



CHAMPIONS CACHÉS

Des solutions ingénieuses
pour réaliser l'impossible

 **UNOPS**





Photo de couverture : dans le camp de personnes
déplacées de Baharka, dans le Kurdistan iraquien
un homme allume une lampe à énergie solaire
pouvant charger son téléphone portable et l'éclairer
pendant la nuit. Plus de 100 000 kits comme celui-ci
ont été distribués aux personnes déplacées fuyant
les violences en Syrie
Magnum Photos pour l'UNOPS/Newsha Tavakolian ©



Lorsque des interventions rapides s'imposent pour relever les défis mondiaux, il est vital de pouvoir compter sur l'expertise de l'UNOPS, qui joue un rôle important au sein du système des Nations Unies. J'en ai fait l'expérience personnelle au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

Le monde d'aujourd'hui appelle de nouvelles approches et de nouveaux partenariats afin d'exploiter le plein potentiel des nouvelles technologies. L'UNOPS, qui détient un mandat dans le domaine des infrastructures, fait partie intégrante de cet avenir.

En montrant comment des solutions peuvent être mises en œuvre directement sur le terrain, l'UNOPS apporte une contribution concrète et met l'innovation à profit pour bâtir un avenir meilleur. »

António Guterres,
Secrétaire général des Nations Unies

Grete Faremo

Directrice exécutive de l'UNOPS



Grete Faremo

Grete Faremo a été nommée Secrétaire générale adjointe des Nations Unies et Directrice exécutive de l'UNOPS en août 2014, succédant à Jan Mattsson. Avant de rejoindre l'UNOPS, Mme Faremo occupait le poste de ministre de la Justice et de la Sécurité publique en Norvège. Elle est entrée dans la fonction publique en 1979, et a depuis occupé plusieurs postes importants au sein du gouvernement norvégien, notamment ceux de ministre de la Défense et de ministre du Pétrole et de l'Énergie, ainsi que de ministre de la Coopération au développement pour le ministère norvégien des Affaires étrangères. Mme Faremo possède également une vaste expérience dans le secteur privé, en plus d'avoir été membre de plusieurs associations et conseils d'administration tout au long de sa carrière.

Vitaly Vanshelboim

Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS



Vitaly Vanshelboim

Vitaly Vanshelboim a rejoint l'UNOPS en juillet 2006, après avoir occupé pendant dix ans diverses fonctions de direction au Programme de Nations Unies pour le développement (PNUD). Auparavant, M. Vanshelboim a travaillé quatre ans en Bosnie-Herzégovine au sein de la mission de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, et cinq ans pour le Bureau des Nations Unies en Ukraine. Avant de commencer sa carrière au sein des Nations Unies, il a assumé différentes fonctions au sein des secteurs public et privé. Depuis qu'il est entré en poste à l'UNOPS, M. Vanshelboim a aidé à opérer des transformations majeures qui ont permis à l'UNOPS de s'établir fermement en tant que ressource centrale des Nations Unies dans les domaines humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix et de la sécurité.

TABLE DES MATIÈRES

Extrêmes urgences

Le rôle de l'UNOPS dans la résolution de certaines des plus grandes crises mondiales

- 7 Détruire les armes chimiques de la Syrie
- 14 Reconstruire Haïti
- 22 Acheminer des fournitures essentielles au Yémen

Priorités mondiales

Les activités de l'UNOPS sur le terrain

- 31 Investir dans les zones rurales du Myanmar
- 40 Alimenter la Sierra Leone avec des énergies renouvelables
- 50 Réduire le coût des soins de santé au Guatemala

Toujours plus loin

Investir dans un avenir durable

- 57 Approvisionner le Mexique en énergie verte
- 65 Construire 200 000 logements au Ghana et au Kenya
- 73 Planifier les infrastructures dans les Caraïbes

Les coulisses de la Paix

Les priorités de l'UNOPS

- 84 L'innovation
- 88 Les infrastructures
- 94 Les achats

Introduction

Pendant de nombreuses années, l'UNOPS a été un secret bien gardé, parfois pour de bonnes raisons. Dans certains cas, faire profil bas était un choix délibéré. Cette publication entend précisément faire le contraire. Elle dévoile certains secrets d'une face cachée du système des Nations Unies et offre un aperçu des coulisses des opérations de l'organisation. Elle fournit des détails qui n'avaient parfois été divulgués qu'aux personnes qui avaient besoin d'en être informées. Si les lecteurs reconnaîtront sans doute certains des projets présentés dans cet ouvrage, ils ignorent probablement le rôle qu'y a joué l'UNOPS.

Cette publication rassemble neuf études de cas, tant d'exemples de projets par lesquels l'UNOPS contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable. Qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, d'épidémies, de guerres ou de famines, l'UNOPS a contribué, en arrière-scène, à relever certains des plus grands défis de notre époque et, ce faisant, a aidé des millions de personnes à sortir de la pauvreté.

L'histoire de l'UNOPS est inhabituelle. L'organisation a vu le jour au milieu des années 90 en tant que modeste division du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Son rôle a toujours été d'améliorer de manière concrète la qualité de vie des populations, notamment par la construction d'écoles et d'hôpitaux ou la fourniture de médicaments. En tant que prestataire de services, l'UNOPS a toujours facturé les autres entités des Nations Unies pour couvrir les coûts des projets mis en œuvre pour le compte de celles-ci. Toutefois, quand l'organisation faisait partie du PNUD, cette pratique soulevait une interrogation : était-ce approprié qu'une organisation chargée de décisions politiques, le PNUD, contribue par ses décisions au financement d'une de ses sous-division, l'UNOPS ? La réponse est non. Et la solution, dans le contexte des Nations Unies, était radicale : séparer l'UNOPS des fonctions diplomatiques responsables de décisions politiques et de financement, pour former une nouvelle organisation indépendante.

Ce changement radical ne s'est pas déroulé exactement comme prévu. En 1995, l'UNOPS n'avait pas assez d'expérience pour s'acquitter efficacement de ses tâches, avec le niveau de qualité requis et à un juste prix. Les méthodes de tarification de l'organisation étaient inadéquates, et elle a perdu de l'argent sur un grand nombre de projets. Être une entité apolitique, autofinancée, à but non lucratif et entièrement indépendante n'était pas chose facile. « Ils sont fous à l'UNOPS, ils acceptent n'importe quel projet ! », telle était la réputation de l'organisation.

Ainsi, pendant une bonne partie de ses dix premières années, l'UNOPS était voué à la faillite. Mon prédécesseur a eu six mois pour redresser la barre, faute de quoi il faudrait mettre la clé sous la porte. En faisant profil bas, la direction a tenté de donner un nouveau souffle à l'organisation, en coupant dans les dépenses inutiles et les chevauchements, en diversifiant les sources de revenus et en s'acharnant à atteindre l'excellence, comparant les résultats de l'UNOPS avec ceux des meilleures organisations du secteur privé. Entre 2006 et 2014, cet objectif a été en grande partie atteint. L'organisation a retrouvé des bases financières solides, en plus d'améliorer grandement sa réputation, bien qu'elle demeure encore largement inconnue.

À mon arrivée, en août 2014, j'ai voulu éloigner l'UNOPS du rôle de partenaire silencieux. Je voulais davantage de collaboration directe entre l'UNOPS et les États membres des Nations Unies qui s'engageaient à réaliser les Objectifs de développement durable. Je tenais à améliorer notre gestion des risques, et à utiliser notre expertise pour relever certains des plus grands défis au monde.

Bon nombre de projets que nous entreprenons comportent des risques bien supérieurs à ceux que les entreprises privées acceptent, ou semblent ne pas être financièrement avantageux compte tenu de la tâche à accomplir. Ainsi, lorsque l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC) des Nations Unies a été chargée de détruire des armes chimiques ainsi qu'une dizaine d'usines de production de ces armes en Syrie, elle s'est tournée vers nous. Lorsque le gouvernement du Guatemala a voulu réapprovisionner les hôpitaux du pays et économiser de l'argent, c'est l'UNOPS qu'il a appelé. Lorsque la Banque mondiale a souhaité lancer un projet de 200 millions de dollars pour reconstruire les infrastructures de base au Yémen, c'est à nous que la tâche a été confiée.

Dans l'ensemble, depuis 2014, le volume annuel des activités de notre organisation est passé de 1,45 à 1,85 milliard de dollars. L'UNOPS a pris son essor, car les gouvernements nous voient maintenant comme un partenaire de choix. Les projets pour des gouvernements représentent 37 pour cent de nos activités. Nos réserves opérationnelles ont presque doublé, ce qui nous a permis de lancer notre initiative la plus ambitieuse à ce jour, portant sur les investissements sociaux. Je crois que cela nous permettra de contribuer à grande échelle à la réalisation d'un large éventail d'objectifs nationaux.

La qualité est toujours au cœur des projets de l'UNOPS. C'est notre pierre angulaire. Nous aurons toujours une forte présence dans des contextes difficiles, où les gouvernements sont fragilisés, et où les Nations Unies conservent d'importantes forces de maintien de la paix. Cela dit, la diversification de nos activités avec des projets d'investissements nous ouvre des possibilités au sein d'économies plus développées. Nous ne nous contentons plus simplement d'accepter des contrats de travail. Nous avons l'intention de développer nos partenariats avec le secteur privé, en partageant les risques et en entrant ensemble sur le marché. Peu à peu, nous trouvons des projets susceptibles de recevoir le soutien des banques et dans lesquels nous investissons nos propres ressources. Nos premiers accords dans ce domaine devraient assurer plus de 10 milliards de dollars de financements privés pour la construction de 100 000 logements abordables au Ghana et d'un nombre égal au Kenya.

Que le nom de notre organisation vous soit familier ou pas, l'UNOPS s'est toujours attaqué à des défis complexes. Cette publication retrace l'histoire de neuf projets de ce type, de défis qui, aux yeux de beaucoup, semblaient insurmontables. Tous apportent la preuve de notre engagement à concrétiser les Objectifs de développement durable.

Grete Faremo

Directrice exécutive de l'UNOPS

EXTRÊMES URGENCES

LE RÔLE DE L'UNOPS DANS LA RÉSOLUTION DE CERTAINES DES PLUS GRANDES CRISES MONDIALES



Un navire de charge danois transportant des produits chimiques de la Syrie arrive dans le port italien de Gioia Tauro le 2 juillet 2014. Son chargement, estimé à 600 tonnes, sera transféré sur le navire MV Cape Ray pour que les produits toxiques y soient neutralisés, notamment le gaz moutarde et les matières premières du gaz neurotoxique sarin. © Getty Images/Anadolu Agency

DÉTRUIRE LES ARMES CHIMIQUES DE LA SYRIE

Comment l'UNOPS est parvenu en un temps record à assurer la destruction d'armes hautement chimiques de la Syrie

Tout a commencé en juin 2014, quand l'ambassadeur d'Italie au Danemark, Son Excellence Stefano Queirolo Palmas, a appelé le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS, Vitaly Vanshelboim, pour discuter avec lui d'un sujet hautement confidentiel. « Son appel m'a surpris parce qu'en général nous ne sommes pas en contact », confie M. Vanshelboim. « J'ai pensé qu'il allait peut-être me proposer un candidat pour un poste. » Au lieu de cela, l'ambassadeur italien lui a demandé si l'UNOPS serait prêt à relever un défi aux enjeux immenses. « On lui avait dit que l'affaire en question était si complexe que l'UNOPS était la seule agence capable de la régler », précise M. Vanshelboim.

Dans les mois précédant cet appel téléphonique, une pression croissante pesait sur le gouvernement syrien pour qu'il déclare les armes chimiques en sa possession et qu'il permette leur destruction par la communauté internationale. La Syrie a fini par accepter, à condition que cela se passe avant le ramadan. Les négociateurs des Nations Unies ont donc conclu un accord : un navire danois acheminerait les armes de la Syrie jusqu'à un port de la côte sud de l'Italie, où elles seraient transférées sur un navire de guerre américain spécialisé pour être détruites en mer.

En février 2014, quatre mois avant l'opération, des produits chimiques de moindre nocivité ont été évacués de la Syrie par des navires du Danemark, de la Norvège et du Royaume-Uni.
© Alex Knott, Crown Copyright/MOD



Il y avait cependant un problème : le ramadan n'était que quelques jours plus tard, le 29 juin. Les risques étaient considérables, en particulier celui d'un déversement de produits chimiques. « On nous a dit [qu'un déversement] pourrait entraîner des dizaines de milliards de dollars de dégâts, faire fermer le port pendant des mois, voire des années, et même faire tomber le gouvernement », explique M. Vanshelboim. Tout concourait à l'échec de cette opération.

Au téléphone, Vitaly Vanshelboim a tout de suite pensé aux différentes raisons juridiques de ne pas accepter cette mission. Mais il a également compris que l'inaction aurait de graves conséquences : « Si nous ne faisons rien, notre seule chance de détruire ces armes allait être perdue. » M. Vanshelboim (qui agissait alors en qualité de Directeur exécutif intérimaire de l'UNOPS) s'est donc adressé au Bureau du Secrétaire général des Nations Unies, qui a encouragé l'UNOPS à persévérer sans toutefois pouvoir lui donner d'autorisation officielle. « La réputation des Nations Unies était en jeu, et nous avions un grand soutien et de nombreux sympathisants, mais nous ne pouvions compter sur l'aide de personne », se rappelle M. Vanshelboim.

Les difficultés étaient nombreuses. L'étape la plus critique était le transfert des produits chimiques du navire danois au navire américain. La cargaison se composait de 80 conteneurs de la catégorie la plus élevée de produits chimiques fabriqués par la Syrie. Tout le monde voulait faire sortir ces produits du pays, mais personne ne voulait s'exposer aux risques. Que faire en cas de problème ? En cas de déversement ? Ce projet a suscité des protestations au port. Les sociétés d'assurance ont indiqué qu'elles ne pourraient pas couvrir cette opération. Le gouvernement italien a ensuite fait savoir que, compte tenu des délais extrêmement courts, l'UNOPS ne pourrait traiter qu'avec une seule société, chargée de la logistique du port. Ajoutée à la nécessité de parvenir à un accord en seulement quelques jours, cette condition a obligé l'UNOPS à accélérer toutes ses procédures afin d'avoir une chance de respecter les délais.

À la demande de ses collaborateurs, l'OIAC, les gouvernements américain, danois et italien ainsi que d'autres organismes des Nations Unies, l'UNOPS a accepté le projet. Les délais étaient extrêmement serrés. La société responsable du port a imposé le 26 juin comme date limite pour parvenir à un accord. Si l'opération était confirmée, elle devait être accomplie entre le 26 et le 29 juin.

En cinq jours, 200 pages d'accords ont été rédigées avec le soutien opérationnel de l'UNOPS. Dans le même temps, l'UNOPS s'est occupé de la logistique et de la mise en place des opérations. Une société d'assurance a été trouvée, et les derniers éléments du projet ont commencé à se mettre en place. L'accord juridique a été conclu à la dernière minute, tandis que l'UNOPS cherchait à obtenir le feu vert des différentes parties concernées et de leurs avocats. « Nous avons agi rapidement en faisant beaucoup d'exceptions à nos procédures habituelles et en prenant des décisions en notre âme et conscience », souligne M. Vanshelboim. La société avait fixé à minuit le dernier délai pour la conclusion de l'accord, et Vitaly Vanshelboim a signé la dernière page de l'accord quelques minutes à peine avant l'échéance.

Une fois les autorisations obtenues, le port a été fermé pendant 48 heures sans que la population locale en connaisse les raisons. Un « centre de crise » réunissant les différents intervenants a été mis en place, notamment pour faciliter les communications quotidiennes entre les hauts fonctionnaires du gouvernement, les commandants des navires, l'OIAC, les équipes d'intervention chargées des matières dangereuses et le port. Personne d'autre n'aurait pu réunir toutes ces parties prenantes. L'opération a réussi : en moins de 24 heures, les armes ont quitté la Syrie en direction du port italien, où elles ont ensuite été transférées sur le navire américain MV Cape Ray, avant d'être emportées au large où leur destruction a commencé.

