



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

Distr. générale
8 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 14 de l'ordre du jour provisoire

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Plan stratégique de l'UNOPS, 2014-2017

Résumé

Le plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour la période 2014-2017 fixe une ligne d'action et des orientations à l'organisation, partenaire précieux pour les services d'appui en matière de conseil, d'exécution et de gestion des transactions dans le domaine de la gestion de projets durable, de l'infrastructure et des achats. Il expose ce que l'UNOPS peut apporter sur le plan opérationnel aux objectifs et aux résultats de ses partenaires en matière de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, et comment il peut y parvenir.

Le plan s'appuie sur le mandat et les modalités de gouvernance établis pour l'organisation par les décisions pertinentes du Conseil d'administration confirmées par la résolution 65/176 de l'Assemblée générale, et par les décisions suivantes concernant les objectifs prioritaires et les avantages relatifs de l'UNOPS spécifiés dans les décisions 2012/16 et 2012/24 prises par le Conseil d'administration. Ce plan tient dûment compte des directives des organes délibérants énoncées dans la résolution 67/226 de l'Assemblée générale portant sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Les tendances profondes et les priorités qui se dessinent dans les pays en développement, comme le renforcement de la prise en charge et des capacités nationales, la plus grande dépendance à l'égard des ressources intérieures pour le développement et la difficulté à réaliser l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable, créent de nouvelles situations dans lesquelles l'UNOPS peut fournir d'excellents services opérationnels. L'actuel plan stratégique, qui est le fruit d'une vaste concertation avec les parties prenantes et les partenaires, esquisse la manière dont l'UNOPS peut offrir des solutions et présenter un intérêt pour ses partenaires dans les quatre années à venir, tout en concevant des pratiques de fonctionnement au service de la qualité, la durabilité, l'efficacité, la transparence et la responsabilisation.



Pour que cette stratégie puisse satisfaire les demandes croissantes de ses partenaires, il est entendu que l'UNOPS devra concentrer ses efforts sur une gamme restreinte de produits et de services, ce qui lui permettra d'effectuer les investissements nécessaires dans les connaissances, l'innovation et les partenariats, en privilégiant la durabilité, aussi bien dans les résultats à obtenir que dans ses méthodes de travail.

Pendant la période du plan, l'UNOPS devra rendre des comptes au sujet de son respect des consignes de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, au sujet de ses contributions aux résultats durables de ses partenaires – notamment au service des capacités des pays en matière de gestion de projets, d'infrastructure et de passation de marchés – et au sujet d'un ensemble de résultats de gestion portant sur l'excellence opérationnelle, qui seront indiqués dans les budgets axés sur les résultats pour les exercices biennaux 2014-2015 et 2016-2017.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration pourrait souhaiter : a) avaliser le plan stratégique pour la période 2014-2017; b) reconnaître qu'il s'appuie sur des décisions et des directives antérieures; c) prendre acte que le plan accorde une plus grande importance aux contributions de l'UNOPS à ses partenaires, aux Nations Unies et au-delà, et repose fermement sur son modèle d'autofinancement; et d) saluer le processus de concertation qui a présidé à l'élaboration du plan.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Stratégie ciblée en perspective	4
A. Évolution des priorités mondiales et du cadre général.	4
B. Solidité du mandat et de la gouvernance.	6
C. Cadre stratégique de l'UNOPS	7
II. Contributions aux partenaires sous la forme de prestations durables	12
A. Accroître les contributions aux partenaires.	15
B. Favoriser la réalisation des objectifs et la viabilité	16
C. Prise en charge et capacités nationales	18
D. Infrastructure durable	19
E. Pratiques responsables en matière d'achats	20
F. Acquisition de savoir à travers le partenariat	22
III. Priorité à l'excellence organisationnelle	23
A. Modèle d'excellence de l'UNOPS.	23
B. Coordination de la valeur ajoutée apportée aux partenaires	23
C. Objectifs transversaux	25
D. Efficacité et rigueur des activités et des systèmes	26
E. Gestion financière au service de l'efficacité du développement	27
Figures	
1 Cadre de résultats de l'UNOPS	11
2 Portefeuille de l'UNOPS, 2010-201	13
3 Partenaires de l'UNOPS, 2010-2012	15
4 Illustration de l'outil de détection de la durabilité	17
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
I. Résultats opérationnels de l'UNOPS, 2010-2012	
II. Résultats de gestion de l'UNOPS, 2010-2012	
III. Portefeuille mondial de l'UNOPS, 2010-2012	
IV. Méthodologie de l'UNOPS en matière de résultats	
V. Modèle d'excellence de l'UNOPS	
VI. Principaux indicateurs de résultats, à titre indicatif, 2014-2017	

I. Stratégie ciblée en perspective

1. L'UNOPS attache une grande importance à la cohérence des Nations Unies et entend participer aux actions durables qui améliorent la vie des personnes démunies. L'organisation s'inspire des objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres objectifs qui ont fait l'objet d'un accord international ainsi que du cadre des politiques des Nations Unies, notamment la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet.

2. L'UNOPS suit de près le débat concernant la définition des priorités en matière de développement au-delà de 2015. À mi-parcours du plan stratégique actuel, le Bureau demandera au Conseil d'administration de lui indiquer la voie à suivre pour que ses orientations stratégiques concordent avec les conclusions des échanges de vues.

3. La mise en œuvre de la présente stratégie permettra à l'UNOPS d'améliorer la capacité des pays et des collectivités à gérer les projets, les infrastructures et les achats de manière durable. Cette stratégie part du principe que l'UNOPS doit concentrer ses efforts sur des secteurs spécifiques, de façon à collaborer à la mise en place de normes de productivité de niveau international et de pratiques optimales qui auront le plus de répercussions positives pour le développement, l'aide humanitaire et la consolidation de la paix ainsi que pour les résultats de ses partenaires.

A. Évolution des priorités mondiales et du cadre général

Prise en charge et capacités nationales

4. La prise en charge et les capacités s'affirment dans les pays en développement. La plupart de ces pays ont plus facilement accès à des financements nationaux, publics ou privés, et nombre d'entre eux sont moins tributaires de l'aide publique au développement classique. Un certain nombre de pays en développement sont devenus, ou en passe de devenir, des pays à revenu intermédiaire et sont prêts à partager leur expérience du développement.

5. Dans le même temps, les pays et les communautés partout dans le monde sont touchés par l'actuelle crise financière mondiale et par les grandes évolutions planétaires à long terme en ce qui concerne les demandes légitimes de la population mondiale, en pleine expansion, sur les questions de développement, de changements climatiques, d'accès aux ressources naturelles, d'alimentation, d'énergie et d'eau, et de nouveautés technologiques.

6. La pertinence à long terme de l'UNOPS, comme celle de nombreux autres acteurs, dépend de la manière dont l'organisation s'adaptera à ces mutations. Des bouleversements significatifs sont déjà perceptibles dans les services qui nous sont demandés. Nous sommes soumis à des normes de productivité toujours plus strictes et nous n'ignorons pas que nos partenaires tiennent les leviers de commande; ce sont eux qui décident s'ils veulent travailler avec nous ou non. Les exigences sont décuplées quant à ce que nous pouvons apporter, de quelle manière, et en quoi nous nous distinguons des autres prestataires de services dans le même domaine. Nous devons apporter une valeur ajoutée et des contributions concrètes aux résultats de nos partenaires, surtout à leur capacité de faire face aux difficultés. Il s'agit de

trouver des solutions audacieuses reposant sur des connaissances de niveau international, la compréhension du contexte local, et des démarches créatives à même de régler les problèmes face aux défis qui se posent aux gouvernements et aux collectivités.

