

61. Alors que l'UNOPS conclut cette phase de son parcours institutionnel vers l'éradication du racisme et de la discrimination raciale, il reste fermement engagé à s'appuyer sur les progrès accomplis dans le cadre du premier plan d'application du principe de responsabilité en matière de lutte antiraciste et à approfondir ces travaux dans le cadre de sa nouvelle stratégie en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour 2026-2029. Le prochain cycle stratégique représente une occasion cruciale de consolider les acquis, d'intégrer une reddition de comptes mesurable à tous les niveaux de l'organisation et de faire progresser un modèle d'inclusion qui soit systémique, transparent et durable.

62. Conformément à la décision 2025/12 du Conseil d'administration (DP/2026/2), l'UNOPS continuera à mettre en œuvre les recommandations du CCI, en mettant l'accent sur l'institutionnalisation de résultats mesurables et de dispositifs harmonisés de communication de l'information à l'échelle du système.

Faire progresser la reddition de comptes à l'échelle du système

63. À la lumière du cadre du Secrétariat, avec l'ambition d'adopter des mesures évoquées dans les recommandations du CCI, l'UNOPS reste disposé à contribuer à la finalisation du cadre harmonisé à l'échelle du système des Nations Unies pour la catégorisation des données sur la race et l'origine ethnique ainsi que d'un dispositif d'application, à l'échelle du système, du principe de responsabilité en matière de lutte contre le racisme et la discrimination raciale. Il continuera à plaider en faveur d'indicateurs qui reflètent à la fois les dimensions structurelles et comportementales du progrès, en liant la culture institutionnelle aux résultats du personnel.

Intégration de la lutte contre le racisme dans la stratégie en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour 2026-2029

64. La stratégie de l'UNOPS en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour 2026-2029 fait de la lutte contre le racisme un pilier stratégique de la transformation organisationnelle. Un plan d'action contre le racisme, intégré à la stratégie, définit les objectifs à atteindre, les activités à mener et les étapes à suivre dans différents domaines (notamment la responsabilité des dirigeantes et dirigeants, les politiques et les systèmes, la représentation du personnel, l'apprentissage, la culture, etc.). Chaque domaine est assorti d'indicateurs clés de performance permettant de suivre les progrès de l'organisation et les expériences du personnel. La stratégie renforce encore l'application du principe de responsabilité grâce à un cadre de résultats à plusieurs niveaux, qui répercute les objectifs mondiaux sur les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Cette approche garantira que chaque bureau joue un rôle mesurable dans la promotion de l'équité raciale et que les progrès font l'objet d'un suivi constant.

Élargir les possibilités d'inclusion et les partenariats

65. Compte tenu du succès des mesures mises à l'essai en Amérique latine et dans les Caraïbes, l'UNOPS les étendra et étendra également les programmes de bourses à d'autres régions afin de s'attaquer aux obstacles à la représentation propres à chaque contexte. Il renforcera par ailleurs les partenariats avec les institutions régionales, les universités et les réseaux professionnels, comme l'y a encouragé le Conseil d'administration, afin de créer des voies d'accès équitables pour les professionnels issus de la diversité raciale et ethnique afin qu'ils puissent rejoindre les effectifs de l'UNOPS et s'y épanouir. Ces initiatives permettront non seulement de diversifier les viviers de talents, mais aussi de renforcer l'appropriation des résultats en matière d'inclusion à l'échelon régional.

66. Pour compléter les réformes menées en matière de recrutement, l'UNOPS améliorera encore son enquête postérieure au recrutement afin de recueillir des informations ventilées sur les expériences vécues par le personnel au cours de l'entrée en fonctions et de l'intégration. L'enquête élargie comprendra des champs d'auto-identification raciale et ethnique volontaire, ce qui permettra à l'organisation de recenser les obstacles potentiels dès le début du parcours de l'employé(e) et d'affiner ses stratégies d'induction et de rétention en conséquence. Cette approche fondée sur les données renforcera la reddition de comptes en matière de traitement équitable, de l'entrée en fonctions à la promotion.

Planification, performance et développement des ressources humaines

67. À la suite de la mise en place de sa première stratégie de planification des ressources humaines et de la performance, l'UNOPS met à l'essai le processus d'étalonnage par les pairs dans un certain nombre de bureaux à travers toutes les régions pour les évaluations et notations de 2025. Ce processus vise à renforcer l'impartialité, l'équité et la précision des évaluations de la performance en favorisant l'harmonisation et la cohérence des normes. Il permet de détecter et de contrer les potentiels préjugés ou autres irrégularités dans le processus d'évaluation, contribuant ainsi à renforcer la responsabilité en matière de résultats ainsi que des pratiques d'encadrement justes, inclusives et équitables.

Renforcer l'apprentissage et l'évolution des comportements

68. Le nouveau cycle stratégique (2026-2029) donnera par ailleurs la priorité à l'expansion des initiatives d'apprentissage et de partage des connaissances lancées en 2025. Parmi les améliorations prévues, notons la poursuite de l'expansion des laboratoires de ressources en tant qu'incubateurs d'apprentissage pour des lieux de travail inclusifs, favorisant l'expérimentation locale, l'apprentissage par les pairs et l'innovation sur les thèmes de l'inclusion tout en éclairant l'élaboration de la politique mondiale. Grâce à ces initiatives, l'UNOPS vise à faire de l'apprentissage un processus continu – en intégrant les attentes en matière de comportement dans le processus de performance, le perfectionnement des cadres et les efforts de renforcement de la culture.

Intégrer la transformation et mesurer les effets

69. À l'aube d'une nouvelle phase, l'UNOPS continuera à se concentrer sur l'institutionnalisation de l'application du principe de responsabilité et sur la démonstration de résultats concrets. En fin de compte, l'engagement de l'UNOPS à lutter contre le racisme va au-delà d'une question de conformité ; c'est un élément déterminant de la crédibilité, du leadership et de la performance de l'organisation. En intégrant l'équité raciale dans sa stratégie, ses opérations et sa culture, l'UNOPS cherche à illustrer les valeurs de l'ONU que sont l'équité, la dignité et la justice, en veillant à ce que son personnel, ses partenariats et ses pratiques reflètent la diversité du monde qu'il sert.