Cette opération en valait-elle la peine ? Environ 600 tonnes de produits chimiques ont été détruites à



Le 2 juillet 2014, un conteneur de produits hautement chimiques passe du quai à la rampe de chargement du MV Cape Ray, le navire chargé de la neutralisation des produits chimiques de la Syrie conformément aux directives de l'OIAC.

© U.S Navy/Seaman Desmond Parks

bord du MV Cape Ray. Peu de temps après l'opération, plusieurs des villes syriennes où se trouvaient ces armes sont tombées aux mains de Daech. Vitaly Vanshelboim est convaincu que l'UNOPS a contribué à sauver d'innombrables vies. « Imaginez un instant que tous ces produits chimiques soient encore en Syrie », explique-t-il. « On ne peut écarter l'hypothèse que certaines de ces armes seraient tombées sous l'emprise de Daech. » Que serait-il arrivé si l'UNOPS n'avait pas relevé ce défi ? Pour M. Vanshelboim, la réponse est claire : « les conséquences auraient été inimaginables. »

Plusieurs médias internationaux dont la BBC, The Guardian et le Washington Post ont suivi cette affaire de près. Une fois l'opération terminée, le ministre italien de l'Environnement s'est déclaré fier de la « contribution [de son pays] à la sécurité internationale », et le président américain Barack Obama a salué cette intervention comme « une avancée importante dans nos efforts continus pour lutter contre la prolifération des armes de destruction massive ». Toutefois, le rôle de l'UNOPS dans ce projet est resté secret. « C'était une opération inhabituelle pour nous », précise M. Vanshelboim. « Elle n'a pas duré plusieurs mois ou années comme un projet typique de l'UNOPS. L'intervention n'aura duré que quelques semaines. »

ENTRETIEN

avec Vitaly Vanshelboim, Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS

En quoi ce projet démontre-t-il l'importance de l'UNOPS ?

Avant que l'on communique avec nous, les missions américaine, italienne et danoise auprès des Nations Unies et le Bureau du Secrétaire général ont estimé que seul l'UNOPS pouvait s'occuper de ce projet. Que l'on nous apprécie ou pas, nous sommes vus comme une organisation déterminée qui s'acquitte de tâches impossibles. Pendant longtemps, nous avons été considérés comme une « agence de dernier recours ». D'autres organismes commençaient parfois des projets par eux-mêmes, et lorsqu'ils devenaient trop compliqués ou trop risqués, ils se tournaient vers l'UNOPS. Je crois que cette perception a changé, mais il est cependant vrai que l'UNOPS est une organisation très souple, agile, réactive et inventive. D'autres mettraient des mois à obtenir les autorisations pour ce genre de projets. Nous avons dû, dans ce cas, prendre des décisions très rapides et des risques calculés.

Pouvez-vous nous présenter certains risques du projet ?

Un de mes collègues a posé une question cruciale : supposons qu'un conteneur fuit légèrement. Que va-t-il arriver ? La réponse des spécialistes en matières dangereuses nous a fait froid dans le dos. Ils ont dit qu'ils avaient cartographié tous les vents et toutes les marées et qu'en cas de problème, ils estimaient qu'un

champ de gaz de produits chimiques toxiques d'une largeur de deux kilomètres se formerait en l'espace de quelques heures. Si un seul de ces produits chimiques s'était déversé, les conséquences auraient pu être catastrophiques.

Quel est le bilan de l'opération ?

Un grand nombre de personnes ont été tuées ou blessées dans des circonstances tragiques par des armes chimiques en Syrie ces dernières années. Imaginez un instant que tous ces produits chimiques étaient restés dans le pays. Ils auraient probablement été utilisés contre le peuple syrien. À l'époque, il était impossible de savoir ce qui allait arriver. Les conséquences potentielles d'un refus de cette mission nous ont encouragés à la réaliser.

Avez-vous un souvenir marquant du projet ?

Malgré certaines exceptions à nos procédures habituelles, l'accord a tout de même été conclu très tardivement. C'est ainsi qu'à 23 h 30, le soir de la date limite, je me suis retrouvé dans un hôtel de Genève à signer chacune des 200 pages de cet accord. Je me souviens que mes doigts me faisaient mal parce que je devais signer les pages très rapidement pour qu'elles puissent être faxées à temps. Nous avons fini seulement quelques minutes avant minuit. C'était loin d'être une partie de plaisir, mais, en définitive, ce fut très gratifiant de finir à l'heure.

ENTRETIEN

avec Stefano Queirolo Palmas,
ancien ambassadeur d'Italie au Danemark

Pourquoi ce projet était-il si important ?

La Syrie possédait un important stock d'armes chimiques. La guerre civile qui a éclaté dans le pays en 2011 a soulevé des préoccupations quant à la sécurité des entrepôts d'armes chimiques et à l'utilisation potentielle de ces armes. En septembre 2013, la Syrie a rejoint la Convention sur les armes chimiques, et a accepté de détruire ses armes chimiques sous la supervision de l'OIAC. En janvier 2014, l'Italie a autorisé le port de Gioia Tauro à transborder des produits chimiques syriens prioritaires du navire danois sur lequel ils étaient transportés vers le navire américain MV Cape Ray en vue de leur destruction.

Qu'est-ce qui a rendu l'opération difficile ?

Au moins cinq acteurs différents ont pris part aux opérations : l'OIAC, les gouvernements italien, danois et américain ainsi que l'exploitant du terminal portuaire italien. Étant donné les caractéristiques exceptionnelles et multinationales de l'opération de transbordement, des difficultés se sont posées à l'égard des services portuaires, des aspects juridiques et de la répartition des responsabilités.

Quel est le bilan de l'opération ?

Le 2 juillet, 600 tonnes d'armes chimiques ont été chargées à bord du MV Cape Ray dans

« L'UNOPS était considéré comme l'organisation la mieux outillée pour résoudre les problèmes complexes. »

Stefano Queirolo Palmas,
ancien ambassadeur d'Italie
au Danemark

le port italien de Gioia Tauro. En août 2014, la totalité des produits chimiques avaient été détruits. Il est important de souligner une fois de plus le rôle déterminant qu'a joué l'Italie sur le plan des actifs, des ressources, ainsi que de la persévérance et du dévouement diplomatiques.

Pourquoi avez-vous fait appel à l'UNOPS ?

L'UNOPS était considéré comme l'organisation la mieux outillée pour résoudre les problèmes complexes liés aux achats de services portuaires dans le cadre d'une opération multinationale et politiquement sensible.

Comment s'est passée la collaboration avec l'UNOPS ?

L'expérience a été positive. [J'ai] apprécié le professionnalisme et l'efficacité [de l'organisation] ; sa volonté de s'atteler à des tâches sans précédent a également été un atout majeur.

Qu'est-ce que l'UNOPS a apporté au projet et comment l'organisation a-t-elle contribué à son succès ?

Un niveau élevé de connaissances administratives, juridiques et techniques. En étroite coordination avec le gouvernement italien et l'OIAC, les trois instruments juridiques nécessaires à la mise en œuvre du projet ont rapidement été mis au point : le contrat de services avec l'exploitant du terminal, l'accord de contribution entre l'UNOPS et l'OIAC concernant le financement de l'opération, et l'échange de lettres entre l'UNOPS et le gouvernement italien au sujet de l'utilisation des fonds italiens ainsi que d'autres aspects juridiques. Naturellement, étant donné le caractère délicat du dossier et la nature extraordinaire de l'opération, les négociations préventives ont été difficiles aussi bien à Copenhague qu'à La Haye et à New York. Mais ce qui compte, c'est le résultat final.



A la suite du tremblement de terre de 2010, le projet 16 quartiers/six camps (16/6) a été lancé afin de fermer six camps de personnes déplacées en réinstallant leurs habitants dans 16 quartiers récemment réhabilités. Avec le concours de l'UNOPS, le projet 16/6 a été le fruit de la collaboration entre quatre organisations de mise en œuvre, concrétisant l'objectif des Nations Unies d'être « Unis dans l'action ».

© UNOPS/Claude-André Nadon

RECONSTRUIRE HAÏTI

Se relever après l'un des séismes les plus meurtriers de l'histoire

Le 12 janvier 2010, dans l'après-midi, un séisme de magnitude 7,0 a frappé Haïti. Il s'agissait du plus violent séisme à toucher la région en plus de deux siècles, et de l'une des pires catastrophes en milieu urbain de l'histoire. Plus de 220 000 personnes ont été tuées, environ 1,5 million de personnes se sont retrouvées sans abri, et la population entière a été bouleversée. L'épicentre se situait à environ 25 kilomètres à l'ouest des quartiers densément peuplés de Port-au-Prince, la capitale d'Haïti.

Le séisme a gravement endommagé de nombreux quartiers défavorisés de Port-au-Prince. Beaucoup d'entre eux avaient été construits sur des collines escarpées avec peu ou pas de planification et des matériaux de construction de piètre qualité. En raison de l'absence de normes antisismiques, le tremblement de terre a causé des dommages, parfois importants, à plus de la moitié des logements de plusieurs quartiers de la ville. Un grand nombre de résidents de ces quartiers n'ont eu guère d'autre choix que de se réinstaller dans des camps à proximité.

Dans le cadre de l'intervention d'urgence qui a suivi le tremblement de terre, l'UNOPS a agi rapidement pour venir en aide à Haïti. L'organisation a remis en état plus de 800 logements et construit plus de 1500 abris dans la capitale. En étroite collaboration avec le gouvernement, l'organisation a procédé à l'évaluation de plus de 400 000 bâtiments, se forgeant ainsi une réputation de partenaire fiable et expérimenté pour mettre en œuvre des projets d'infrastructures dans les quartiers les plus vulnérables d'Haïti.

Puis, en 2011, l'UNOPS a commencé à contribuer à un vaste projet visant à fermer six camps de personnes déplacées et à réinstaller leurs résidents dans 16 quartiers récemment réhabilités. Le projet 16 quartiers/six camps (16/6) a été mené par le gouvernement d'Haïti et mis en œuvre conjointement par l'UNOPS, le PNUD et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). L'UNOPS a assuré la conception d'infrastructures et de logements abordables pour huit des quartiers, ainsi que la mise en œuvre des travaux de construction, avec un budget de plus de 16 millions de dollars.

L'organisation était responsable de la réparation et de la reconstruction des logements endommagés



Le terrible séisme de 2010 en Haïti a causé plus de 220 000 morts et a laissé 1,5 million de personnes sans abri. À la suite de cette catastrophe, l'UNOPS a soutenu un important projet de reconstruction dans la capitale, mené par le gouvernement haïtien et des organismes des Nations Unies.
© UNOPS/Claude-André Nadon

afin qu'ils répondent à des normes d'atténuation des risques, ainsi que de l'amélioration d'infrastructures communautaires telles que des installations d'approvisionnement en eau potable, d'assainissement et de gestion des déchets, des voies piétonnes ainsi que d'autres services publics. L'UNOPS a remis en état plus de 1200 logements et a construit 750 nouveaux logements dans certains des quartiers les plus complexes de Port-au-Prince. Ayant toujours la durabilité comme priorité, et afin de respecter la culture locale, l'organisation a formé les propriétaires des logements aux techniques de construction afin de les aider à maintenir leurs logements en état.

Ce projet souligne de plusieurs façons la capacité de l'UNOPS à accompagner le développement durable des communautés. L'organisation estime que des infrastructures et des logements résistants sont à la base de communautés et d'environnements productifs et autosuffisants. Le projet 16/6 est un bel exemple de ce que l'UNOPS appelle « les meilleures pratiques en matière de réduction des risques liés aux catastrophes naturelles ». Il propose une stratégie d'accès au logement pouvant être appliquée à des travaux de reconstruction dans d'autres régions également instables.

L'UNOPS ne s'est pas contenté de poser des briques : l'organisation a voulu préparer la population haïtienne à l'avenir. Étant donné que seulement environ 40 pour cent des Haïtiens payaient pour l'électricité tandis qu'un grand nombre d'habitants s'alimentaient illégalement en électricité et en eau, l'UNOPS a participé à la mise en place de conseils communautaires responsables de l'eau, de l'électricité, de la gestion des déchets et de l'assainissement. Cette initiative a aidé les résidents à modifier leurs habitudes et à mieux comprendre pourquoi ils devaient payer pour ces services.

Afin de combattre la violence liée aux gangs dans les quartiers en réhabilitation, l'UNOPS a aidé les résidents à se sentir plus en sécurité en installant des centaines de lampadaires solaires et en construisant les nouveaux logements de façon à respecter les espaces publics et ainsi atténuer les problèmes sociaux. Le projet a créé plus de 15 000 jours de travail et l'UNOPS a engagé 95 pour cent de la main-d'œuvre au sein de la population locale.



À la suite du séisme de 2010 en Haïti, l'UNOPS a participé à la réparation et la reconstruction de logements endommagés afin qu'ils répondent à des normes d'atténuation des risques, ainsi qu'à l'amélioration d'infrastructures communautaires telles que des installations d'approvisionnement en eau potable, d'assainissement et de gestion des déchets, des voies piétonnes ainsi que d'autres services publics.

© UNOPS/Claude-André Nadon



Le projet a créé plus de 15 000 jours de travail, et l'UNOPS a engagé 95 pour cent de la main-d'œuvre au sein de la population locale.

© UNOPS/Claude-André Nadon

« L'UNOPS a joué un rôle de premier plan dans les travaux de reconstruction. »

Garry Conille,
ancien premier ministre d'Haïti

L'AVIS DE NOS PARTENAIRES ET DE NOS BÉNÉFICIAIRES

« Le séisme qui a dévasté Haïti a été l'un des plus destructeurs de l'histoire. Il est difficile d'imaginer l'ampleur des besoins de reconstruction : plus de 180 000 habitations ont été détruites. Mais aux côtés de multiples partenaires, l'UNOPS a joué un rôle de premier plan dans les travaux de reconstruction. L'organisation a remis en état et reconstruit des logements endommagés, tout en employant et en formant la main-d'œuvre haïtienne, et en ouvrant la voie à un nouveau modèle d'accès au logement dans les quartiers à faible revenu. Ces travaux ont bénéficié à plus de 30 000 familles. »

Garry Conille*,
ancien premier ministre d'Haïti

**En 2014 et 2015, Garry Conille a occupé le poste de directeur du bureau de l'UNOPS pour l'Afrique.*

« Non seulement ce projet a amélioré la qualité des services de santé pour la population locale, mais il a permis de créer un établissement de référence fiable. Nous le constatons dans le nombre sans cesse croissant de consultations à l'hôpital. Auparavant, nous recevions environ 30 patients par jour. Aujourd'hui, l'hôpital en reçoit quotidiennement entre 120 et 150, quel que soit le jour de la semaine. »

Dr Emmanuel Louis Charles,
médecin en chef d'un hôpital communautaire construit par l'UNOPS



Un navire décharge du sucre dans le port de Salif, au Yémen, sur la mer Rouge, le 30 septembre 2017.
© Reuters/Abduljabbar Zeyad

ACHEMINER DES FOURNITURES ESSENTIELLES AU YÉMEN

Assurer l'acheminement de produits de première nécessité pendant la crise humanitaire au Yémen

Le conflit en cours au Yémen a provoqué une crise humanitaire généralisée et dévastatrice. Plus de 80 pour cent de la population a besoin d'une aide humanitaire d'urgence. Selon les plus récentes estimations du Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, au début de l'année 2019, 24 millions de personnes dans le pays avaient besoin d'une aide immédiate, et plus de 10 millions de personnes souffraient d'insécurité alimentaire.

En collaboration avec ses partenaires, l'UNOPS s'est efforcé d'améliorer l'accès des Yéménites à des fournitures essentielles afin de satisfaire leurs besoins élémentaires. Dans le but de faciliter l'entrée

de marchandises commerciales, l'UNOPS et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont collaboré pour créer le Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies pour le Yémen en décembre 2015, pour le compte du gouvernement du Yémen, des Nations Unies et de ses États membres. Le Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies a été mis en place pour assurer la supervision et l'inspection du déchargement de marchandises commerciales et de l'aide humanitaire bilatérale aux ports yéménites de la mer Rouge qui ne sont pas sous le contrôle du gouvernement.