Développement durable

7. Les textes issus de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (« Rio +20 ») affirment la nécessité de promouvoir le développement durable et d'intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux à tous les niveaux. L'UNOPS est un ardent défenseur du développement durable et, dans les domaines relevant de son mandat, fera porter ses efforts sur la viabilité à long terme de ses contributions aux résultats de ses partenaires.

8. À la suite de Rio+20, le Secrétaire général a précisé les rôles des divers organes de l'ONU pour soutenir l'action internationale. Dans ce plan stratégique figurent les responsabilités particulières confiées à l'UNOPS par le Secrétaire général. L'UNOPS continuera de suivre les travaux de l'Équipe spéciale des Nations Unies chargée du programme de développement pour après 2015, ainsi que les conclusions du Groupe de haut niveau mis en place par le Secrétaire général relatives à ce programme, et les efforts ultérieurs pour établir des priorités en matière de développement pour l'après-2015.

Efficacité du développement

9. Le document final du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide reconnaît que « nous sommes unis dans le cadre d'un nouveau partenariat de plus vaste portée et plus solidaire que jamais, s'appuyant sur des principes partagés, des objectifs communs et des engagements différentiels au service d'un développement international efficace ». Un système des Nations Unies plus cohérent et efficace occupe un rôle important dans ce partenariat.

10. L'UNOPS contribue aux résultats de ses partenaires dans les conditions les plus difficiles et prend note de l'accord du Forum de haut niveau sur une nouvelle orientation du monde entier en faveur d'un engagement au côté des États fragiles. Le Bureau est déjà actif dans la plupart des pays pilotes et s'emploiera à soutenir cette initiative.

11. Il a été reconnu que l'UNOPS a montré la voie de la transparence, car il a été le premier organisme de l'ONU à publier des informations détaillées sur ses opérations, conformément aux règles de l'Initiative internationale pour la transparence. Pour pousser plus loin ce qui a été accompli, l'UNOPS réfléchit à des moyens novateurs et simples pour mieux présenter l'information sur ses activités et donner la preuve de ses résultats en temps réel à ses partenaires et au grand public. L'organisation continuera de pratiquer le libre accès aux données et aux normes et pratiques en matière de transparence, en particulier dans ses principaux domaines de compétence.

Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement

12. La résolution sur l'examen quadriennal complet propose un cadre directif destiné à accroître la cohérence et l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement à tous les échelons. Les activités prescrites par les organes délibérants dans la résolution ont été prises en considération et incorporées dans le présent plan stratégique, et plus précisément, les instructions du Secrétaire général à ce sujet¹. Les exemples suivants illustrent la façon dont l'UNOPS s'acquittera de ses responsabilités par le biais de ses partenariats au sein des Nations Unies et au-delà, dans ses domaines de compétence :

- a) Améliorer les liens entre les activités opérationnelles et les normes et règles, par exemple en ce qui concerne la paix, la sécurité et les droits de l'homme, ainsi que la prise en compte systématique du développement durable.
- b) Servir de pôle d'expertise et participer aux processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.
- c) S'associer à l'élaboration d'une méthode commune pour mesurer les progrès réalisés dans la création de capacités, et renforcer les mesures en faveur de l'égalité hommes-femmes.
- d) Contribuer à mesurer les résultats, à en rendre compte, et à créer un dispositif d'évaluation des activités à l'échelle du système.
- e) Renforcer la place accordée à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire dans les programmes nationaux.
- f) Favoriser la rationalisation des activités et la fourniture d'un appui transactionnel, notamment par une meilleure interopérabilité des systèmes de gestion.

B. Solidité du mandat et de la gouvernance

13. En 2010, les États membres ont réaffirmé le statut de l'UNOPS comme partenaire, dans le système des Nations Unies et au-delà, en définissant un mandat et des modalités de gouvernance solides dans la résolution 65/176 de l'Assemblée générale, qui confirme les décisions pertinentes du Conseil d'administration.

14. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017 se fait l'écho de la décision 2012/16 du Conseil d'administration, qui « encourage l'UNOPS à intégrer davantage le renforcement des capacités nationales dans les domaines de compétences relevant du mandat de l'UNOPS et dans lesquels il a un avantage comparatif reconnu, soit gestion des projets, infrastructures et achats, et l'encourage à utiliser les ressources locales »; et la décision 2012/24, par laquelle le Conseil « approuve l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2010-2013, dans lequel est mise en valeur l'orientation plus ciblée de l'UNOPS, qui vise à tirer parti de son avantage comparatif et à réduire les chevauchements et répétitions d'activité avec les mandats des organisations partenaires » et « apprécie l'importance accrue accordée au renforcement des capacités nationales et à des approches viables de la gestion des projets, des achats et de l'infrastructure' ».

¹ Mémoire du Secrétaire général sur la mise en œuvre de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale.

15. Les modalités de gouvernance de l'UNOPS sont alignées sur celles des autres organismes des Nations Unies. Le Directeur exécutif est responsable devant le Secrétaire général et le Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS, qui est rattaché à l'Assemblée générale et à son Conseil économique et social. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires examine les prévisions budgétaires et émet des recommandations sur les projets de budgets biennaux de l'UNOPS avant leur approbation par le Conseil d'administration. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies procède à un audit externe et indépendant dont prennent connaissance le Conseil d'administration et la Cinquième Commission de l'Assemblée générale. Le Comité consultatif de politique donne au Directeur exécutif de l'UNOPS un avis sur les politiques des Nations Unies; et le Comité consultatif indépendant pour la stratégie et les questions d'audit donne au Directeur exécutif des conseils externes, indépendants. Le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS ainsi que le déontologue assurent des contrôles supplémentaires et expriment leurs recommandations au Directeur exécutif et au Conseil d'administration.

C. Cadre stratégique de l'UNOPS

16. Le cadre stratégique de l'UNOPS établit son identité et ses grandes orientations pour la période sur laquelle porte le plan. Il définit le cadre de résultats, la démarche adoptée pour une gestion axée sur les résultats et pour la communication des résultats obtenus, ainsi que l'obligation de rendre des comptes pour les deux².

17. Le plan stratégique pour 2014-2017 fait fond sur les enseignements des années précédentes, notamment le bilan exhaustif présenté dans l'examen à mi-parcours du dernier plan stratégique de l'UNOPS, réalisé en 2012³. Pour mettre au point le nouveau plan stratégique, l'UNOPS a analysé ses résultats de fonctionnement et de gestion pour couvrir toute la période de 2010 à 2012⁴.

Identité de l'UNOPS

18. L'identité de l'UNOPS s'exprime dans sa mission, sa vision et ses valeurs.

Mission : œuvrer au service des populations démunies

19. La mission de l'UNOPS consiste à travailler au service des populations dans le besoin en accroissant la capacité⁵ des Nations Unies, des gouvernements et des autres partenaires à gérer les projets, les infrastructures et les achats de façon durable et rationnelle.

² Annexe IV : Méthodologie de l'UNOPS en matière de résultats.

³ Examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS, 2010-2013 (DP/OPS/2012/7), et annexes.

⁴ Annexe I : Résultats opérationnels de l'UNOPS, 2010-2012; Annexe II : Résultats de gestion de l'UNOPS, 2010-2012; Annexe III : Portefeuille mondial de l'UNOPS, 2010-2012.

⁵ L'UNOPS peut contribuer au développement du potentiel des partenaires en accompagnant le renforcement des capacités nationales et/ou en complétant celles-ci si besoin est.

Projet : faire progresser les pratiques viables à long terme

20. Le projet de l'UNOPS est de généraliser les pratiques d'exécution durables en matière de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, en répondant toujours aux attentes de ses partenaires ou en les dépassant.

Valeurs : être au service des autres

21. Les valeurs de l'UNOPS trouvent leur source dans la Charte des Nations Unies et les mandats que lui a confiés l'Assemblée générale⁶. Elles forment le socle de la culture institutionnelle, se reflètent dans ses politiques, ses outils, ses produits et services et façonnent le comportement du personnel. Plus précisément, elles apparaissent en filigrane dans la ferme volonté qu'a l'UNOPS de fournir des services à d'autres. Les quatre valeurs fondamentales de l'UNOPS sont :

a) *La prise en charge et les capacités nationales.* Nous respectons et défendons la prise en main par les pays et aidons ceux-ci à renforcer leurs capacités. Ceci constitue le fondement de la viabilité.

b) *La responsabilisation au service des résultats et de la transparence.* Nous nous engageons à justifier l'utilisation des ressources qui nous sont confiées, ainsi que notre contribution aux résultats pérennes de nos partenaires. Nous nous efforçons d'aider nos partenaires à appliquer le principe de responsabilité. Nous estimons que la transparence est essentielle pour que soient garanties l'obligation de rendre des comptes et l'utilisation judicieuse des ressources.

c) *Les partenariats et la coordination.* Nous sommes convaincus que des partenariats solides et une coordination efficace entre les divers acteurs, notamment les Nations Unies, les gouvernements, les organisations non gouvernementales et le secteur privé sont d'une importance cruciale pour l'efficacité et l'innovation.

d) *L'excellence.* Nous pensons que nous générerons de la valeur ajoutée et contribuerons substantiellement aux résultats durables de nos partenaires uniquement si nos pratiques et nos prestations sont conformes aux normes d'excellence reconnues au niveau international et sont adaptées aux conditions locales. Dans le cadre des activités relevant de notre mandat, nous nous évertuerons à participer à l'innovation et à la transposition des meilleures pratiques en matière de durabilité et de qualité.

Objectifs stratégiques de l'UNOPS

22. Les objectifs stratégiques que l'UNOPS place dans sa ligne de mire sont les capacités des pays et la viabilité. Trois objectifs de contribution servent de fil directeur pour les contributions de l'UNOPS aux résultats de ses partenaires et à leurs succès en matière de développement, et pour les moyens à utiliser. D'autre part, quatre objectifs de gestion définissent l'orientation de l'UNOPS pour améliorer son aptitude à offrir à ses partenaires des services de qualité et à garantir la viabilité de son modèle d'activité.

⁶ L'UNOPS puise ses valeurs et ses principes à plusieurs sources, dont, notamment, la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Partenariat mondial de Busan pour une coopération efficace au service du développement, le Pacte mondial des Nations Unies, le Code de déontologie des Nations Unies sur la conduite individuelle, et les valeurs fondamentales exprimées dans la Déclaration du Millénaire.

Accorder la priorité aux capacités nationales et à la viabilité

23. L'UNOPS concourt à la création de capacités nationales dans les principaux domaines de son mandat à travers toute une gamme de rôles et de services. Son rôle traditionnel est de compléter les capacités gouvernementales lorsque le besoin s'en fait sentir. La demande de services d'exécution et de transactions de première qualité devrait persister dans certains contextes de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix. En l'occurrence, l'UNOPS promet de respecter la prise en main⁷ par les pays, de faire appel à des fournisseurs nationaux et à la main d'œuvre locale autant que faire se peut et de concevoir un plan de désengagement pour ses services. Le Bureau est de plus en plus sollicité pour aider à édifier les capacités nationales en proposant des conseils, des pratiques exemplaires, des formations, des échanges d'expérience et de savoir-faire – éventuellement en faisant jouer la coopération Sud-Sud – et en surveillant la gestion de plus près en vue de faire progresser la transparence et la responsabilisation.

24. Le mode d'action de l'UNOPS est déterminé par les trois composantes synergiques de la durabilité.

a) *Croissance économique équitable* :

- i) Garantir une valeur économique optimale en recherchant des stratégies et des pratiques de gestion et d'investissement efficaces;
- ii) Assurer des moyens de subsistance en créant des emplois locaux et des possibilités de revenus, en facilitant l'accès au marché et en faisant appel à des fournisseurs locaux;
- iii) Envisager, dans la mesure du possible, le coût total de la prise en charge (financement, exploitation, préservation et remplacement des richesses);
- iv) Défendre les principes de transparence et de responsabilité.

b) *Justice sociale et inclusion* :

- i) Promouvoir une approche fondée sur les droits, l'exercice de la diligence raisonnable et le respect des principes internationaux relatifs aux droits de l'homme;
- ii) Nouer des contacts avec les communautés locales et les bénéficiaires et garantir un accès équitable aux retombées positives des projets, en mettant l'accent sur la protection des individus et des groupes les plus vulnérables;
- iii) Favoriser l'accès à la nourriture, l'eau, l'assainissement, l'énergie, la santé, l'éducation, la justice et les services liés à la sécurité;
- iv) Prendre en compte l'égalité entre les sexes dans toutes les activités.

c) *Impact sur l'environnement* :

- i) Atténuer les effets néfastes sur l'environnement et améliorer la biodiversité et la capacité d'adaptation sur le plan écologique;

⁷ Conformément à la règle 18.04 du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, l'organisation peut travailler au sein des organismes des pays tout en soutenant les capacités nationales.

- ii) Utiliser des ressources renouvelables, en tenant compte des liens entre développement humain et préservation de l'environnement;
- iii) Augmenter la capacité de résistance des pays et des communautés aux catastrophes naturelles.