Depuis sa création, le mécanisme a dû relever de nombreux défis liés au contexte dynamique et changeant propre aux situations de conflits. L'approche de l'UNOPS a consisté à coopérer avec les principaux intervenants pour trouver des solutions permettant au mécanisme de vérification de s'acquitter le plus efficacement possible du son mandat. Gérant ses opérations depuis Djibouti, le mécanisme a élaboré toute une série de procédures visant à empêcher les retards et les blocages dans l'acheminement de biens à la population yéménite. « Nous nous réjouissons d'avoir pu trouver



Des travailleurs déchargent des sacs de blé à l'extérieur d'un centre de distribution d'aide humanitaire dans la ville portuaire de Hodeïda, au Yémen, le 14 juin 2018.
© Reuters/Abduljabbar Zeyad

une solution à un problème qui aggrave les obstacles que rencontrent le Yémen et son peuple. En mettant en œuvre le mécanisme de vérification et d'inspection avec ses partenaires, l'UNOPS a pu contribuer aux efforts visant à faciliter l'accès du peuple yéménite à des produits et marchandises de base », indique Farouk Hirzalla, responsable de projet de l'UNOPS pour le mécanisme de vérification.

En plus de mettre en place les procédures et les infrastructures nécessaires au bon fonctionnement du mécanisme, l'UNOPS est entré en contact direct avec les parties prenantes, y compris les transporteurs maritimes, afin de répondre à leurs questions et de les inciter à revenir aux ports yéménites de la mer Rouge. Ces efforts ont permis au mécanisme de vérification de devenir une source de données commerciales fiables sur les importations vers les zones du Yémen échappant au contrôle du gouvernement. « Les statistiques et les analyses sont transmises aux organisations internationales, aux ONG et aux autres intervenants concernés travaillant au Yémen », précise M. Hirzalla. L'équipe du projet a également travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement

du Yémen, notamment en accueillant dans ses rangs un responsable du ministère des Transports, qui a aidé à accélérer l'obtention des autorisations pour le déchargement de navires commerciaux.

Entre le 5 mai 2016 et le 31 décembre 2018, le déchargement de 875 navires de commerce a été autorisé. De ces 875 bateaux, 271 ont été soumis à des inspections afin de confirmer qu'ils respectaient les résolutions applicables du Conseil de sécurité des Nations Unies. Le mécanisme a ainsi facilité l'acheminement de plus de 10 millions de tonnes de denrées alimentaires, de carburant et de marchandises générales aux ports de Hodeïda, de Ras Issa et de Salif.

À la suite de la conclusion d'un accord lors de pourparlers de paix entre les parties yéménites en Suède, en décembre 2018, le mécanisme de vérification va désormais effectuer davantage de suivi et d'inspections. « Nous sommes prêts à apporter tout le soutien qui sera jugé nécessaire pour mettre en œuvre l'accord et soutenir les efforts visant à instaurer la paix au Yémen », affirme M. Hirzalla.



Un navire transportant 5500 tonnes de farine est tiré par un remorqueur dans le port de Hodeïda, au Yémen, le 26 novembre 2017.

© Reuters/Abduljabbar Zeyad

ENTRETIEN

avec Farouk Hirzalla, responsable de projet de l'UNOPS

Pourquoi ce projet était-il si important ?

Les obstacles aux importations commerciales au Yémen ont conduit à une grave pénurie de produits de première nécessité. Si l'on veut remédier à la situation humanitaire catastrophique au Yémen, il est indispensable de rétablir un flux régulier des navires commerciaux à destination du pays.

Quels obstacles avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?

Le projet du Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies a été mis en œuvre dans un environnement en évolution rapide, marqué par un conflit. Travailler dans ce type d'environnement est très difficile en soi. Heureusement, le mécanisme a eu l'immense chance de compter sur des partenaires et des parties prenantes ayant le même objectif en tête : venir en aide à la population du Yémen. Dès qu'une difficulté ou un problème se posait, nous coopérons étroitement avec nos partenaires pour y apporter une solution concrète. Nous avons par exemple travaillé avec nos partenaires pour réduire le délai d'attente pour l'obtention des autorisations de déchargement. De 48 heures au départ, le temps d'attente est passé à 10 heures, selon les derniers chiffres en date. Nous tenons également des réunions mensuelles avec les principaux

partenaires et parties prenantes, et nous utilisons ce forum pour discuter des problèmes potentiels et des meilleures façons d'y remédier rapidement.

Quelles ont été les réussites du projet ?

Entre mai 2016 et décembre 2018, le mécanisme a reçu 1071 demandes de dédouanement, parmi lesquelles 875 ont été acceptées. D'autre part, 271 navires ont été inspectés dans les eaux internationales et les eaux territoriales. Au cours de cette même période, le mécanisme a facilité l'acheminement de plus de 10 millions de tonnes de denrées alimentaires, de carburant et de marchandises générales aux ports de Hodeïda, de Ras Issa et de Salif.

Quels types de commentaires recevez-vous ?

Les résultats obtenus par le Mécanisme de vérification et d'inspection ont été reconnus et salués par de hauts fonctionnaires des Nations Unies. Des hommages nous ont également été rendus dans plusieurs rapports de haut niveau au Conseil de sécurité, par le Secrétaire général, par le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence ainsi que par d'autres agences des Nations Unies.



Un porte-conteneurs achemine en toute sécurité une cargaison de marchandises de première nécessité, afin d'améliorer les conditions de vie des communautés.

© Getty Images/wissanu01

« Je crois que le Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies accomplit un travail remarquable [...] Je suis convaincu que le mécanisme s'acquitte de sa mission avec beaucoup de professionnalisme [...] »

António Guterres,
Secrétaire général des Nations Unies, lors d'une conférence de presse au siège des Nations Unies, le 16 janvier 2018

« Le Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies est un instrument efficace de contrôle des importations à destination de ces ports. »

Mark Lowcock,
Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence, dans une déclaration au Conseil de sécurité des Nations Unies, le 27 février 2018

« Comme c'était le cas avant le conflit, la grande majorité des besoins de la population yéménite sont satisfaits grâce aux livraisons commerciales arrivant au pays. Le Mécanisme de vérification et d'inspection des Nations Unies est un outil unique en son genre, mis en place par Bureau de la coordination des affaires humanitaire et désormais géré par l'UNOPS. Je profite de cette occasion pour demander le renouvellement de son mandat. Soutenons un mécanisme qui fonctionne. »

Stephen O'Brien,
ancien Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence, dans une déclaration sur le Yémen au Conseil de sécurité des Nations Unies, le 31 octobre 2016

PRIORITÉS MONDIALES

LES ACTIVITÉS DE L'UNOPS SUR LE TERRAIN



La productivité des cultivateurs de riz au Myanmar est ralentie par d'importantes contraintes telles que l'absence de semences de qualité et le manque de main-d'œuvre qualifiée. Le Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire (LIFT) et l'UNOPS travaillent ensemble pour surmonter ces difficultés. © UNOPS/John Rae

INVESTIR DANS LES ZONES RURALES DU MYANMAR

Des fonds gérés par l'UNOPS transforment le secteur agricole du Myanmar et permettent à des millions de personnes de sortir de la pauvreté

La population du Myanmar est estimée à 54 millions de personnes, dont plus d'un quart vivant sous le seuil de pauvreté national. Soixante-dix pour cent de la population vit dans des régions rurales, où vivent également les trois quarts des personnes démunies. Le Myanmar est le plus vaste pays d'Asie du Sud-Est continentale, et l'un des moins densément peuplés de la région. Le pays possède également des terres très fertiles, et donc un fort potentiel de croissance de la production et des profits dans le domaine agricole. Pourtant, de nombreux agriculteurs et leurs familles vivent dans la pauvreté.



Le Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire et l'UNOPS soutiennent des petits agriculteurs et des agriculteurs non propriétaires des régions rurales du Myanmar en finançant des projets qui contribuent à l'amélioration des moyens de subsistance, de la nutrition et des conditions de vie ainsi qu'à la réduction de l'insécurité alimentaire.

© UNOPS/John Rae

Le Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire (LIFT), géré par l'UNOPS, a été créé en 2009 pour rassembler d'importants investissements afin de soutenir l'agriculture et d'améliorer les conditions de vie et les perspectives d'avenir des petits agriculteurs et des agriculteurs non propriétaires dans les régions rurales du pays. L'UNOPS gère des fonds provenant des gouvernements de l'Australie, du Danemark, des États-Unis d'Amérique, de la France, de l'Irlande, de l'Italie, du Luxembourg, de la Nouvelle-Zélande, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Suède, de la Suisse, de l'Union européenne et de la Mitsubishi Corporation.

Les agriculteurs savaient depuis des années que du matériel neuf leur permettrait d'accroître leurs rendements et leurs gains, mais ils ne pouvaient pas prétendre à un prêt pour acheter ce matériel. Les banques privées exigeaient un apport initial de 30 pour cent et le remboursement intégral du prêt dans un délai d'un an. Le fonds d'affectation a alors pris contact avec les banques pour trouver une autre solution au problème. Yoma Bank a accepté de proposer des prêts sur trois ans assortis d'un versement initial abaissé à 10 pour cent. Le fonds d'affectation s'est pour sa part engagé à couvrir 20 pour cent des pertes en cas de défaut de paiement.

Ainsi, en 2017 et 2018, plus de 5000 petites et moyennes entreprises ont reçu une aide pour acheter des véhicules de transport, des tracteurs ou des moissonneuses-batteuses. D'après les estimations, la mécanisation de l'agriculture a entraîné des économies de près de 12 millions de dollars en coûts de production, tandis que les marges brutes ont augmenté d'environ 22 dollars par hectare. « Ce projet a surtout montré à Yoma Bank et à d'autres banques que les agriculteurs ont un bon risque de crédit, et ces nouvelles conditions de financement sont en train de devenir la norme », précise Andrew Kirkwood, de l'UNOPS.

Dans l'ensemble, l'importance de tels financements pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire a été considérable. À la fin de 2016, 7,2 millions d'habitants des régions rurales du Myanmar avaient reçu un soutien du fonds d'affectation, soit près de 20 pour cent de la population rurale du pays. Dans 13 régions et États et 222 communes du Myanmar, 1,6 million de foyers, parmi lesquels 240 000 ménages dirigés par des femmes, ont directement bénéficié des activités du fonds. Près de 200 000 foyers ont reçu un soutien à la production agricole, et plus de 163 000 personnes ont suivi une formation à des techniques agricoles.

L'exemple concret d'une famille d'agriculteurs

Yin Hlaing, 70 ans, vit en compagnie de sa femme, ses six enfants et ses neuf petits-enfants à Kyar Kan Taunt, un village du delta de l'Ayeyarwady à quelque 100 kilomètres à l'ouest de Yangon. Chaque année, la famille cultive le riz et le haricot mungo. Il s'agit de semences très sensibles, et si elles ne sont pas plantées à temps, les agriculteurs peuvent perdre jusqu'à 60 pour cent de leurs récoltes potentielles. Yin Hlaing travaille la terre depuis son enfance, et les pratiques agricoles employées ont toujours exigé beaucoup de temps et de main-d'œuvre, forçant la famille à travailler sans relâche même pendant la saison annuelle des moussons.

Cependant, en 2016, leurs pratiques agricoles ont changé radicalement. Après avoir tenté d'économiser pendant de nombreuses années, Yin Hlaing et sa famille ont finalement pu se procurer un tracteur grâce à un programme de soutien financier aux entreprises agricoles de la Yoma Bank, financé par le Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire. Ils en ont rapidement récolté les bénéfices. Certaines tâches qui demandaient souvent trois mois de



Les programmes de soutien financier aux entreprises agricoles fournissent un financement abordable afin d'aider des milliers d'agriculteurs partout au Myanmar à se procurer des tracteurs, des batteuses, des moissonneuses-batteuses et d'autres équipements. Le fonds est géré par l'UNOPS. © UNOPS/John Rae

travail ou plus ne prenaient plus que cinq jours, et, parallèlement, les cultures offraient un meilleur rendement.

Min Htike et ses frères ont accompagné leur père pour acheter le tracteur et signer le contrat. Min Htike a maintenant de plus grandes ambitions pour l'exploitation. Il espère pouvoir un jour acheter une moissonneuse-batteuse, acheter de nouvelles terres et créer une parcelle de démonstration afin d'offrir des formations à d'autres agriculteurs. Il veut des routes et de l'électricité dans son village, qui tire déjà des avantages de la réussite de sa famille. Des dizaines d'agriculteurs des environs cultivant le haricot mungo louent le tracteur de Yin Hlaing, ce qui leur permet de se préparer aux années à venir. Yin Hlaing se dit confiant dans la qualité des récoltes du village pour cette saison. Il est fier que son tracteur ait contribué à cette réalisation.

La femme de Yin Hlaing, Daw Than Than, se rappelle à quel point il était difficile de voir sa famille travailler d'arrache-pied dans les champs de riz, essayant de terminer à temps le labour avant la saison des récoltes. À l'époque où les enfants étaient jeunes, la famille n'avait pas les moyens de tous les envoyer à l'école, et ils avaient besoin d'eux pour travailler les champs. Aujourd'hui, la possibilité que ses petits-enfants reçoivent une éducation est bien réelle. L'aînée de ses petites-filles étudie déjà à l'université de Pathein, non loin du village. La mécanisation agricole signifie que les membres de la famille ont plus de temps pour participer à des activités sociales, et plus de temps à passer avec les autres membres de leur famille. Et les enfants peuvent jouer librement.

ENTRETIEN

avec Andrew Kirkwood,
directeur et représentant de l'UNOPS au Myanmar

Quels obstacles avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?

Les agriculteurs au Myanmar peinent à gagner leur vie en travaillant la terre. Le rendement des cultures dans le pays est faible : celui du riz est le plus bas d'Asie du Sud-Est, à égalité avec le Cambodge. De plus, la productivité est extrêmement faible. Cultiver un hectare de riz coûte deux fois plus cher au Myanmar qu'au Cambodge. La situation ne cesse de s'aggraver avec le départ d'un nombre croissant de personnes vers des emplois dans d'autres secteurs tels que celui du textile, en plein essor. Cela entraîne une hausse du coût du travail et une baisse des bénéfices tirés de l'agriculture.

La réaction normale des agriculteurs serait de mécaniser une partie du travail agricole, notamment la préparation du terrain et la moisson. Toutefois, rares sont les agriculteurs qui ont les moyens d'acheter un tracteur, et les banques n'étaient pas d'un grand secours. Un certain nombre de banques privées acceptaient de prêter de l'argent aux agriculteurs, mais elles exigeaient un versement initial de 30 pour cent et le remboursement du prêt dans un délai d'un an. L'analyse du Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire a montré que les agriculteurs n'étaient pas en mesure d'accepter ces conditions, même si l'achat de matériel neuf présentait des avantages considérables. Le fonds a donc pris contact avec plusieurs banques pour leur proposer de partager les risques, sous réserve qu'elles offrent de meilleures conditions.

Finalement, Yoma Bank a convenu de prêts sur trois ans au lieu d'un an et a diminué ses exigences pour l'acompte, qui est passé de 30 à 10 pour cent. En échange, le fonds d'affectation a apporté une garantie de risque partielle, et l'UNOPS a accepté de couvrir 20 pour cent des pertes en cas de défaut de paiement.

En quoi ce projet démontre-t-il l'importance de l'UNOPS ?

Pour moi, c'est un bon exemple de la capacité de l'UNOPS à mobiliser l'expertise et le financement du secteur privé pour la réalisation des objectifs du Programme 2030. Les banques privées du Myanmar avaient besoin d'un acteur avec qui partager les risques liés au lancement d'un nouveau produit sur le marché. L'UNOPS a d'abord effectué des analyses et des consultations au niveau local pour démontrer aux donateurs (le fonds d'affectation spéciale) et au secteur privé (Yoma Bank) qu'il y avait un intérêt mutuel à atteindre un objectif commun. Par ailleurs, le règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS offraient suffisamment de souplesse pour que le projet se concrétise. Finalement, nous avons géré le projet afin de contrôler les risques et de veiller à ce que tous les bénéficiaires en tirent profit.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ce projet ?

Tout d'abord, les Nations Unies et le secteur privé emploient des vocabulaires différents.

« À la fin de 2016,
7,2 millions d'habitants
des régions rurales du
Myanmar avaient reçu
un soutien du LIFT, soit
près de 20 pour cent de la
population rurale du pays. »

Andrew Kirkwood,
directeur et représentant de l'UNOPS
au Myanmar

Il a été difficile de véritablement comprendre pourquoi les banques ne voulaient pas proposer ce nouveau type de prêt. Dans le même temps, nous avons dû expliquer à maintes reprises ce que l'UNOPS pouvait et ne pouvait pas faire. Il a fallu beaucoup de temps et de réunions pour que le projet devienne réalité. Établir une collaboration entre un fonds de financement public et le secteur privé n'est pas chose aisée, mais lorsqu'on y parvient, les résultats sont importants et les leviers financiers considérables.

Deuxièmement, ces types de partenariats accordent une place importante à la participation des parties prenantes. Nous avons dû consacrer beaucoup de temps à expliquer aux parties prenantes (y compris les médias, les Nations Unies, les donateurs et même notre

personnel) pourquoi nous « donnions » de l'argent à une banque privée. En réalité, nous ne lui donnions pas d'argent, mais nous partagions une partie des risques que les banques obligeaient autrefois les agriculteurs à assumer.

Avez-vous un souvenir marquant de ce projet ?

J'ai pleuré quand j'ai lu l'histoire de Yin Hlaing, et le bonheur qu'il ressentait de pouvoir aller chercher sa petite-fille à l'école tous les jours. Cette histoire me fait prendre conscience que j'ai beaucoup de points en commun avec les agriculteurs des régions isolées du Myanmar. Les choses les plus simples et les plus importantes dans la vie sont universelles.

© UNOPS/John Rae



Dans les régions rurales du Myanmar, en plus de soutenir le développement économique, l'agriculture permet d'améliorer la qualité de vie de millions de personnes. Le Fonds d'affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire, géré par l'UNOPS, a fourni une assistance à des milliers d'agriculteurs en matière de production agricole et de formation aux pratiques agricoles. © UNOPS/John Rae





Un meilleur environnement
d'apprentissage : l'énergie solaire
alimente désormais cette école de
Sierra Leone en électricité, jour et nuit.
© UNOPS/Olivia Achland

ALIMENTER LA SIERRA LEONE AVEC DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Exploiter le potentiel de l'énergie solaire en tant qu'instrument de développement

Entre 2014 et 2016, la crise du virus Ebola a fait des milliers de victimes en Sierra Leone, entraînant des conséquences désastreuses pour le système de santé du pays. Le personnel médical s'est retrouvé privé d'électricité alors qu'il luttait contre la propagation de la maladie. L'absence d'un accès fiable à l'électricité a grandement limité la capacité du pays à faire face à la crise et à se relever rapidement.

Partout dans le pays, des centaines de milliers de personnes reçoivent des soins de santé en l'absence de source fiable d'énergie. De nombreux accouchements ont lieu la nuit, et les sages-femmes de centres de santé ruraux doivent souvent se servir de lampes de poche ou de téléphones portables pour travailler. Le taux de mortalité maternelle en Sierra Leone est d'un décès pour 17 naissances, l'un des plus élevés au monde. Lorsque Konnie Bangura, mère de cinq enfants, a donné naissance à Salieu, l'aîné de la famille, l'infirmière ne pouvait pas bien voir. « L'éclairage était si mauvais que, sans

le faire exprès, la sage-femme qui tentait de mettre mon fils au monde l'a coupé au front avec le matériel qu'elle utilisait pour l'accouchement », explique-t-elle. « Aujourd'hui encore, il en porte une cicatrice. »

Seuls 20 pour cent des habitants du pays ont accès à l'électricité, et cette situation est critique dans les zones rurales, où seulement un pour cent des foyers sont électrifiés. Les localités et villages des régions rurales dépendent principalement de petits groupes électrogènes à diesel ou essence et de lampes au kérosène. Les coûts de production de cette électricité et de cet éclairage sont de 10 à 30 fois plus élevés que dans les zones urbaines, qui bénéficient d'une alimentation en réseau et de tarifs souvent subventionnés. Pour un approvisionnement en énergie qui coûterait un dollar à un consommateur en milieu urbain, le consommateur en milieu rural paiera dix dollars ou plus. Afin de remédier à cette situation, l'UNOPS participe à un projet visant à nettement améliorer l'approvisionnement énergétique des zones rurales de la Sierra Leone.

Le Projet d'alimentation des zones rurales en énergie renouvelable est financé par le ministère britannique du Développement international (DFID), et mis en œuvre en partenariat avec l'UNOPS et le ministère de l'Énergie de la Sierra Leone.



Si l'approche adoptée est la bonne, l'énergie solaire peut devenir un formidable moteur de développement durable et entraîner d'importants progrès dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'économie.
© UNOPS/Olivia Achland

Il s'agit du premier projet de ce type et de cette ampleur, non seulement en Sierra Leone, mais également dans toute la région subsaharienne. Il adopte une approche avant-gardiste qui, en plus de répondre aux besoins sanitaires des populations rurales, permet d'approvisionner des villages entiers en électricité. Ce projet, mis en place sur quatre ans à l'échelle du pays, prévoit la création de mini-réseaux électriques alimentés à l'énergie solaire, destinés à des centres de santé communautaires et gérés comme des entreprises commerciales.

La première phase du projet a permis l'installation de panneaux solaires sur 54 centres de santé communautaires, et ces systèmes ont ensuite été reliés afin de former des mini-réseaux, qui sont gérés par des entreprises privées. Le projet est toujours en cours et d'ici à 2021, l'objectif est de créer au moins 90 mini-réseaux utilisant de l'énergie renouvelable, au bénéfice de près de 200 000 personnes. Étant donné que la technologie derrière ces mini-réseaux est de plus en plus abordable, les coûts d'installation, d'utilisation et de gestion sont plus bas, ce qui permet d'offrir à la population un accès à l'énergie bien plus économique.

Même si l'on considère que l'énergie solaire a un fort potentiel pour résoudre les problèmes énergétiques de la Sierra Leone, concevoir un système opérationnel n'est pas simple. « Les régions rurales de la Sierra Leone abondent d'exemples de systèmes de production d'énergie solaire qui ne sont plus fonctionnels ou qui ne l'ont jamais été », indique Nick Gardner, de l'UNOPS. « Il est extrêmement complexe de concevoir le bon système de production d'électricité pour chaque communauté. »

Le projet a donc invité des entreprises du secteur privé à soumissionner et proposer leurs services pour la gestion du réseau de distribution d'électricité dans chaque village. La prochaine phase du projet, qui devrait entraîner des investissements d'environ 9 millions de dollars, mettra en place de plus vastes mini-réseaux dans 40 nouveaux villages. L'UNOPS continuera de collaborer avec des

entreprises privées locales pour garantir la viabilité des opérations ainsi que l'approvisionnement énergétique des villages longtemps après la fin du projet. « Si le secteur privé trouve avantageux d'exploiter des installations fonctionnant à l'énergie solaire, cela encourage des investissements soutenus dans l'énergie en milieu rural, créant ainsi une solution véritablement durable », explique M. Gardner.

L'accès à l'électricité a déjà amélioré les soins de santé dans les zones rurales de la Sierra Leone, estime Alhaji Sayni Turay, médecin en chef de district. « L'énergie solaire a complètement changé la donne », explique-t-il. « Nous ne devons plus dépenser d'argent pour acheter des lampes ou des piles, et nous avons de la lumière 24 heures sur 24, ce qui nous aide pour notre travail en laboratoire et pour notre système de référencement. Nous pouvons désormais charger notre appareil de radiodiagnostic et l'emporter avec nous lorsque nous visitons d'autres communautés. »

L'électrification apportera de grands bienfaits à la Sierra Leone. Ce projet adopte une approche intégrée afin d'améliorer la sécurité énergétique, de soutenir la création d'entreprises, de réduire la pollution et d'améliorer les moyens de subsistance et la qualité de vie des populations locales, tout en portant une attention particulière aux groupes vulnérables et à l'inclusion des femmes et des jeunes. L'accès à l'électricité favorisera l'épanouissement des familles et le développement des communautés et des entreprises locales.

« Nous nous réjouissons des effets positifs que l'accès à l'électricité aura sur les populations rurales en matière de développement économique, de santé, d'éducation, d'autonomisation des femmes et de réduction des émissions de gaz à effet de serre », souligne Ary Bobrow, de l'UNOPS. « En plus de fournir une source d'énergie, ce projet va aider à réduire l'écart économique entre les zones urbaines et rurales du pays. »

Une infirmière du centre de santé de Conakry Dee, en Sierra Leone, se rend dans des communautés voisines pour prodiguer des soins de santé.
© UNOPS/Olivia Achland



DÉCLARATION

de Nick Gardner,

responsable du bureau de l'UNOPS en Sierra Leone

Il est vital pour les habitants des zones rurales de la Sierra Leone de disposer de centres de santé fonctionnels ainsi que d'une alimentation continue en électricité. En plus d'être difficilement accessibles, les centres de santé restent rarement opérationnels jour et nuit en l'absence d'une source fiable d'électricité. C'est en partie pour cette raison qu'il est dangereux d'accoucher en Sierra Leone. Le taux de mortalité maternelle du pays est d'un décès pour 17 naissances, l'un des plus élevés au monde.

Un grand nombre d'accouchements se déroulent la nuit, et les sages-femmes de nombreuses communautés rurales n'ont souvent que la lumière de lampes de poche ou de téléphones portables pour travailler. En cas de complications, il leur est difficile d'accéder aux installations nécessaires pour sauver la vie des mères et des enfants. Outre l'éclairage dont les sages-femmes ont besoin pour travailler, l'énergie solaire fournit aux centres de santé l'électricité indispensable au fonctionnement des instruments utilisés pour les opérations d'urgence, ainsi qu'à celui des réfrigérateurs servant à entreposer des poches de sang pour les transfusions ou des vaccins pour prévenir les maladies.

En plaçant les centres de santé au cœur de la production d'électricité, ce projet confie à des exploitants privés la responsabilité du fonctionnement et de l'entretien des mini-réseaux. En échange du terrain pour construire les centrales électriques qui alimenteront les villages, les centres de santé sont approvisionnés en électricité gratuitement. Les mini-réseaux

permettent également de réduire le coût de l'électricité pour les habitants, qui peuvent ainsi en consommer plus au même prix ou faire des économies.

Une fois opérationnels, les mini-réseaux construits dans les villages offrent des possibilités de revenus immédiates. Les exploitants du secteur privé peuvent faire plus qu'alimenter les villages en électricité. Qu'ils choisissent de vendre des recharges de téléphone mobile, de mettre en place des services bancaires par téléphone, de commercialiser des offres d'accès à Internet ou d'octroyer des microfinancements pour l'achat d'appareils électroménagers, les possibilités sont illimitées. Puisqu'il est avantageux pour les exploitants du secteur privé d'assurer leur bon fonctionnement, les mini-réseaux favorisent la réalisation d'investissements réguliers dans le secteur de l'énergie au sein des zones rurales. De tels systèmes de production d'énergie solaire sont ainsi réellement durables.

Bien que ce projet fût dans un premier temps destiné à de petits villages, la prochaine étape sera d'encourager les exploitants privés à participer au financement de mini-réseaux similaires au sein de plus grandes collectivités. L'objectif final est de créer les conditions nécessaires pour que le secteur privé soutienne le développement de mini-réseaux sans l'appui de donateurs externes. La Sierra Leone deviendra ainsi un modèle d'amélioration de l'accès à l'énergie des zones rurales, illustrant les bénéfices à long terme des partenariats avec le secteur privé dans le cadre des activités de développement.

« Le Royaume-Uni est fier de collaborer avec l'UNOPS pour fournir un accès à l'énergie solaire à plus de 200 000 habitants des zones rurales de la Sierra Leone. »

Mary Hunt,
responsable du ministère
britannique du Développement
international en Sierra Leone



Une source d'électricité fiable
provenant de l'énergie solaire
permet d'alimenter les centres de
santé de régions rurales de la Sierra
Leone et aide le personnel médical
à prodiguer des soins de meilleure
qualité. © UNOPS/Olivia Achland

L'AVIS DE NOS PARTENAIRES ET DE NOS BÉNÉFICIAIRES

« Le Royaume-Uni est fier de collaborer avec l'UNOPS pour fournir un accès à l'énergie solaire à plus de 200 000 habitants des zones rurales de la Sierra Leone. Nous leur sommes reconnaissants pour leurs compétences techniques et leur excellente gestion du projet. »

Mary Hunt,
responsable du ministère britannique
du Développement international
en Sierra Leone

« J'ai accouché de tous mes enfants au centre de santé de Bumpe. Quand je suis venue mettre au monde Abibatu, c'était différent. Je n'ai pas dû apporter une lampe de poche et des piles, ce qui m'a fait économiser de l'argent. J'ai mis au monde chacun de mes enfants pendant la nuit, dans le noir. Mais cette fois, la salle d'accouchement était bien éclairée et j'étais contente de savoir que les sages-femmes voyaient bien ce qu'elles faisaient. »

Adama Squire,
résidente de Bumpe, en Sierra Leone

« De nombreux accouchements se déroulent pendant la nuit. L'électricité permet de mieux voir ce que l'on fait et d'éviter de faire des erreurs ou de mettre inutilement une mère dans une situation inconfortable. Grâce à l'alimentation constante en électricité, bon nombre des médicaments sont conservés dans de bonnes conditions, et cela permet aussi de toucher les communautés avoisinantes plus facilement pour réaliser des injections ou leur proposer d'autres services. »

Margaret Albert,
sage-femme au centre de santé
de Bumpe, en Sierra Leone

« Notre centre de santé couvre 38 communautés et il peut parfois être fort occupé. La lumière obtenue grâce aux panneaux solaires a fait une différence énorme. Nous ne devons plus dépenser d'argent pour acheter des lampes ou des piles, et nous avons de la lumière 24 heures sur 24, ce qui nous aide pour notre travail en laboratoire et pour notre système de référencement. Nous pouvons désormais charger notre appareil de radiodiagnostic et l'emporter avec nous lorsque nous visitons d'autres communautés. »

Dr Alhaji Sayni Turay,
médecin en chef de district



L'Institut guatémaltèque de sécurité sociale a réalisé des économies estimées à plus de 155 millions de dollars, ce qui représente une baisse d'environ 54 pour des dépenses en médicaments depuis le début de sa collaboration avec l'UNOPS. L'institut a ainsi pu investir davantage d'argent dans l'amélioration de ses installations de santé. © UNOPS

RÉDUIRE LE COÛT DES SOINS DE SANTÉ AU GUATEMALA

Aider les hôpitaux guatémaltèques à réaliser d'importantes économies

Le niveau de corruption perçue dans le secteur public au Guatemala est extrêmement élevé selon le classement de l'Indice de perception de la corruption de 2017 publié par Transparency International, qui plaçait le Guatemala en 143^e position sur les 180 pays évalués.

En 2015, un important scandale de corruption concernant l'achat de médicaments a éclaté au sein de l'Institut guatémaltèque de sécurité sociale (IGSS). Des structures cachées au sein de l'institut permettaient à certains fournisseurs de tirer injustement profit des achats publics. Cette

situation entraînait la surfacturation des soins de santé et minait la capacité du pays à acheter des médicaments essentiels et à améliorer ses structures médicales ou à en construire de nouvelles.

En 2016, l'UNOPS a ainsi été appelé à élaborer des politiques responsables en matière d'achats, d'infrastructures et de gestion de projet pour l'Institut guatémaltèque de sécurité sociale. L'organisation a toutefois dû surmonter d'importants obstacles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institut pour venir à bout de cette corruption endémique. Les fournisseurs qui avaient l'habitude de tirer profit des pratiques employées au sein de l'institut se sont opposés aux efforts déployés par l'UNOPS pour faire baisser les prix. Des recours et des contestations juridiques ont été lancés à l'encontre des réformes, et des articles attaquant le projet ont été publiés dans les médias. Andrea Calvaruso, directeur intérimaire du bureau de l'UNOPS au Guatemala, souligne que son équipe a dû opérer au sein d'un environnement extrêmement complexe. Et ce n'est pas peu dire.