Contribuer aux résultats opérationnels

25. L'UNOPS a énoncé clairement trois objectifs de contribution visant à guider et fixer des orientations pour sa participation aux résultats opérationnels de ses partenaires et pour que ces derniers atteignent leurs objectifs de développement :

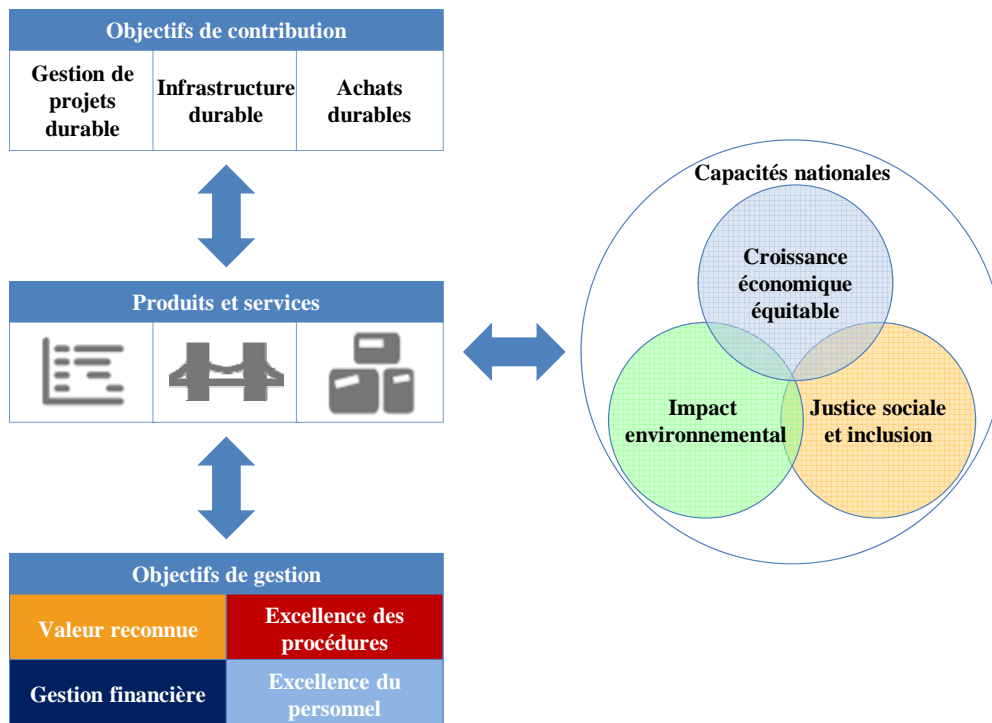
- a) *Gestion de projets durable* : Contribuer à la capacité des pays à concevoir et mettre en œuvre des projets tout en intégrant et conciliant les considérations sociales, environnementales et économiques.
- b) *Infrastructure durable* : Contribuer à la capacité des pays à concevoir, construire et entretenir les infrastructures, tout en intégrant et conciliant les considérations sociales, environnementales et économiques.
- c) *Achats durables* : Contribuer à la capacité des pays à gérer la passation de marchés publics et les chaînes d'approvisionnement, tout en intégrant et conciliant les considérations sociales, environnementales et économiques.

Obtenir des résultats en matière de gestion

26. Pour devenir une organisation de premier plan, l'UNOPS a défini quatre objectifs de gestion qui indiquent la manière dont l'organisation assure la viabilité de son modèle d'autofinancement et évolue dans le but de concrétiser son projet :

- a) *Valeur reconnue* - l'objectif étant d'innover et de fournir des produits et des services qui apportent un niveau de valeur reconnu par les partenaires, tout en appliquant les normes internationales et les pratiques exemplaires.
- b) *Excellence des procédures* - l'objectif étant d'améliorer constamment la qualité, la ponctualité et l'efficacité des opérations grâce à l'innovation et l'optimisation des procédures.
- c) *Excellence du personnel* - l'objectif étant de donner des moyens d'action au personnel afin qu'il fournisse invariablement des prestations de qualité; et d'être considéré comme un employeur de choix, afin d'attirer les employés les plus talentueux.
- d) *Gestion financière* - l'objectif étant de préserver la stabilité financière de l'organisation afin de poursuivre la collaboration avec les Nations Unies et les partenaires grâce à l'autofinancement.

Figure 1
Cadre de résultats de l'UNOPS



Renforcer la gestion axée sur les résultats

27. L'UNOPS a considérablement amélioré ses systèmes de gestion axés sur les résultats et la manière dont sont communiqués ses résultats de fonctionnement et de gestion. Pour mieux exploiter ces résultats et en rendre compte, un effort sensible a été fait pour perfectionner les dispositifs de gestion de l'information. Ceci a permis à l'UNOPS de se rallier à l'Initiative internationale pour la transparence en un temps record et de faire paraître des informations détaillées sur les projets, comme le prescrit l'Initiative. Les projets sont classés selon les normes du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, et l'UNOPS a été le premier signataire à publier les données géocodées sur les sites de projets.

28. Dans la prochaine période de planification, l'UNOPS aura de plus grandes ambitions : le Bureau s'attachera plus particulièrement à la gestion au service de la durabilité et à la communication des résultats en la matière. Il participera au renforcement des normes communes pour la présentation des comptes rendus, en particulier dans les domaines de l'infrastructure matérielle et des achats publics, améliorant ainsi l'efficacité du développement. De plus, l'UNOPS est en train de mettre au point un « outil de détection de la durabilité » destiné à évaluer les projets,

fixer des objectifs, suivre l'évolution et transmettre les informations. Le nouvel outil, qui sera accessible au public grâce à un logiciel libre, saisira les trois composantes de la durabilité, aussi bien que les contributions au développement de capacités nationales. À cette fin, l'UNOPS s'appuiera sur les critères internationaux tels que définis dans le cadre de l'initiative mondiale sur les rapports de performance, et sur les indicateurs d'égalité des sexes établis par le Comité permanent interorganisations. Les informations relatives aux résultats qui leur sont associés, par projet individuel ou ventilées par typologie de pays, partenaire ou mode de prestation, seront progressivement mises à la disposition du public sur le site Web de l'UNOPS à partir de 2014.

29. Pour permettre la communication des résultats de fonctionnement ou de développement au niveau des produits obtenus, l'UNOPS encourage ses partenaires à tenir compte de ces composantes dans la formulation de programmes et de projets plus vastes et à entreprendre des évaluations des produits et de leurs effets. L'UNOPS entend tirer les leçons de ces analyses et proposera à ses partenaires des compétences et un savoir-faire technique spécialisé dont ils pourront tirer parti lorsqu'ils mettront sur pied ou évalueront des programmes et des projets relevant de son mandat.

30. L'UNOPS a fait des progrès non négligeables sur le plan des résultats de gestion concernant les quatre pôles du tableau de bord prospectif. La plupart des données relatives aux résultats sont automatisées et disponibles en temps réel sur l'intranet de l'UNOPS, où elles sont comparées aux objectifs convenus et utilisées pour la gestion interne. Pour que les principaux indicateurs de résultats en matière de gestion soient constamment améliorés et demeurent pertinents pour ses activités, l'UNOPS consultera le Conseil d'administration à propos de ses futurs indicateurs eu égard aux projets de budgets biennaux axés sur les résultats, et en rendra compte dans ses rapports annuels⁸.

II. Contributions aux partenaires sous la forme de prestations durables

31. Pour poursuivre dans la direction tracée par l'examen à mi-parcours et répondre aux besoins de ses partenaires, l'UNOPS fera porter ses efforts sur les grands axes de son mandat et ses compétences : gestion de projets, infrastructure et services d'achats. L'organisation a déjà acquis des compétences de base et des avantages comparatifs dans ces secteurs.