La priorité de l'UNOPS était d'améliorer les pratiques de l'institut pour l'achat de médicaments et

L'UNOPS aide à renforcer les capacités de l'Institut de sécurité sociale en améliorant les procédures normalisées et les outils de suivi, et en formant les membres du personnel aux achats publics et à la gestion de projet, afin de leur donner les moyens de mieux répondre aux besoins de la population.
© UNOPS



de matériel médical. L'organisation a donc mis en œuvre un système d'achats transparent, avant d'entamer une réforme à plus grande échelle de l'institut dans les domaines des achats, de la gestion organisationnelle, de la logistique et des services de santé. Des spécialistes de l'UNOPS sont allés travailler aux côtés des employés de l'institut, à même leurs bureaux. D'après M. Calvaruso, cette approche a permis de « faire évoluer les mentalités ». Ces changements étaient motivés par la nécessité d'instaurer une culture opposée à toute forme de corruption. « L'UNOPS a introduit de la transparence et des règles claires dans les processus d'achats », affirme M. Calvaruso.

Le projet a permis au Guatemala de réaliser d'importantes économies. Après avoir mis en place des processus d'achats transparents et efficaces, l'UNOPS a géré quatre appels d'offres qui ont permis au pays de réaliser plus de 155 millions de dollars d'économies, soit une baisse d'environ 54 pour cent des dépenses en médicaments depuis le début de sa collaboration avec l'UNOPS. Ces appels d'offres internationaux ont permis à l'institut d'effectuer l'achat de 568 des 731 médicaments figurant sur sa liste de médicaments essentiels, qui contenait notamment des médicaments d'une grande valeur commerciale et indispensables aux patients.

Grâce aux économies réalisées, les services de santé guatémaltèques ont pu investir dans l'amélioration de leurs installations. « Avec ces ressources, l'institut a notamment pu construire un nouvel hôpital, réduire le coût des services médicaux, fournir une assurance maladie à davantage de personnes et mettre en œuvre bien d'autres projets », se félicite Fabrizio Feliciani, directeur du bureau régional de l'UNOPS pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Carlos Contreras, directeur de

l'institut, estime que l'UNOPS aide son organisation à effectuer « une restructuration et une analyse institutionnelles qui permettront à l'institut de renforcer ses capacités, d'évoluer et d'effectuer des achats de manière totalement différente ».

Le projet a permis d'ancrer le principe de transparence dans un pays où le risque de corruption dans le domaine des achats publics est très élevé. Ces efforts ont été salués par l'ONG anticorruption Transparency International au Guatemala. « Ce projet soutenu par l'UNOPS aide à lutter contre le manque de transparence traditionnellement associé aux procédures d'achats publics des organismes de sécurité sociale », affirme le président de l'ONG, Manfredo Marroquín. L'UNOPS a également contribué à renforcer les capacités de l'institut en formant son personnel aux achats publics et à la gestion de projet. Le projet a ainsi préparé l'Institut guatémaltèque de sécurité sociale à réaliser des achats de manière efficace et transparente à l'avenir.

L'UNOPS applique actuellement ce modèle à d'autres systèmes de santé nationaux. L'organisation a déjà soutenu la mise en œuvre de projets d'une valeur de plusieurs centaines de millions de dollars visant à construire des hôpitaux ou à acheter du matériel médical dans le monde entier. Ces efforts permettent aux communautés de jouir d'un meilleur accès aux installations, aux équipements et aux services médicaux, et génèrent des résultats durables dans le domaine de la santé au profit de millions de personnes.

L'Institut guatémaltèque de sécurité sociale estime avoir réalisé des économies de 54 pour cent lors de l'achat de médicaments avec le soutien de l'UNOPS.

© UNOPS/Aida Ariño-Fernández

ENTRETIEN

avec **Andrea Calvaruso,**

responsable de projet du bureau de l'UNOPS au Guatemala

Quel est votre rôle au sein de ce projet ?

Mon rôle est de concevoir des politiques durables en matière d'achats, d'infrastructures et de gestion de projet pour le compte de nos associés, en particulier l'Institut guatémaltèque de sécurité sociale.

Pourquoi ce projet était-il important, et quel était son objectif ?

Le niveau de corruption perçue au sein du secteur public dans certains pays d'Amérique latine est très élevé, et le Guatemala n'échappe pas à ce problème. En 2015, les médias ont révélé un gros scandale de corruption touchant aux achats de médicaments au sein de l'Institut guatémaltèque de sécurité sociale. Cette situation mettait en péril l'approvisionnement en médicaments de millions de bénéficiaires. Depuis 2016, sur invitation du nouveau conseil d'administration de l'institut, l'UNOPS joue un rôle fondamental dans le renforcement des capacités d'achats de l'institut grâce à la mise en œuvre d'un projet axé sur l'acquisition de médicaments et de matériel médical.

Quelles ont été les réussites du projet ?

Les quatre appels d'offres que nous avons gérés ont permis au pays de réaliser plus de 155 millions de dollars d'économies, ce qui représente une réduction des coûts de 54 pour cent par rapport aux opérations d'achats portant sur des produits similaires réalisées avant notre arrivée. Afin de soutenir davantage l'évolution et l'amélioration au sein de l'institut, l'UNOPS fournit des outils, des méthodes et des

processus qui lui permettront de renforcer ses capacités.

Quels obstacles avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?

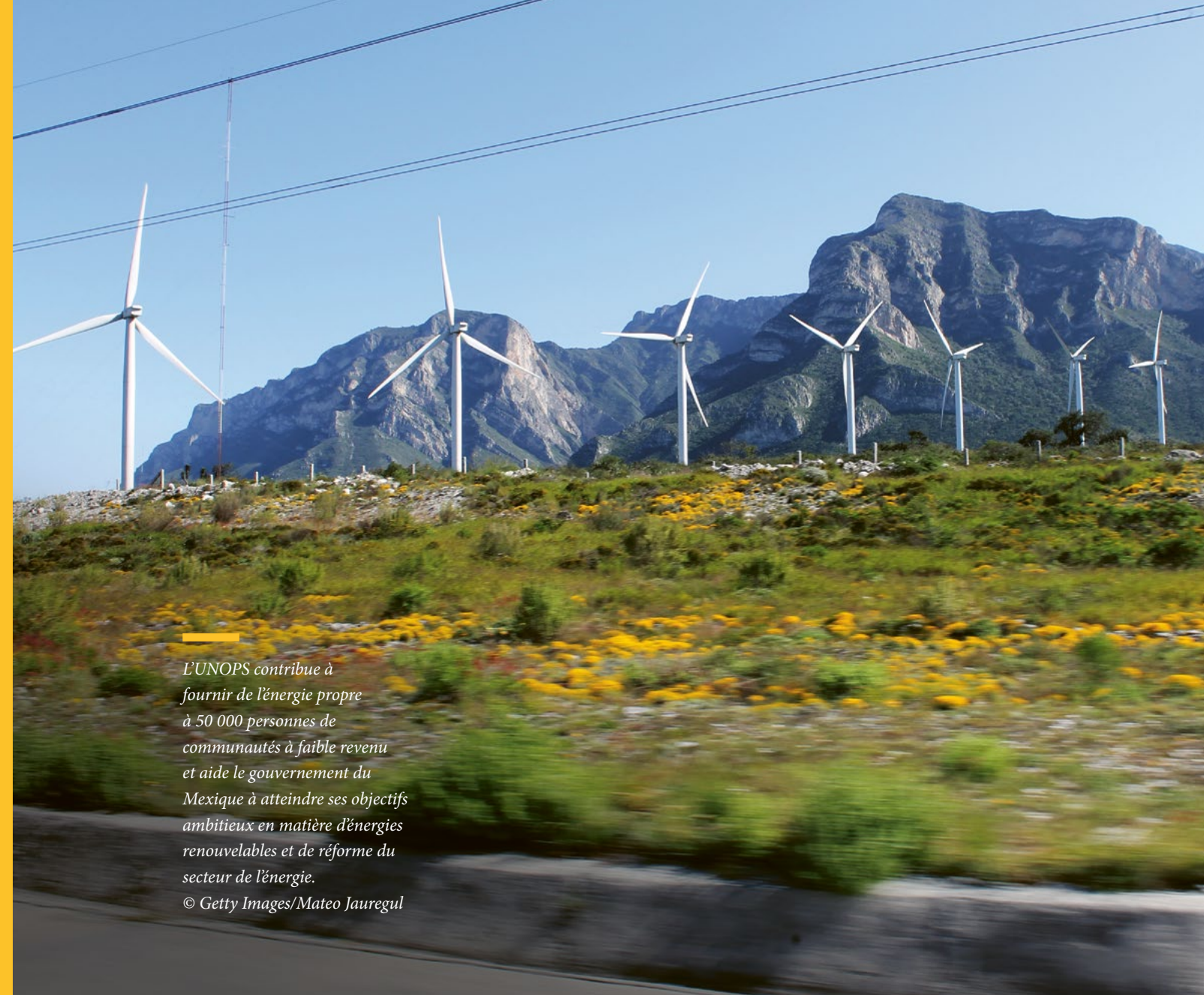
Nous opérons dans un environnement très complexe, car toute économie réalisée entraîne une perte de bénéfices pour les fournisseurs qui avaient l'habitude de tirer profit des approches moins transparentes de l'institut. Nous avons donc dû venir à bout de la résistance à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institut, contrer les petites manœuvres et contestations juridiques qui visaient à ralentir notre travail et à freiner nos accomplissements, répondre aux attaques des médias et surmonter une certaine réticence au changement à différents échelons de l'institution. Ça a été une expérience éprouvante, mais gratifiante.

En quoi ce projet démontre-t-il l'importance de l'UNOPS ?

L'UNOPS a introduit de la transparence et des règles claires dans les processus d'achats. Nous avons aussi opéré des changements dans les cinq principaux domaines d'activité de l'institut, à savoir les achats, la gestion organisationnelle, la logistique, le suivi et l'évaluation ainsi que les services de santé. Pour cela, des spécialistes de l'UNOPS sont allés travailler aux côtés des employés de l'institut, à même leurs bureaux. Cette approche nous a permis de faire évoluer les mentalités et de rendre possible cette transformation. Notre travail n'est pas encore terminé, mais la population guatémaltèque commence déjà à en ressentir les effets.

TOUJOURS PLUS LOIN

INVESTIR DANS UN
AVENIR DURABLE



*L'UNOPS contribue à
fournir de l'énergie propre
à 50 000 personnes de
communautés à faible revenu
et aide le gouvernement du
Mexique à atteindre ses objectifs
ambitieux en matière d'énergies
renouvelables et de réforme du
secteur de l'énergie.
© Getty Images/Mateo Jauregul*

APPROVISIONNER LE MEXIQUE EN ÉNERGIE VERTE

Relancer un parc éolien en difficulté afin de soutenir le secteur des énergies renouvelables

En 2017, en milieu d'année, un parc éolien qui fournissait de l'énergie renouvelable aux habitants de la ville de Monterrey et de ses alentours s'est retrouvé dans une situation précaire. Le parc était en activité depuis cinq ans, et ses huit éoliennes produisaient 22 mégawatts d'énergie. Cependant, les coûts du parc étaient supérieurs à ses revenus, et il subissait plusieurs retards de paiement, ce qui le plaçait dans une situation proche de la faillite. Sa fermeture aurait entraîné des pertes d'emploi et l'augmentation du coût de l'électricité pour les habitants de la région, sans parler du coût environnemental de la disparition d'une source d'énergie verte. L'UNOPS a donc décidé d'intervenir.



Le parc éolien que l'UNOPS a refinancé et gère aujourd'hui permet aux municipalités des environs de réaliser des économies de 15 pour cent sur leur facture d'électricité.

© Getty Images/Luke Wendling

L'organisation a soumis une proposition pour le refinancement et la gestion du parc éolien, remportant l'appel d'offres devant des entreprises privées. L'organisation a investi 8,8 millions de dollars de ses propres ressources dans le parc. « En plus d'être une très bonne idée, ce parc éolien était bien conçu, donc nous nous sommes dit qu'il y avait du potentiel à le remettre à flot. C'était l'occasion idéale pour l'UNOPS de s'engager dans l'avenir de la production énergétique », se souvient Vitaly Vanshelboim. Avec ses partenaires, l'organisation a renégocié des accords d'achat à long terme afin de réduire les coûts de fonctionnement du parc et a signé de nouveaux accords. Ces mesures ont permis d'améliorer l'accord conclu avec le fournisseur de crédit, qui couvrait près des trois quarts du coût des opérations.

Il s'agissait d'un projet inhabituel pour l'UNOPS. « En temps normal, nous préférons entreprendre des projets de construction de nouvelles installations. C'était notre première immersion dans l'univers du placement », explique M. Vanshelboim. « Nous avons malgré tout décidé d'intervenir parce que le parc n'allait pas s'en sortir et que nous pouvions lui apporter une véritable valeur ajoutée. » L'UNOPS a dû faire face à la même difficulté que celle qui avait précédemment sapé les résultats du parc : rien ne garantissait que les municipalités allaient payer, même si des accords avaient été signés. « Nous avons dû réfléchir aux meilleures solutions pour garantir que les gens

paient l'entité *ad hoc* que nous étions en train de constituer », se rappelle M. Vanshelboim. Il ajoute que l'équipe a énormément appris durant la préparation de la nouvelle entente. « Nous avons dû élaborer des accords pour l'achat d'actions et des accords entre actionnaires entièrement sur mesure, et nous avons dû faire face à un grand nombre d'aspects juridiques qui nous étaient jusque-là totalement inconnus », précise-t-il. Les procédures des Nations Unies, qui emploient souvent un vocabulaire différent de celui des accords du secteur privé, ont compliqué encore plus le processus.

Le projet a bénéficié de l'image de marque des Nations Unies, et de celle de l'UNOPS. Les propriétaires du parc et les autres parties prenantes savaient que l'objectif n'était pas de les exploiter. Cette confiance a également aidé l'UNOPS à conclure un accord de financement avec des entités commerciales telles que BNP Paribas, qui ont agi en tant que conseillers financiers. L'organisation a constitué un accord de propriété complexe avec quelques détenteurs d'actions de différentes tailles et de différents pays. « Nous avons réussi à travailler avec chacun d'entre eux en exploitant les points forts de l'UNOPS, à savoir sa souplesse, sa capacité à prendre rapidement des décisions, son aptitude à trouver des solutions dans des situations difficiles et sa capacité à prendre des risques calculés », explique M. Vanshelboim. L'accord a été conclu très rapidement, même pour le secteur privé.



© Getty Images/Duncan P Walker

« Si nous voulons accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable, nous devons nouer des partenariats solides. »

Grete Faremo,
Directrice exécutive de l'UNOPS

Le parc éolien est rapidement devenu rentable, à tel point que l'équipe du projet planifie maintenant son expansion pour y produire également de l'énergie solaire. Cela permettrait de produire 50 mégawatts supplémentaires d'énergie propre, soit plus du double de la production énergétique actuelle du parc. « Cet approvisionnement énergétique est essentiel pour une ville de la taille de Monterrey », affirme M. Vanshelboim. « Et vu sa proximité avec la frontière américaine, le parc est en passe de devenir un important fournisseur d'énergie. » Le projet permettra d'approvisionner 50 000 personnes en énergie verte à un prix moindre et de créer des emplois stables. Il favorisera la construction d'infrastructures vertes et aidera le Mexique à atteindre ses objectifs ambitieux en matière de réforme du secteur énergétique et de promotion des énergies renouvelables.

Le projet a eu un effet positif sur l'environnement, puisqu'il a permis à un parc éolien au bord de la faillite de poursuivre ses activités. Il a également eu des effets positifs sur les municipalités de la région, qui bénéficient désormais d'une réduction de 15 pour cent de leur facture d'électricité. Il a même stimulé les finances de l'UNOPS en permettant à l'organisation d'obtenir un retour sur investissement. « Le projet serait probablement resté au point mort si nous n'avions pas contribué à partager les risques pour transformer ce projet non viable en un projet attrayant pour les banques », se félicite Grete Faremo, Directrice exécutive de l'UNOPS. Le parc dispose également d'un centre

d'apprentissage gratuit pour les écoliers, qui viennent de tout le Mexique pour découvrir les avantages des énergies renouvelables.

Surtout, le projet a ouvert la voie à une nouvelle manière de travailler qui permettra à l'UNOPS de gérer encore plus efficacement les prochains projets d'envergure que l'organisation entreprendra dans le domaine des énergies vertes. « Nous voulions faire nos preuves au Mexique. Ce projet était un peu notre baptême du feu », explique M. Vanshelboim. « Nous sommes déjà en train de négocier des accords plus importants au Mexique et dans d'autres pays, et ce projet nous donne une bonne base pour accroître le recours aux énergies renouvelables dans le monde. » L'UNOPS étudie actuellement d'autres possibilités d'investissement, notamment dans les Caraïbes, au Ghana, au Honduras, en Inde, au Kenya et au Myanmar.

« C'est un rôle inédit pour une entité des Nations Unies », affirme Mme Faremo. « Ce nouveau modèle montre que l'on peut débloquer davantage de ressources en travaillant en partenariat. » Les partenariats sont essentiels pour démontrer que les projets d'énergies renouvelables peuvent être rentables dans le monde entier. « Le message est clair », ajoute-t-elle. « Si nous voulons accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable, nous devons nouer des partenariats solides. »



Au Mexique, l'UNOPS relance un parc éolien afin de fournir de l'énergie propre à 50 000 personnes de communautés à faible revenu et aide le gouvernement à atteindre ses objectifs ambitieux en matière d'énergies renouvelables et de réforme du secteur de l'énergie.

© Getty Images/Mimadeo

ENTRETIEN

avec Vitaly Vanshelboim,

Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS

Pourquoi l'UNOPS s'est-il lancé dans ce projet ?

En plus de trouver qu'il s'agissait d'une très bonne idée, ce parc éolien de Monterrey était bien conçu. Quand nous avons vu qu'il était en situation de cessation de paiement, nous nous sommes dit que c'était l'occasion de faire nos preuves dans ce secteur. Nous voyions que la direction avait fait quelques erreurs dans ses estimations. Les dépenses étaient supérieures aux revenus et certaines municipalités ne payaient pas leurs factures dans les temps, donc le parc perdait de l'argent. Nous voulions voir si nous étions capables de sauver l'affaire. Nous avons investi de nos propres ressources, amélioré les modalités de financement d'autres entités et renégocié des accords d'achat à long terme afin que le projet soit plus viable.

Quels ont été les résultats ?

Aujourd'hui, le parc éolien vend de l'énergie aux municipalités à un coût inférieur de 15 pour cent au coût du marché. On peut donc dire que les résultats sont positifs, tant pour le gouvernement que pour les habitants de la région et l'UNOPS. C'était un peu l'épreuve du feu, mais nous négocions actuellement des contrats beaucoup plus importants au Mexique et dans d'autres pays. Les énergies renouvelables font partie des trois grandes priorités de l'Initiative d'investissements sociaux de l'UNOPS.

En quoi ce projet démontre-t-il l'importance de l'UNOPS ?

L'intervention s'est déroulée très rapidement et a bien fonctionné. Nous avons renégocié des

accords à long terme avec les consommateurs d'énergie. Nous avons pu montrer certains des points forts de l'UNOPS, à savoir sa flexibilité, sa capacité à prendre rapidement des décisions, son aptitude à trouver des solutions dans des situations difficiles et sa capacité à prendre des risques calculés. Lorsque nous croyons en quelque chose, nous agissons rapidement.

Quels enseignements avez-vous tirés de ce projet ?

C'était un projet inhabituel. En temps normal, nous préférons entreprendre des projets de construction de nouvelles installations. Nous avons malgré tout décidé d'intervenir parce que le parc n'aurait pas réussi à s'en sortir sans nous. Ce projet nous a certainement enseigné beaucoup de choses dans le domaine technique et juridique, et sur le plan de la gouvernance. C'était le premier contrat financier que nous entreprenions dans le contexte d'une affaire de placement. Nous avons donc dû gérer une multitude d'aspects juridiques qui nous étaient totalement inconnus jusque-là lors de l'élaboration des accords d'achats d'action et des accords entre actionnaires. Nous nous sommes heurtés à une multitude de problèmes, en particulier lorsqu'il a fallu adapter le jargon des Nations Unies pour élaborer de nouveaux accords personnalisés qui seraient acceptables à la fois pour l'UNOPS et pour le secteur public. Cela a été très difficile.

Il est aussi devenu très clair au fur et à mesure que nous en apprenions davantage sur le projet que la signature d'un accord juridiquement

contraignant ne garantissait en rien les paiements. C'est d'ailleurs le problème qu'avait rencontré le projet avant notre arrivée. Les propriétaires du parc avaient signé des accords avec des municipalités qui ont ensuite refusé de payer ou se sont retrouvées dans l'incapacité de le faire. Nous avons donc dû trouver des méthodes et des garanties efficaces afin de ne pas nous retrouver dans la même situation.

Qu'est-ce qui a fait la réussite de ce projet ?

Les différents échelons gouvernementaux ainsi que les communautés nous accordent une grande confiance. Cela nous a permis d'agir rapidement, car les propriétaires du parc savaient qu'ils pouvaient avoir confiance en nous et que notre but premier n'était pas de faire des bénéfices, même si nous réalisons un investissement commercial. Ils ont également apprécié notre connaissance approfondie des enjeux sociaux des projets de grande envergure ainsi que notre capacité à travailler avec les communautés locales. Cela nous a permis de gagner du temps, car il nous aurait fallu plusieurs mois pour établir une relation de confiance si nous avions été issus du secteur privé. La réputation des Nations Unies nous a permis d'agir beaucoup plus rapidement. Elle nous a également permis de collaborer avec le secteur du commerce international ainsi que des entités comme BNP Paribas. Nous avons trouvé quatre ou cinq éventuels détenteurs d'actions de tailles et de pays différents, et nous avons réussi à travailler avec chacun d'entre eux.



À Nairobi, les habitants des zones urbaines font face à plusieurs problèmes liés aux infrastructures. Des accords historiques en matière de logements ont été conclus dans le cadre de l'Initiative d'investissements sociaux de l'UNOPS afin de construire des logements abordables au Ghana et au Kenya.
© UNOPS/John Rae

CONSTRUIRE 200 000 LOGEMENTS AU GHANA ET AU KENYA

Des programmes ambitieux de construction de logements abordables à grande échelle ont le potentiel de répondre aux besoins du Ghana et du Kenya

Tandis que le discours du président des États-Unis, Donald Trump, faisait la une de la presse durant l'Assemblée générale des Nations Unies à New York en septembre 2018, l'UNOPS annonçait la conclusion de partenariats d'investissements sociaux avec les gouvernements du Ghana et du Kenya afin de construire 100 000 logements abordables dans chaque pays. Ce projet est sans doute moins éclatant que les politiques du président des États-Unis, mais il revêt une importance vitale pour le Kenya et le Ghana, où le déficit de logements est estimé respectivement à 2 millions et 1,7 million d'unités.

Cet accord marque un tournant dans l'Initiative d'investissements sociaux de l'UNOPS, qui vise à encourager des méthodes de financement novatrices en faveur de la réalisation des Objectifs de développement durable. « Pour accroître les possibilités sociales et économiques des communautés, et pour stimuler la croissance économique et le développement, il est essentiel de s'assurer que les



Au Ghana, de nombreuses communautés sont exposées à de graves problèmes d'infrastructures. En appui au gouvernement ghanéen, l'UNOPS a donné le coup d'envoi d'un important projet d'accès au logement.
© Getty Images/Anton Ivanov

personnes ont un endroit convenable et sain où vivre », explique Grete Faremo, Directrice exécutive de l'UNOPS. « C'est pourquoi l'UNOPS a placé les logements abordables au cœur de son Initiative d'investissements sociaux. »

Cependant, pour mener à bien ce projet, l'UNOPS devra trouver des terrains et des financements. Pour résoudre ces deux problèmes, l'organisation s'attache à forger un partenariat entre le secteur public et le secteur privé. L'UNOPS cherche actuellement à mobiliser des ressources auprès de ses partenaires de financement afin de soutenir ce projet de construction de logement. Chaque initiative demandera des investissements de 5 milliards de dollars. Les résultats de l'UNOPS ainsi que sa réputation de partenaire de confiance rassurent les entités privées sur le fait qu'elles peuvent investir au Ghana et au Kenya en prenant des risques limités. Le secteur public joue aussi un rôle essentiel, car le gouvernement devra octroyer les terrains nécessaires aux éventuels développements immobiliers, et contribuer à l'instauration d'un climat propice aux investissements étrangers directs.

Les présidents du Ghana et du Kenya sont optimistes au sujet de ce partenariat avec l'UNOPS. Le gouvernement kényan entend combler le déficit de logements en fournissant près d'un demi-million de logements abordables à la population d'ici à 2022, et le président Uhuru Kenyatta se dit très favorable à l'engagement de l'UNOPS dans cette initiative. Le président du Ghana, Nana Akufo-Addo, a pour sa part affirmé que la pénurie de logements au sein de son pays était inacceptable, et il a remercié l'UNOPS d'aider à combler ce déficit.

Les 100 000 logements construits au Ghana seront d'excellente qualité, durables et résilients. Leur

toit sera équipé de panneaux solaires à haut rendement énergétique. Il convient de souligner que le projet ne profitera pas seulement aux bénéficiaires de ces logements, mais à l'ensemble de la communauté. Les logements seront construits avec de la main-d'œuvre, des matériaux et des équipements locaux, créant des emplois et des perspectives d'affaires au sein des communautés.

Les partenariats sont au cœur de la stratégie adoptée par l'UNOPS pour soutenir les économies en développement et réaliser les Objectifs de développement durable. L'Initiative d'investissements sociaux de l'UNOPS a pour objectif de structurer des projets d'investissements dans les infrastructures et de réduire les risques qui y sont associés afin d'attirer des financements du secteur privé. Les projets sélectionnés sont soumis à un processus de diligence raisonnable rigoureux et exhaustif qui assure des effets positifs sur le plan environnemental, social et économique ainsi que des rendements financiers supérieurs aux taux du marché.

Avec ces projets, l'UNOPS espère démontrer comment de tels partenariats peuvent bénéficier à l'ensemble des parties prenantes. « Nous sommes conscients que les économies en développement nécessitent des investissements à grande échelle pour construire des infrastructures solides et réaliser leurs objectifs de développement durable », précise Grete Faremo. « En réduisant les risques liés aux investissements dans des initiatives de développement et en instaurant de nouveaux partenariats entre les secteurs privé et public, nous pouvons créer de nouvelles possibilités et exploiter de nouvelles ressources pour progresser dans la réalisation des Objectifs de développement durable. »



Dans le cadre d'un accord historique, l'UNOPS aidera le gouvernement du Ghana à faciliter l'accès de la population à des logements durables, abordables et respectueux de l'environnement.

© Getty Images/Ruffraido

ENTRETIEN

avec Honoré Dainhi,

directeur du bureau de l'UNOPS pour l'Afrique

Quel est votre rôle au sein de ce projet ?

En ma qualité de directeur du bureau de l'UNOPS pour l'Afrique, je suis responsable de la direction stratégique et des activités de l'organisation dans la région. Je soutiens le travail du Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS, Vitaly Vanshelboim, qui dirige l'Initiative d'investissements sociaux dans laquelle s'inscrivent ces deux projets de logements abordables au Ghana et au Kenya.

En quoi ce projet bénéficiera-t-il au Ghana et au Kenya ?

Selon certaines études, le déficit de logements s'élèverait à 2 millions de logements au Kenya et à 1,7 million de logements au Ghana. Les projets mis en œuvre dans ces deux pays soutiendront les efforts déployés pour combler ces déficits, en construisant 100 000 logements dans chaque pays. Ils entraîneront également

la création d'un nombre considérable d'emplois directs et indirects.

En quoi ce projet démontre-t-il l'importance de l'UNOPS ?

Ce projet illustre la capacité de l'UNOPS à attirer des financements du secteur privé en réduisant les risques associés aux projets d'investissements dans des infrastructures.

Comment l'organisation parvient-elle à réduire les risques associés aux projets d'investissements dans des infrastructures ?

Ici, nous parlons de projets mis en œuvre dans des environnements difficiles, tels que des États fragiles ou touchés par des conflits. Les risques spécifiques associés à de tels environnements, par exemple les risques opérationnels, ont généralement un effet dissuasif sur les

investisseurs internationaux du secteur privé. L'UNOPS a des années, voire des décennies d'expérience opérationnelle sur le terrain dans plusieurs de ces pays. L'organisation a mené à bien de nombreux projets dans ces environnements difficiles et a développé une véritable expertise dans la gestion des risques opérationnels associés à de tels environnements. Lorsque nous nous engageons dans des projets d'investissements dans des infrastructures, nous mettons à profit cette expertise pour réduire les risques opérationnels associés à ces projets.

Quel est le montant des investissements que devra réunir l'UNOPS pour construire ces logements ?

L'UNOPS devra réunir près de 5 milliards de dollars pour chaque pays, sous la forme d'actions et surtout de crédits.

Comment expliquez-vous l'efficacité des partenariats public-privé dans de grands projets d'infrastructures comme celui-ci ?

Selon les estimations, si nous voulons réaliser les Objectifs de développement durable d'ici à 2030, nous devons combler un déficit d'investissement annuel de 2500 milliards de dollars dans les pays en développement. Si l'on se base sur les niveaux actuels de financement en provenance du secteur privé, le secteur public, notamment l'aide publique au développement, devrait fournir 1600 milliards de dollars par an pour combler le déficit de financement restant. Tout le monde sait que

le secteur public n'est pas en mesure d'assurer un tel financement. Il est donc primordial que nous arrivions à créer les conditions nécessaires pour attirer davantage de financements du secteur privé, en forgeant des partenariats entre le secteur privé et le secteur public, par exemple. Le financement privé obtenu dans le cadre de ces partenariats est donc essentiel à la mise en œuvre et à la réussite de grands projets d'infrastructures comme celui-ci.

En quoi ce projet contribue-t-il à la réalisation des Objectifs de développement durable ?

L'une des cibles de l'objectif 11 (villes et communautés durables) est d'assurer l'accès de tous à un logement sûr et abordable. Ce projet contribue donc à la réalisation de l'objectif 11 en permettant la construction de 100 000 logements dans chacun de ces deux pays.

Combien de temps la construction prendra-t-elle et quand les bénéficiaires pourront-ils emménager dans leur nouveau logement ?

Nous ne sommes pas encore en mesure de communiquer des dates précises. Pour le moment, notre priorité est de mobiliser des partenaires de financement. Je tiens également à saluer l'engagement des gouvernements kényan et ghanéen, qui font tout leur possible pour trouver des terrains pour la réalisation de ce projet.