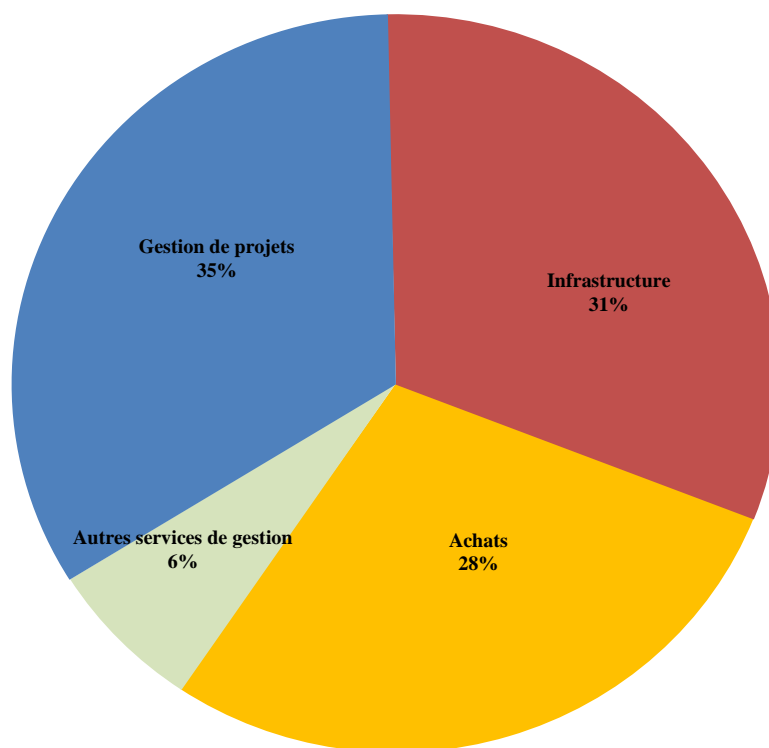
32. L'UNOPS est conscient de la responsabilité qu'il a, en tant que membre des Nations Unies, de se poser la question de la viabilité des contributions qu'il apporte aux résultats de ses partenaires. Pour exprimer clairement cette intention, l'organisation a désigné ses trois types de prestations :

- a) Gestion de projets durable
- b) Infrastructure durable
- c) Achats durables

⁸ Annexe VI : Principaux indicateurs de résultats, à titre indicatif, 2014-2017.

33. Au cours de la période 2010-2012, l'UNOPS a exécuté des projets à hauteur de 3,3 milliards de dollars. Comme le montre la figure 2 ci-dessous, 35 % concernaient la gestion de projets, 31 % l'infrastructure, 28 % les achats et 6 % les services de gestion demandés par les partenaires⁹. Étant donné que les activités obéissent à la demande, il est impossible de prévoir l'évolution de cette répartition dans le temps. Cependant, le Bureau est prêt à assumer des responsabilités supplémentaires en matière de prestations, ne serait-ce qu'en affinant le ciblage dans chaque catégorie.

Figure 2
Portefeuille de l'UNOPS, 2010-2012



34. L'UNOPS distingue trois types de services : les services consultatifs, les services d'exécution et les services transactionnels, définis comme suit :

a) *Services consultatifs* : Il s'agit de renforcer les capacités et la prise en charge des pays grâce à des conseils aux partenaires sur les meilleurs modes de gestion, les normes, les systèmes et les procédures, ainsi que la formation qui s'y rapporte, dans les domaines relevant du mandat de l'UNOPS. Dans ces contrats, les conseillers travaillent souvent au sein des organisations partenaires pour les aider à

⁹ Annexe III : Portefeuille de l'UNOPS, 2010-2012. Il convient de noter que l'examen a été réalisé en utilisant une nouvelle approche concernant les produits et les services, de façon à mettre l'accent sur les domaines d'expertise dont est chargé l'UNOPS. La catégorie intitulée « Autres services de gestion » comprend d'autres types de services de gestion fournis aux partenaires de l'UNOPS à leur demande, par exemple l'appui au Groupe des Nations Unies pour le développement et la mise en place d'une structure efficace pour organiser les opérations des partenaires.

consolider les dispositifs nationaux et les capacités du personnel à élaborer, exécuter et maintenir des programmes ou fonctions clés. L'UNOPS est chargé de fournir des informations de la plus haute tenue au service des résultats des partenaires. Comme le stipule l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles, l'UNOPS doit fournir des services consultatifs en vue de doter les pays de moyens qui permettront un processus de développement national équitable, concerté, transparent et engageant les responsabilités.

b) *Services d'exécution.* Il s'agit d'obtenir des résultats dans des projets concernant les services d'exécution, en règle générale au niveau des produits, pour le compte des partenaires. Le plan de travail et des méthodes de gestion clairement définies permettent de mener à bien les projets avec efficacité et au meilleur coût, en faisant participer tous les acteurs intéressés. Grâce à sa collaboration avec ses partenaires, l'UNOPS crée de la valeur ajoutée et obtient des résultats durables. Conformément aux directives de l'examen quadriennal complet, l'UNOPS fait appel autant que possible au personnel du pays et aux technologies disponibles pour les services d'exécution.

c) *Services transactionnels.* Il s'agit de proposer des services d'appui spécifiques dans le cadre des Nations Unies se rapportant généralement aux services communs ou partagés, pour lesquels les partenaires bénéficient de la structure de prestations de l'UNOPS. Ces services sont limités à des transactions particulières, choisies, dans des domaines tels que les achats et les ressources humaines. La plupart du temps, les services transactionnels n'obligent pas à établir de rapport ni d'état financier sur le projet, mais sont facturés à la transaction. Puisque ces services sont également fournis à l'UNOPS dans le cadre de ses activités, leur essor auprès de nos partenaires permet de réaliser des économies d'échelle, qui profitent aux deux parties.

35. L'UNOPS s'attend à une augmentation de la demande de services, en particulier de services consultatifs dans les domaines d'intervention de l'UNOPS à propos desquels les États Membres se sont prononcés fermement en faveur de la prise en charge et du renforcement des capacités par les pays eux-mêmes. L'UNOPS voit là une occasion d'accroître la valeur ajoutée qu'elle apporte à ses partenaires ainsi que la durabilité des résultats obtenus.

36. Ce plan répertorie les produits et services actuellement demandés par nos partenaires dans le cadre des trois types de prestation de l'UNOPS. Il y a lieu de penser qu'au fil du temps, la variété et la nature de certains produits et services évolueront, notamment s'agissant des éléments liés à la durabilité. Pour ne pas se laisser distancer par l'évolution des techniques et de la demande des partenaires, l'UNOPS créera un fonds pour l'innovation, qui dirigera les ressources vers le développement de produits et de services durables.

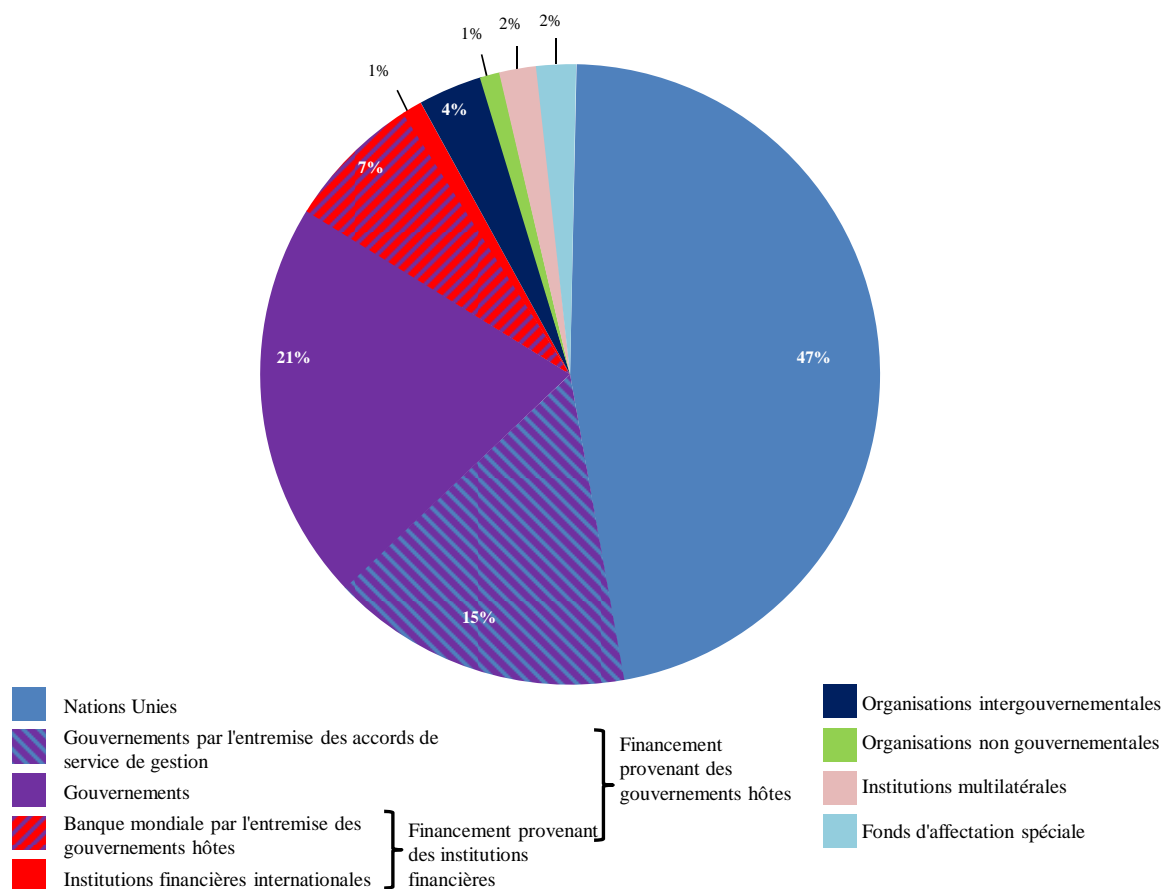
37. Lors des consultations qui ont abouti à ce plan, les parties prenantes se sont déclarées très favorables à l'orientation proposée et ont compris la nécessité de moduler les services en fonction des fluctuations de la demande et des créneaux. Certains intéressés ont invité l'UNOPS à s'impliquer dans le domaine de l'infrastructure des technologies de l'information et des communications. S'il est vrai que ce domaine n'est pas proposé actuellement, il pourrait être examiné par la suite.

A. Accroître les contributions aux partenaires

38. La résolution 65/176 de l'Assemblée générale a confirmé la décision 2010/21 du Conseil d'administration, qui invitait l'UNOPS à « renforcer davantage les interventions du Bureau en tant que prestataire de services à divers acteurs, dont l'Organisation des Nations Unies, les gouvernements, les institutions intergouvernementales, les institutions internationales et régionales, les fondations, le secteur privé et les organisations non gouvernementales, dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et du maintien de la paix ».

39. La répartition des activités d'appui de l'UNOPS aux différents partenaires au cours de la période 2010-2012 est illustrée dans la figure ci-dessous. Pendant cette période, les services aux Nations Unies ont représenté 47 % des prestations, dont 43 % à l'intention des gouvernements¹⁰. Les pourcentages exacts varieront sans doute d'une année à l'autre, mais à long terme l'UNOPS mise sur un accroissement de la demande des gouvernements grâce à l'efficacité du développement.

Figure 3
Partenaires de l'UNOPS, 2010-2012



¹⁰ *Ibid.*

40. L'UNOPS étudiera les possibilités d'élargir ses contacts avec les partenaires des Nations Unies. Dans le respect du principe énoncé dans l'examen quadriennal complet relatif à l'harmonisation des documents de planification et de programmation des Nations Unies avec les priorités nationales, l'UNOPS travaillera en étroite collaboration avec les partenaires des Nations Unies aux niveaux des pays, des régions et du siège. Les mémorandums d'accord constituent le principal instrument pour forger des partenariats stratégiques avec les organismes des Nations Unies et au-delà, et peuvent être utilisés pour décupler les avantages complémentaires et réciproques des partenariats.

41. Les gouvernements ont toujours été des partenaires essentiels de l'UNOPS et de tout le système des Nations Unies. Dans le droit fil de l'efficacité du développement, les gouvernements des pays en développement sont appelés à financer de plus en plus les services rendus directement par l'UNOPS ou indirectement par le biais des programmes des Nations Unies appuyés par les partenaires. En tant que membre des équipes de pays des Nations Unies, l'UNOPS participe au processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de façon que ses contributions à la gestion des projets, à l'infrastructure et à la passation de marchés concordent avec les priorités nationales.

42. Hormis les gouvernements et les organismes des Nations Unies, les groupes de partenaires suivants représentent un énorme potentiel pour l'UNOPS : a) gouvernements donateurs bilatéraux; b) organisations régionales; c) institutions financières internationales; d) fondations, organisations non gouvernementales et secteur privé. Les relations avec ces partenaires ont lieu au niveau central aussi bien que dans le pays, selon la manière dont le partenaire s'organise.

43. Constatant que les partenariats pour le développement jouent un rôle de plus en plus important, l'UNOPS mettra à profit son expérience de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, en se souciant avant tout d'améliorer les modes de transfert des connaissances ainsi que les moyens, notamment à l'aide de partenariats public/privé.

B. Favoriser la réalisation des objectifs et la viabilité

44. L'UNOPS mène à bien ses activités grâce à sa procédure d'acceptation des missions, qui est également un élément primordial du système de gestion des risques de l'organisation. Selon cette procédure, l'UNOPS accepte seulement les projets conformes à son plan stratégique et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. De fait, l'évaluation permet de s'assurer que les nouveaux projets contribuent véritablement au renforcement des capacités nationales et à la prise en compte des trois composantes de la durabilité.

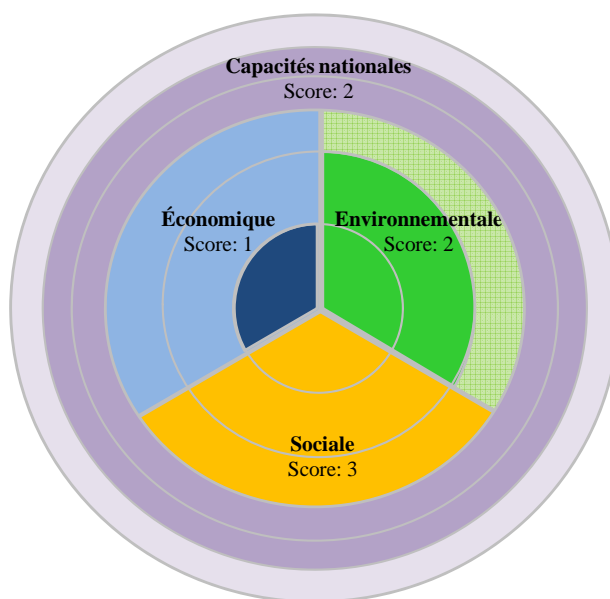
45. L'UNOPS a à cœur d'appliquer les principes de durabilité dans ses interventions et a mis sur pied un programme relatif à la durabilité afin de coordonner et de stimuler diverses initiatives du même ordre, dont certaines visent à :

a) Veiller à ce que tous les projets soient passés au crible et approuvés en appliquant les normes de durabilité minimales; assortis d'objectifs de durabilité plus élevés, dans la mesure du possible;

- b) Mettre en vigueur des indicateurs de parité des sexes pour tous les projets;
- c) Mettre en application et exploiter un système de gestion de l'environnement conforme à la norme ISO 14001 dans l'ensemble de l'organisation;
- d) Adopter des normes de durabilité pour toute la chaîne logistique de l'UNOPS;
- e) Parvenir à réduire à zéro les émissions nettes de carbone dans nos activités en faisant baisser les émissions ou en acquérant des crédits compensatoires de carbone;
- f) Réinvestir au moins la moitié de tout excédent financier dans l'innovation au service de la durabilité;
- g) Sensibiliser et former le personnel de l'UNOPS.