« **Nous sommes très enthousiastes à l'égard de ce projet. »**

Uhuru Kenyatta,
président du Kenya

« Nous concentrons nos efforts sur les cadres de financement et d'investissement qui débloquent le financement du secteur privé. Ce projet nous rend extrêmement enthousiastes et nous nous réjouissons à l'idée de conclure des partenariats similaires qui nous permettront de remplir nos devoirs de dirigeants et d'assurer l'accès à des logements convenables, décents et abordables pour la population kényane. »

Uhuru Kenyatta,
président du Kenya

« La signature de cet accord de projet fera entrer le Ghana et ses citoyens dans une nouvelle ère. »

Nana Akufo-Addo,
président du Ghana

« Je crois que nous avons tous conscience des défis auxquels le Ghana et la plupart des pays d'Afrique font face lorsqu'il est question de fournir aux citoyens des logements décents, bien conçus et organisés. Surmonter ces défis est si difficile que cela a entraîné une grave pénurie de logements dans notre pays. Je suis convaincu que la signature de cet accord de projet fera entrer le Ghana et ses citoyens dans une nouvelle ère. »

Nana Akufo-Addo,
président du Ghana



Les communautés des Caraïbes et des petits États insulaires en développement subissent de plein fouet les effets des changements climatiques. © UNOPS/Elise Laker

PLANIFIER LES INFRASTRUCTURES DANS LES CARAÏBES

Une réforme de la planification des infrastructures est nécessaire pour contrer les effets des changements climatiques

Les petits États insulaires en développement, comme Sainte-Lucie et Curaçao, sont les premières victimes des effets des changements climatiques. Ces îles sont plus vulnérables aux ondes de tempête, aux précipitations intenses et à la montée du niveau de la mer que la plupart des pays. Tandis que dans d'autres régions du monde certains gouvernements continuent de mettre en doute la menace représentée par les changements climatiques, ces îles en subissent déjà les effets. « Pour certaines personnes, il s'agit encore d'un concept éloigné et abstrait qui ne se concrétisera que dans un avenir très lointain », déplore Zita Jesus-Leito, ministre des Transports et de la Planification urbaine de Curaçao. « Mais nous en ressentons déjà les effets et nos vies s'en voient affectées. Notre environnement réagit et nous sommes de plus en plus exposés à des phénomènes météorologiques extrêmes et imprévisibles. La montée du niveau de la mer, les tempêtes tropicales, les inondations [...] La liste semble interminable. »

Une nouvelle étude suggère qu'une gestion efficace des infrastructures pourrait permettre à ces États d'atténuer ces risques climatiques de plus en plus menaçants. Selon un rapport publié récemment par l'UNOPS et le Consortium de recherche sur la transition des infrastructures (*Infrastructure Transitions Research Consortium*), dirigé par l'Université d'Oxford, sous le titre « Les infrastructures : la fondation du développement durable », les infrastructures exercent une influence sur les 17 Objectifs de développement durable et sur 80 pour cent de leurs cibles.



Des infrastructures résilientes et durables peuvent contribuer à atténuer les risques liés aux changements climatiques. © Ministère des Transports et de la Planification urbaine de Curaçao

Voilà pourquoi l'UNOPS met en œuvre depuis 2016 des projets visant à renforcer la résilience aux changements climatiques et à favoriser un avenir durable au Curaçao et à Sainte-Lucie. Pour cela, ces projets ont recours à la « planification intégrée d'infrastructures », une initiative créée par l'UNOPS.

Cette initiative appuie les efforts déployés par les gouvernements grâce à des concepts, approches et outils de pointe pour procéder à une planification efficace des systèmes d'infrastructures à long terme. Grâce à la planification intégrée d'infrastructures, les gouvernements peuvent exploiter les tout derniers développements en matière de modélisation des systèmes d'infrastructures, ce qui leur permet d'évaluer l'efficacité actuelle de leurs systèmes et de prévoir leur évolution. Ils pourront désormais modéliser les effets potentiels de la croissance économique, de la croissance démographique, du vieillissement de la population, des changements climatiques et d'autres risques naturels, et intégrer ces données à leurs plans afin de répondre à ces problématiques. Cette initiative soutient en outre l'élaboration de politiques de planification intégrée d'infrastructures au sein de ces gouvernements.

La réussite des projets d'infrastructures est souvent compromise par leur durée, qui s'étale parfois sur plusieurs dizaines d'années au cours desquelles des changements de gouvernements peuvent entraîner des décisions politiques concurrentes. Pour parer à ce problème, ces deux projets mettent en place des plans qui seront déployés à long terme. « Nous visons ainsi à permettre aux

gouvernements de développer des plans d'infrastructures efficaces à long terme, conçus pour fonctionner en dépit des cycles politiques à court terme », indique Nick O'Regan, directeur du Groupe des infrastructures et de la gestion de projet de l'UNOPS. « Combinée à des plans d'achats, cette pratique donnera aux gouvernements les moyens d'attirer les financements dont ils ont grandement besoin pour financer des projets et des programmes susceptibles de contribuer à la durabilité à long terme de leur pays ainsi qu'au renforcement de sa résilience face aux dangers des changements climatiques et à d'autres risques naturels. »

Les projets doivent aussi faire face à une autre difficulté : plusieurs des îles des Caraïbes sont trop petites et n'ont pas les capacités pour concevoir leurs propres plans d'infrastructures. L'UNOPS propose donc de créer une unité régionale à la disposition de l'ensemble des gouvernements des Caraïbes engagés dans cette initiative. Cette unité permettra à un plus grand nombre de gouvernements de collecter, d'analyser, de modéliser et d'utiliser efficacement les données.

Les gouvernements ont souvent tendance à gérer les infrastructures de manière isolée, par secteurs. Une telle approche peut amener les différents départements à se concentrer uniquement sur leur domaine de responsabilité plutôt que d'inscrire leur travail dans un contexte plus vaste et à long terme. Modifier la façon dont les gouvernements sont habituellement organisés n'est pas une tâche aisée. « L'UNOPS aurait pu choisir la facilité en optant pour le *statu quo* et en composant avec



Il est essentiel de construire des infrastructures plus à même de supporter les effets des changements climatiques pour les îles des Caraïbes.
© Getty Images/Chris Miller

une approche isolant chacun des secteurs individuels du domaine des infrastructures », indique M. O'Regan. Au lieu de quoi, l'organisation a décidé de renverser la tendance et de créer des unités intergouvernementales afin de planifier et de réaliser des projets d'infrastructures s'inscrivant dans une vision à long terme. D'après M. O'Regan, entreprendre une telle réforme structurelle « donnera aux gouvernements les moyens de mieux contrôler leur programme de développement ».

L'analyse réalisée par l'UNOPS et le Consortium de recherche sur la transition des infrastructures a convaincu les gouvernements de Sainte-Lucie et de Curaçao de la nécessité de mettre un terme au cloisonnement. « Les analyses réalisées dans le cadre de la planification intégrée d'infrastructures nous ont aussi clairement montré qu'il existait de fortes interdépendances entre les différents systèmes d'infrastructures de Curaçao », explique Mme Jesus-Leito. « Notre parcours a démontré le besoin d'adopter une approche intersectorielle dans la planification stratégique des infrastructures, et le gouvernement de Curaçao en a bien pris conscience. »

Ces deux projets s'achèveront cette année, et leurs résultats devraient guider des projets subséquents et des activités de suivi. D'autres îles des Caraïbes ont déjà manifesté leur intérêt à l'égard de cette

approche. Mme Jesus-Leito est convaincue que ce projet a préparé son pays à relever les défis futurs dans le domaine des infrastructures. « Grâce aux outils et analyses, nous avons les capacités nécessaires pour soutenir la planification interministérielle à long terme des infrastructures au Curaçao », se félicite-t-elle. « Le travail réalisé avec l'UNOPS va nous aider à entreprendre une planification nationale intégrée des investissements publics et privés dans les infrastructures, ce qui nous permettra de surmonter les difficultés à venir. »

Pour M. O'Regan, cette nouvelle façon de planifier les infrastructures est essentielle si les gouvernements veulent réaliser leurs ambitions en matière de développement durable. « Lorsque l'on doit trouver des milliers de milliards de dollars d'investissements pour combler le déficit d'infrastructures et soutenir un développement durable et résilient, chaque dollar compte », affirme-t-il. « Pourtant, on continue de perdre énormément d'argent en prenant de mauvaises décisions en matière d'investissement, de conception et de développement d'infrastructures. » Mettre en place ce changement est important non seulement pour l'avenir des Caraïbes, mais aussi pour l'avenir de la planète.

ENTRETIEN

avec Nick O'Regan,

directeur du Groupe des infrastructures et de la gestion de projet de l'UNOPS

Quelles menaces environnementales pèsent sur les petits États insulaires en développement ?

Ces États sont les premières victimes des effets des changements climatiques. Ils sont de plus en plus souvent touchés par des tempêtes et des ondes de tempêtes, par des précipitations intenses et par la montée du niveau de la mer, entre autres exemples. Les infrastructures jouent un rôle essentiel, non seulement pour favoriser le développement des petits États insulaires, mais aussi pour atténuer les risques accrus auxquels ils sont exposés. Il est donc indispensable d'en assurer une gestion efficace, tout au long de leur cycle de vie. Un rapport publié récemment par l'UNOPS et le Consortium de recherche sur la transition des infrastructures a révélé que les infrastructures avaient une influence sur les 17 Objectifs de développement durable et sur près de 80 pour cent de leurs 169 cibles, dont quatre des cinq cibles de l'objectif 13 (action climatique).

Quels sont les objectifs du projet ?

Ce projet vise à soutenir les gouvernements, plus particulièrement ceux des Caraïbes, de Sainte-Lucie et de Curaçao, grâce à des concepts, approches et outils de pointe servant à planifier à long terme et de manière efficace

les systèmes d'infrastructures. Nous espérons ainsi améliorer les capacités et les connaissances dont les gouvernements ont grandement besoin dans un certain nombre de domaines. Grâce aux toutes dernières avancées en matière de modélisation des systèmes d'infrastructures, nous pouvons évaluer l'efficacité actuelle de leurs systèmes et anticiper leur évolution et efficacité à long terme, tout en modélisant les effets potentiels de la croissance économique, de la croissance démographique, du vieillissement de la population, des changements climatiques et des risques naturels.

Nous visons ainsi à permettre aux gouvernements de développer des plans d'infrastructures efficaces à long terme, conçus pour fonctionner en dépit des cycles politiques à court terme. Ces plans devraient leur donner les moyens d'attirer les fonds requis pour financer des projets et des programmes susceptibles de contribuer à la durabilité à long terme de leur pays et au renforcement de sa résilience face aux dangers des changements climatiques et à d'autres risques naturels. En fournissant aux gouvernements les outils et les données nécessaires pour mieux gérer les infrastructures, ils pourront utiliser plus efficacement leurs ressources limitées, et ce dans l'intérêt économique, environnemental et social de tous et toutes.

En quoi ce projet démontre-t-il l'importance de l'UNOPS ?

L'UNOPS aurait pu choisir la facilité en optant pour le *statu quo* et en composant avec une approche isolant chacun des secteurs individuels du domaine des infrastructures. Cependant, notre mission consiste à améliorer la qualité de vie des communautés et à aider les pays à parvenir à un développement durable. L'UNOPS a donc choisi d'emprunter le chemin le moins facile afin de doter les gouvernements, notamment dans la région des Caraïbes, des capacités et des connaissances nécessaires dans le secteur des infrastructures.

En partageant les meilleures pratiques et en fournissant aux gouvernements les systèmes et les outils les plus avancés, l'UNOPS souhaite faciliter l'accès des gouvernements aux informations et aux prévisions leur permettant de contrôler leur programme de développement et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissements à grande échelle dans les infrastructures en faveur d'un avenir durable.

En quoi ce projet est-il important ?

Les exigences de la croissance démographique mondiale rapide et les effets du réchauffement climatique exercent une pression sans précédent sur les ressources de la planète. À l'instar de millions d'autres parents, je m'inquiète de l'avenir incertain qui attend nos enfants et nos petits-enfants. Les choix que nous faisons aujourd'hui peuvent avoir des répercussions négatives à long terme. Lorsque l'on doit trouver des milliers de milliards de dollars d'investissements pour combler le déficit

d'infrastructures et soutenir un développement durable et résilient, chaque dollar compte. Pourtant, on continue de perdre énormément d'argent en prenant de mauvaises décisions en matière d'investissement, de conception et de développement d'infrastructures.

Quels obstacles avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?

Une approche intégrée du développement d'infrastructures utilise des informations et des éléments de preuve objectifs pour garantir que, en dépit d'un avenir incertain, les systèmes d'infrastructures développés à l'échelle nationale sont adéquats, efficaces, durables et capables de répondre aux besoins croissants de la population. Cependant, l'adoption d'une telle approche requiert un changement de paradigme. Il faut rompre avec l'habitude de développer les infrastructures de manière isolée, et comprendre que les infrastructures forment un système intégré de systèmes, qu'il existe une interdépendance entre les secteurs.

Il est difficile de modifier des mentalités, des systèmes et des processus en place depuis des dizaines d'années. Il est donc formidable de voir que les petits États insulaires en développement, qui subissent de plein fouet les effets des changements climatiques, montrent l'exemple en adoptant une approche qui leur permettra de relever les défis d'un avenir incertain. Ces pays sont conscients qu'il n'y a plus de temps ni de ressources à perdre. Les décisions qu'ils prennent aujourd'hui auront une influence sur la vie de leurs enfants et l'avenir de leur nation.

DÉCLARATION

de Zita Jesus-Leito,

ministre des Transports et de la Planification urbaine
de Curaçao

En 2016, nous avons entamé un processus de planification d'infrastructures durables et résilientes à l'aide du cadre de planification intégrée d'infrastructures. Nous nous sommes lancés dans cette aventure avec le soutien de l'UNOPS et du Consortium de recherche sur la transition des infrastructures, dirigé par l'Université d'Oxford.

Avec l'appui de ce cadre, nous avons approfondi notre compréhension des possibilités et des défis qui se présentent à nous en tant que jeune nation. Nous avons également acquis une meilleure compréhension de la manière dont nous pouvons prendre des décisions éclairées pour que les infrastructures résilientes constituent un moteur de développement socio-économique durable. La planification intégrée des infrastructures nous a permis de comprendre les défis à venir et nous a fourni des recommandations pratiques sur la manière dont nous pouvons les relever.

Les analyses réalisées à l'aide de cette approche nous ont montré qu'il existait de fortes interdépendances entre les différents systèmes

d'infrastructures de Curaçao. Notre parcours a démontré le besoin d'adopter une approche intersectorielle dans la planification stratégique des infrastructures, et le gouvernement de Curaçao en a bien pris conscience.

Nous avons les premiers résultats de notre évaluation collaborative, et grâce aux outils et analyses, nous possédons les capacités nécessaires pour soutenir la planification interministérielle à long terme des infrastructures de Curaçao. Le travail réalisé avec l'UNOPS va nous aider à entreprendre une planification nationale intégrée des investissements publics et privés dans les infrastructures, ce qui nous permettra de surmonter les difficultés à venir.

Notre collaboration avec l'UNOPS a été une expérience révélatrice, novatrice et pratique. Avec l'appui du cadre de planification intégrée d'infrastructures, nous avons approfondi notre compréhension des possibilités et des défis qui se présentent à nous en tant que jeune nation fière d'être située dans les Caraïbes. Et nous sommes prêts à relever ces défis.

« Notre collaboration avec l'UNOPS a été une expérience révélatrice, novatrice et pratique. »

Zita Jesus-Leito,
ministre des Transports et de la
Planification urbaine de Curaçao

LES COULISSES DE LA PAIX

LES PRIORITÉS DE L'UNOPS



À Geneina, au Soudan, l'UNOPS appuie le développement d'infrastructures scolaires qui favorisent l'éducation des filles.
© UNOPS/Atsushi Shibuya

L'UNOPS aide les Nations Unies et ses partenaires à mettre en œuvre des projets humanitaires, de développement ainsi que de consolidation de la paix et de la sécurité. La mission de l'UNOPS consiste à améliorer la qualité de vie des communautés et à aider les pays à instaurer la paix et parvenir à un développement durable. L'organisation combine les valeurs des Nations Unies et l'efficacité du secteur privé. Les partenaires de l'UNOPS ont recours aux services de l'organisation afin de renforcer leurs propres capacités, de réduire les risques liés à leurs activités et d'améliorer la rapidité, le rapport coût-efficacité et la qualité de leurs projets.

Tous les ans, l'UNOPS soutient près de 1000 projets dans plus de 80 pays, principalement dans des États fragiles ou touchés par des conflits, pour une valeur totale supérieure à 1,8 milliard de dollars.

Les prochaines pages explorent plus en détail les trois principaux domaines d'activités de l'UNOPS.



Les défis auxquels la communauté internationale est confrontée n'ont jamais été aussi grands. Pour relever ces défis, il faut plus que de l'aide au développement. Il faut des idées, et des innovations. © Bryan Taylor

L'INNOVATION

L'UNOPS s'efforce d'être à l'avant-garde de l'innovation afin de réaliser les Objectifs de développement durable. L'organisation met sur pied des centres d'innovation et des laboratoires d'entreprises en démarrage, organise des marathons de programmation et met à l'essai de nouvelles solutions fondées sur l'intelligence artificielle et d'autres technologies émergentes. Récemment, l'UNOPS a créé plusieurs centres d'innovation dans le monde, que l'organisation gère en collaboration avec des partenaires tels que le Massachusetts Institute of Technology (MIT) et l'Université Harvard pour le compte de parties prenantes locales, régionales et nationales. Ces centres visent à stimuler l'entrepreneuriat national, à soutenir les jeunes innovateurs et à favoriser le développement de connaissances locales afin de relever les problèmes rencontrés à l'échelle locale.

À la fin de l'année 2018, par exemple, l'UNOPS a créé un centre international d'innovation dans un parc scientifique en Suède avec le soutien de l'agence suédoise Vinnova. Le centre concentre ses activités sur les technologies de rupture et les technologies de pointe pouvant avoir un effet positif sur la vie des personnes et la société, principalement dans les secteurs de l'ingénierie, des mathématiques, de la médecine, de la physique et des sciences. Plus tôt cette année, l'UNOPS a

mis sur pied une initiative similaire à Antigua-et-Barbuda pour le compte du gouvernement. Il s'agit de la première structure des Caraïbes entièrement dédiée à encourager l'entrepreneuriat local à développer des solutions sur les thèmes des changements climatiques et de l'écotechnologie. Pendant trois ans, des partenaires du secteur privé et du secteur public animeront des ateliers sur la programmation à code source ouvert et sur l'entrepreneuriat pour des étudiants et des jeunes.

L'UNOPS est convaincu du potentiel extraordinaire de l'innovation dans les pays en développement. L'organisation concentre donc ses efforts sur l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie et le Pacifique ainsi que le Moyen-Orient, des régions où l'innovation et le remplacement des anciennes technologies pourraient complètement changer la donne. Compte tenu de la présence de marchés à croissance rapide dans ces régions, des projets novateurs ont le pouvoir de créer davantage de perspectives économiques. Par exemple, au Myanmar, l'UNOPS appuie les recherches en biotechnologie et en robotique afin que les habitants des villages reculés puissent recevoir les mêmes vaccins de routine que les habitants des zones urbaines. Au Népal, l'UNOPS a contribué à la création de la première plateforme numérique d'aide humanitaire dédiée au suivi et au contrôle de la qualité des infrastructures grâce à une technologie innovante baptisée FieldSight. Conçue pour fonctionner sur des dispositifs mobiles et dans des lieux difficiles d'accès, cette technologie permet



Le siège de l'UNOPS se trouve à Copenhague, au Danemark, dans l'un des bâtiments les plus verts de toute la Scandinavie. Ce bâtiment a été conçu pour consommer 55 pour cent d'énergie en moins que la plupart des immeubles de bureaux de taille similaire, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité énergétique des activités des Nations Unies.
© Adam Mørk



Notre but est de rendre l'innovation abordable. »

Vitaly Vanshelboim,
Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS

de surveiller la qualité de plus de 30 000 logements ainsi que d'infrastructures d'alimentation en eau, d'assainissement et de santé, d'établissements scolaires, de postes de police et d'autres infrastructures au Népal.

Ces investissements dans des activités locales d'innovation marquent un tournant récent dans le travail en faveur du développement. Il ne s'agit plus de fournir une aide directe à la population, mais plutôt de renforcer les connaissances, les capacités et l'ingéniosité à l'échelle locale. Cette nouvelle approche a un fort potentiel pour stimuler une croissance économique durable. « À l'UNOPS, nous considérons que notre rôle consiste à offrir au secteur privé des occasions d'intervenir là où des besoins se font sentir », explique Grete Faremo.

L'UNOPS est à l'affût des dernières avancées technologiques et teste leur potentiel pour soutenir les pays en développement. En Afghanistan par exemple, l'UNOPS exploite l'intelligence artificielle, les robots conversationnels (*chatbots*) et les médias sociaux afin de fournir de meilleurs renseignements aux personnes déplacées. À la fin de 2017, le pays comptait plus de 1,2 million de personnes déplacées et, selon les estimations, 250 000 personnes supplémentaires auraient été déplacées en 2018 en raison de sécheresses dans l'ouest du pays. Ces outils numériques émergents ont non seulement le potentiel de fournir des informations à leurs utilisateurs et de recueillir leurs commentaires, mais ils aident également à identifier plus rapidement et avec plus d'exactitude les besoins en temps réel, à recenser les lacunes en matière d'aide humanitaire et à réagir de façon plus adaptée et personnalisée.

« L'intelligence artificielle, les robots conversationnels et les systèmes de messagerie instantanée offrent la possibilité d'améliorer de manière significative les résultats du travail humanitaire », affirme Charlotte Lancaster, ancienne responsable de projet à l'UNOPS pour Awaaz Afghanistan, le premier centre de renseignements humanitaires du pays, mis sur pied par l'UNOPS. « Dans un futur proche, ces outils deviendront même un élément indispensable de ces activités. »

Les entreprises et les gouvernements ont investi des milliards de dollars dans des projets qui promettent d'innover, mais l'UNOPS a choisi d'adopter une approche différente. « Notre but est de rendre l'innovation abordable », explique Vitaly Vanshelboim. « Les gouvernements ont souvent tendance à investir beaucoup d'argent dans l'innovation, et certaines entreprises n'hésitent pas à y investir des dizaines ou des centaines de millions de dollars. Cependant, nous avons constaté que les meilleurs résultats sont obtenus à partir d'un budget restreint. »

Ainsi, lorsque l'UNOPS entreprend des projets d'innovation en collaboration avec ses partenaires ou pour leur compte, l'organisation s'attache à trouver des moyens d'économiser de l'argent au lieu de leur faire payer des factures exorbitantes. « L'innovation devrait réduire les coûts et non les augmenter. Il me semble donc illogique que l'on affecte d'énormes budgets à l'innovation, c'est plutôt l'inverse qui devrait se produire », ajoute M. Vanshelboim. « Les meilleures techniques développées par l'UNOPS nous permettent d'opérer à moindre coût, tout en respectant des normes de qualité élevée. »



Alors que la paix s'installe en Colombie, les habitants d'El Salado rentrent chez eux pour reconstruire leur communauté, avec le soutien du gouvernement colombien et de l'UNOPS. © UNOPS/John Rae

LES INFRASTRUCTURES

L'UNOPS encourage l'adoption d'une approche intégrée du développement d'infrastructures qui permet d'assurer la prise de décisions éclairées. Pour cela, l'organisation a élaboré un cadre et des outils pratiques pour aider les gouvernements à déterminer quoi, quand et comment construire ou, à l'inverse, à savoir reconnaître les situations dans lesquelles il est préférable de ne pas construire. Ce travail implique de soutenir les pays dans l'élaboration de stratégies à long terme pour répondre à leurs besoins en infrastructures pour les 30 ou 40 prochaines années, et de leur donner les moyens de mettre en œuvre de telles stratégies en renforçant leurs capacités. « Nous avons commencé à

utiliser cette approche à Sainte-Lucie et au Curaçao, de petites îles situées dans les Caraïbes », précise Grete Faremo. « Au lieu d'entreprendre des projets *ad hoc*, nous munissons les gouvernements de ces deux pays d'une feuille de route pour la construction d'infrastructures au cours des prochaines décennies. »

Les gouvernements ont tendance à vouloir enchaîner les projets d'infrastructures, mais ils négligent souvent les coûts d'entretien qui en découlent. « Les infrastructures constituent probablement le pire casse-tête des gouvernements des pays en développement », indique Vitaly Vanshelboim. « Il leur faudrait des centaines de milliards, voire des milliers de milliards de dollars



Au Soudan du Sud, l'UNOPS aide ses partenaires à apporter des améliorations essentielles aux infrastructures du pays afin de favoriser le développement durable ainsi que la consolidation de la paix et de la sécurité. © UNOPS/John Rae

pour résoudre leurs problèmes d'infrastructures, ne serait-ce que pour maintenir en état les établissements scolaires et les centres de santé jusqu'en 2030. » Il va sans dire que cela représente un immense défi. « Le secteur public ne pourra jamais payer une telle somme, même avec la meilleure volonté du monde », ajoute-t-il. « Les partenariats sont la seule réponse possible à ce problème. »

Les partenariats occupent une place centrale dans les nombreux projets d'infrastructures mis en œuvre par l'UNOPS. Il existe différentes formes de collaboration associant des organismes du secteur public à des entités du secteur privé spécialisées dans des domaines d'activités qui leur sont propres. En plus de fournir l'appui financier nécessaire à la réalisation de projets, le secteur privé possède parfois des compétences spécifiques qui font défaut aux gouvernements. Grâce à son expérience attestée, l'UNOPS est en mesure d'attirer des investissements du secteur financier, et ce, même dans des États touchés par des conflits.

« De nombreuses entités du secteur privé sont spécialisées dans des domaines différents des infrastructures, et nous essayons de réunir le meilleur de leurs connaissances dans chaque domaine », explique M. Vanshelboim. « Certaines apportent un savoir-faire technologique unique, d'autres un avantage financier, et toutes doivent être intégrées à la même structure. » Pour M. Vanshelboim, les partenariats, qui représentent l'Objectif de développement durable n° 17, sont nécessaires aux gouvernements dans de nombreux domaines d'activités, et plus particulièrement dans le domaine des infrastructures. « Seuls des partenariats permettront d'accomplir une tâche d'une telle ampleur. »

« Nous munissons les gouvernements de ces deux pays d'une feuille de route pour la construction d'infrastructures au cours des prochaines décennies. »

Grete Faremo,
Directrice exécutive de l'UNOPS

L'énergie solaire couvre l'ensemble
des besoins énergétiques d'un
centre de communications sur le
climat situé au Kalimantan, en
Indonésie, dont voici la maquette.
© UNOPS/Braye Sutherland





L'UNOPS travaille en étroite collaboration avec le gouvernement du Myanmar et ses partenaires pour fournir un meilleur accès aux services de santé aux populations les plus vulnérables du pays.
© UNOPS/John Rae

« Notre approche en matière d'achats va bien au-delà des méthodes traditionnelles de fourniture de biens et de services. »

Grete Faremo,
Directrice exécutive de l'UNOPS

LES ACHATS

Les activités d'achats et de gestion de chaînes d'approvisionnement de l'UNOPS n'ont cessé de se développer d'une année à l'autre. Depuis 2015, l'UNOPS a effectué l'achat de biens et de services d'une valeur totale de près de 3 milliards de dollars, et le montant annuel des achats effectués par l'UNOPS a augmenté de 22 pour cent au cours de cette période. Les gouvernements, les donateurs et la société civile font appel à l'UNOPS pour améliorer l'efficacité et le rapport qualité-prix des achats publics ainsi que pour y éradiquer toute forme de corruption.

Par exemple, plusieurs gouvernements d'Amérique latine ont sollicité les services de l'UNOPS afin d'élaborer des systèmes d'achats publics plus efficaces. Les gouvernements dépensent énormément de ressources en matériel médical et en produits pharmaceutiques, ainsi qu'en cahiers et manuels scolaires pour les enfants. Les pays ont également besoin de matériaux et de machinerie pour construire des infrastructures telles que des autoroutes.

Dans de nombreuses régions du monde, la corruption et le gaspillage de ressources sont fréquents dans le cadre des achats de matériel médical, de produits pharmaceutiques, de matériel pédagogique et des biens et services nécessaires à la construction d'infrastructures. L'UNOPS a démontré son

expertise dans la mise en place de systèmes qui permettent d'acheter ces biens à des prix inférieurs en prenant en compte le meilleur rapport qualité-prix, d'endiguer la corruption et d'accroître la responsabilité et la transparence. Dans certains pays, l'UNOPS a également contribué à l'achat de produits pharmaceutiques auxquels la population n'avait auparavant pas accès.

« Ce travail profite à tout le monde, et plus particulièrement aux contribuables des communautés au sein desquelles nous intervenons », se félicite Grete Faremo, Directrice exécutive de l'UNOPS. « Les gouvernements sont ravis, car ils peuvent réaliser des économies directes. L'année dernière, le Guatemala a ainsi estimé avoir réalisé des économies de plus de 50 pour cent grâce à l'intervention de l'UNOPS dans les processus d'achats nationaux. »

L'UNOPS a acquis une solide expérience dans le domaine des achats en tirant systématiquement des enseignements de ses projets. « Nous avons l'habitude de travailler dans des conditions difficiles », souligne Vitaly Vanshelboim, Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS. « Nous veillons donc à ce que tout le monde profite de nos connaissances institutionnelles en puisant des solutions dans nos activités passées et en les appliquant à de nouvelles situations dès que nous en avons la possibilité. »

L'UNOPS met à profit son expérience en formant ses partenaires aux meilleures pratiques en



Grâce à l'achat d'équipement de manière rapide et à prix avantageux, la police sri-lankaise est à mieux d'accomplir sa mission de protéger la population.
© UNOPS/John Rae

matière d'achats publics et en renforçant leurs capacités dans ce domaine. L'UNOPS adopte une approche responsable des achats qui tient compte de l'incidence environnementale, sociale et économique de ces activités, qui favorise l'obtention de résultats de qualité pour les partenaires de l'organisation, pour les bénéficiaires de ses projets et pour l'environnement en général, et qui envoie un message fort sur l'importance de l'égalité entre les genres. L'organisation propose des programmes de formation personnalisés afin de répondre aux besoins de l'ensemble de ses partenaires et de les aider à mettre en place des systèmes d'achats publics et des institutions transparentes et responsables qui adoptent les meilleures pratiques internationales en matière de durabilité. En procédant de la sorte, l'UNOPS espère qu'à l'issue de chaque projet, le pays concerné possède les capacités et les processus d'achats nécessaires pour continuer à appliquer ces bonnes pratiques pendant de longues années.

L'UNOPS a élaboré des pratiques exemplaires qui favorisent la souplesse et la rapidité dans le domaine des achats publics. Cependant, chaque situation est unique et il est parfois nécessaire de recourir à des procédures d'achat d'urgence.

« Nous faisons preuve d'une grande rapidité et d'une grande souplesse, mais nous veillons en même temps à rester transparents en informant les parties prenantes de nos actions », affirme M Vanshelboim. « Notre priorité est de trouver des solutions. Lorsque nous nous trouvons dans une situation difficile, notre premier réflexe n'est pas de consulter les directives, mais bien de trouver la solution adaptée. »

Par exemple, imaginons que les règles relatives à la passation de marchés exigent des gouvernements et des agences des Nations Unies qu'ils publient leurs appels d'offres pendant au moins trois semaines. Si ce délai de trois semaines met des vies en danger, l'UNOPS remuera ciel et terre pour trouver une solution. « Si un appel d'offres concerne l'achat de médicaments d'une importance vitale qui ne peuvent attendre, certains organismes vont refuser d'aider à cause du règlement. À l'inverse, l'UNOPS va faire tout son possible pour trouver une autre façon de faire. Nous nous demanderons si le règlement s'applique à ce cas particulier, s'il est possible de modifier cette règle ou si nous pouvons trouver une solution créative qui reste légale et transparente », explique M. Vanshelboim. « C'est cette aptitude à trouver des solutions originales qui nous rend plus forts. »

ACRONYMES

Consortium de recherche sur la transition des infrastructures (ITRC)

Fonds d’affectation spéciale pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire (LIFT)

Institut guatémaltèque de sécurité sociale (IGSS)

Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Ministère britannique du Développement international (DFID)

Organisation des Nations Unies (ONU)

Organisation internationale pour les migrations (OIM)

Organisation pour l’interdiction des armes chimiques (OIAC)

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

© UNOPS, 2019. Deuxième édition.

Tous droits réservés. L'utilisation d'informations provenant de cette publication doit être accompagnée d'une référence au titre de cet ouvrage ainsi que d'un lien vers sa version en ligne.

La présente publication peut être reproduite pour un usage personnel. Autrement, aucune partie du présent ouvrage ne peut être reproduite, stockée dans un système électronique d'extraction ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique, photographique, enregistrement ou autre) sans l'autorisation écrite préalable de l'UNOPS.

Non-responsabilité

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Organisation des Nations Unies.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