46. Pendant la période couverte par le plan stratégique, l'UNOPS fera une plus large place aux trois composantes de la durabilité dans ses activités et ses contributions aux résultats de ses partenaires. Un outil de détection de la durabilité est en cours d'élaboration, qui servira à faire le diagnostic des contrats de l'UNOPS. Des normes minimales seront fixées et permettront aux partenaires de prendre en considération les aspects pertinents des trois composantes de la durabilité dès la phase de conception du projet et de définir des objectifs précis en matière de durabilité. En fixant de tels objectifs et en mesurant les progrès tout au long de l'exécution, l'UNOPS pourra comparer les résultats obtenus aux indicateurs concernant les normes.

Figure 4
Illustration de l'outil de détection de la durabilité



C. Prise en charge et capacités nationales

47. L'une des compétences de base de l'UNOPS est son aptitude confirmée à opérer dans des situations ayant un rapport avec la consolidation de la paix, l'aide humanitaire ou le développement. La gestion de projets durable a pour but de garantir que tous les projets appliquent les modalités relatives à la gestion de projets établies par l'UNOPS, de sorte que la qualité, la rapidité et les résultats soient excellents. L'UNOPS se servira de son expérience en matière de gestion de projets pour développer ses politiques, ses outils et les capacités de son personnel. De cette manière, l'organisation pourra offrir des produits et des services assortis de solutions viables qui fassent le plus possible appel au potentiel des secteurs public et privé.

48. L'UNOPS veillera à ce que tous les directeurs de projets bénéficient de conseils, d'aide et d'expérience de façon à fournir des produits et des services pérennes. Par exemple, des outils pour la participation de la population, la parité hommes-femmes et la création de capacités feront partie intégrante des services de gestion de projets, au même titre que la planification et l'encadrement des acteurs concernés. La méthodologie comportera des indicateurs de réussite relatifs à la durabilité.

Produits et services en matière de gestion de projets durable

49. L'UNOPS garantira une démarche homogène en ce qui concerne la gestion de projets durable, dont fait partie le renforcement des capacités. Les produits et services offerts aux partenaires seront centrés sur deux domaines :

a) La gestion des programmes et des projets : gestion de programmes et projets complets, y compris la responsabilité des résultats.

b) L'appui au portefeuille, aux programmes et aux projets : les partenaires pourront profiter de la méthode et du soutien de l'UNOPS en matière de gestion de programmes et de projets tout en conservant la responsabilité des résultats.

50. La gestion des projets durable offre les possibilités suivantes :

a) Services consultatifs :

i) Évaluation des capacités;

ii) Planification des programmes et des projets;

iii) Conseils sur la gestion des projets (spécialisée dans les normes et méthodes Prince2 et celles de l'Institut de gestion de projets)

iv) Conseils sur le montage financier et l'exploitation des bureaux de gestion des projets.

b) Services d'exécution :

i) Exécution des projets des partenaires grâce aux méthodes, aux services d'experts et aux instruments de l'UNOPS en matière de gestion de projets (les compétences spécifiques de l'UNOPS sont décrites sommairement dans les sections D et E ci-après);

ii) Exploitation de bureaux de gestion de projets pour les partenaires, ce qui implique : a) soutien et conseils; b) appui à l'exécution; c) gestion des

pratiques de référence; et d) services d'appui aux projets (ressources humaines, achats, financement);

c) Services transactionnels :

i) Formation en ligne, permettant aux partenaires de l'UNOPS d'acquérir des compétences en matière de gestion de projets;

ii) Fourniture de produits spécifiques liés au projets, par exemple des services de soutien au personnel, notamment les contrats de prestation individuels pour le compte des partenaires, ainsi que des services financiers, en particulier l'administration des fonds¹¹ et les services de paiement.

D. Infrastructure durable

51. L'UNOPS a un rôle bien établi dans le domaine de l'infrastructure matérielle, notamment dans le transport, l'infrastructure des collectivités, la réduction des risques, la résilience et l'adaptation au changement climatique. Les moyens d'exécution seront encore renforcés afin de garantir la viabilité des contributions de l'UNOPS aux résultats de ses partenaires. Le Bureau placera l'atténuation des risques liés aux catastrophes au centre de ses efforts pour participer à la concrétisation de l'objectif des Nations Unies de bâtir un avenir durable, résistant aux crises, en veillant à ce que l'élaboration des programmes et des projets ne néglige pas l'évaluation des risques.

Produits et services en matière d'infrastructure durable

52. Les produits et services recensés concernent des domaines où la demande est forte, par exemple les routes, les écoles, les cliniques, les édifices publics, les prisons et les centres d'hébergement temporaire. Cela comprend aussi la construction et la rénovation de bâtiments des Nations Unies, l'appui aux départements de travaux publics et aux responsables des routes ou dans les secteurs où les futures tendances d'évolution font naître de nouvelles possibilités et de nouveaux défis, tels que la prévention des risques et le relèvement, les infrastructures résistantes aux conditions climatiques, les réalisations à faible empreinte carbone et l'énergie renouvelable.

53. Les produits et services proposés par l'UNOPS procèdent de sa capacité à trouver les solutions techniques adéquates dans toutes les phases de travaux d'infrastructure : plans, construction, maintenance, exploitation, mise en conformité, rénovation et démantèlement. Pour améliorer la viabilité, une approche sur mesure, adaptée au contexte, a été conçue. Ainsi, tous les projets d'UNOPS relatifs à l'infrastructure satisferont aux critères de durabilité définis au préalable. Par ailleurs, cela permettra de discerner plus aisément les autres perspectives à envisager pour renforcer la durabilité et adopter des techniques visant à anticiper

¹¹ Lorsque l'UNOPS fournit des services d'administration de fonds, à la demande de ses partenaires, il respecte le rôle de chef de file du PNUD dans la gestion de fonds d'affectation spéciale multidonateurs, conformément au mémorandum d'accord qui régit le partenariat PNUD-UNOPS.

l'avenir. Grâce à ces normes et à ce mode opératoire, l'UNOPS cherche à apporter sa pierre à un avenir pérenne et fort dans l'adversité¹².

54. L'UNOPS s'efforce d'obtenir des homologations reconnues sur le plan international qui prouvent son attachement à la durabilité. À la Conférence Rio+20, l'UNOPS a présenté sa politique en faveur de l'infrastructure durable. La manière dont l'UNOPS met en œuvre cette politique est illustrée par son ambition d'obtenir et de conserver la certification ISO 14001 pour le système de gestion de l'environnement utilisé dans les travaux d'infrastructure. Parmi les autres exemples d'activités effectuées à la suite d'un conflit ou d'une catastrophe, figurent les projets d'infrastructure à forte intensité de main d'œuvre, qui privilégient la participation de groupes locaux, de main d'œuvre et d'entrepreneurs de la région et procurent des sources de revenus, ce qui permet de relancer l'économie locale.

55. Parmi les possibilités qui s'offrent à l'UNOPS dans le secteur de l'infrastructure durable, on peut citer :

a) Les services consultatifs :

i) Renforcement des capacités et des services consultatifs relatifs à l'infrastructure, notamment renforcement des travaux publics et des services routiers, formulation de codes, prescriptions sur les caractéristiques techniques et les plans, et conseils techniques sur les spécifications, la construction, l'entretien, la rénovation et les opérations.

ii) Avis sur la viabilité sociale, environnementale et économique de projets et de services liés à l'infrastructure, y compris des informations aux partenaires sur les conditions imposées par des tierces parties, par exemple, pour obtenir des prêts ou des subventions.

b) Les services d'exécution, avec un choix d'options allant de l'exécution complète à une partie spécifique de la mise en place de l'infrastructure ou de la modernisation : élaboration du projet, études de faisabilité, plans ou dessins, formulation des caractéristiques techniques ou de l'appel d'offres, exécution directe, supervision de la construction, contrôle de la qualité, exploitation ou maintenance.

E. Pratiques responsables en matière d'achats

56. Les achats responsables constituent une prestation bien connue de l'UNOPS. Étant donné que l'efficacité du développement est davantage mise en relief, les pays en développement insisteront sur la rationalisation et la transparence des passations de marchés publics. Si l'on se tourne vers l'avenir, l'UNOPS aura peut-être plus de chances d'ajouter de la valeur en renforçant les capacités nationales qu'en fournissant des services en qualité d'agent d'achats.

57. L'UNOPS s'emploie à prendre en considération des impératifs de durabilité dans tous ses achats en appliquant les normes appropriées pour les produits et services communs, comme les diagnostics de durabilité de ses principaux

¹² L'UNOPS participe au plan d'action des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe pour la résilience et vise à incorporer les principes du plan dans ses pratiques en matière d'infrastructure. Des informations supplémentaires sur la contribution de l'UNOPS à la réduction des risques liés aux catastrophes sont disponibles à l'adresse suivante : www.unops.org.

fournisseurs. L'organisation insiste sur l'importance de la viabilité pérenne du produit, y compris les aspects liés à la maintenance et à l'élimination ainsi que l'aide technique pour la gestion des contrats d'infrastructure. De surcroît, l'UNOPS, premier organisme à recevoir la certification de viabilité de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements, prévoit de renouveler sa certification actuelle en matière d'achats responsables.

Produits et services dans le cadre des achats responsables

58. L'UNOPS épaulera et éclairera ses partenaires dans ses trois principaux domaines d'intervention liés aux pratiques responsables en matière d'achats dans les secteurs de la construction, de la santé, et des produits et services d'utilité commune. L'UNOPS a pour ambition d'accroître la durabilité de ses activités, ainsi que celle de ses partenaires, en leur donnant des instructions fermes lorsqu'ils passent des marchés par l'intermédiaire de l'UNOPS.

59. Dans ces domaines l'UNOPS fournit toute la gamme des services possibles, parmi lesquels :

- a) Les services consultatifs :
 - i) Évaluation des capacités en matière d'achats, conseils ciblés et/ou certification de normes d'achats reconnues au niveau international pour l'ensemble du processus d'achat ou bien pour certaines tranches;
 - ii) Évaluation du profil des organisations partenaires en matière de durabilité, et conseils sur l'inclusion d'éléments de durabilité dans les processus d'achats; et
 - iii) Formation et certification de spécialistes de la passation de marchés.
- b) Les services d'exécution :
 - i) Planification et exécution de processus d'achats complexes au nom de partenaires, à leur demande, en particulier dans les domaines de l'infrastructure, des produits pharmaceutiques et du matériel médical, ainsi que des articles d'usage commun;
 - ii) Promotion des pratiques d'achats responsables en utilisant des stratégies d'approvisionnement viables pour les partenaires, qui tiennent compte de certains facteurs, comme le recours à la main d'œuvre, la formation sur le tas, l'insertion sociale, les normes de santé et de sécurité, et le principe de précaution pour les questions sociales et environnementales lors de services rendus par des fournisseurs;
 - iii) Examen et rédaction préliminaire de documents relatifs aux spécifications et aux appels d'offres pour les passations de marché complexes;
 - iv) Services logistiques comme l'expédition, l'assurance et le dédouanement, éventuellement la chaîne du froid et la manipulation de matières dangereuses, auxquels peut s'ajouter la gestion de l'inventaire; et
 - v) Marchés publics pour les gouvernements manquant de moyens (qui s'appuient sur la capacité de l'UNOPS à travailler selon les règles et procédures de ses partenaires et à leur prêter assistance pour des éléments précis du processus d'achats).

- c) Services transactionnels :
 - i) Achat de véhicules, y compris de véhicules spéciaux, de matériel de protection, et d'autres articles d'utilité commune;
 - ii) Approvisionnement en énergie durable;
 - iii) Matériaux de construction durables, notamment des produits à haut rendement énergétique ou économes en énergie;
 - iv) Articles ayant trait à la viabilité à long terme, par exemple des certificats de compensation des émissions de carbone; et
 - v) Services partagés pour les partenaires des Nations Unies concernant des produits d'usage courant.

F. Acquisition de savoir à travers le partenariat

60. L'UNOPS continuera de nouer des partenariats stratégiques du savoir et de l'innovation avec les partenaires des Nations Unies et au-delà. Grâce à ses partenariats du savoir, l'UNOPS consolidera ses prestations et assumera la direction des opérations et l'innovation dans les domaines cibles en matière de durabilité. Ces partenariats permettront à l'UNOPS d'avoir accès aux pratiques de référence internationales et d'améliorer la qualité de ses services grâce à la mise en commun des connaissances, au détachement de personnel, à des programmes de formation et de qualification, à la certification institutionnelle, et à l'élaboration de normes et de déclarations pour des tierces parties, en plus de l'appui direct aux projets de l'UNOPS.

61. L'UNOPS a l'intention d'établir des partenariats du savoir dans les trois domaines de prestations, par exemple :

a) Dans le domaine de la gestion de projets durable, l'UNOPS envisage de multiplier et de renforcer ses capacités en ce qui concerne les normes et les méthodes Prince2 et celles de l'Institut de gestion de projets. L'organisation souhaite également partager les enseignements tirés et les stratégies utilisées pour la gestion de projets avec ses partenaires et d'autres acteurs du développement.

b) S'agissant de l'infrastructure durable, l'UNOPS renforcera ses partenariats avec les entreprises Arup et DLA Piper. Le partenariat avec Arup donne accès aux meilleures pratiques internationales en matière d'infrastructure et de viabilité grâce au partage des connaissances et au détachement de personnel, outre l'appui direct aux projets de l'UNOPS. Le partenariat avec DLA Piper tient un rôle central dans l'élaboration et l'exécution de contrats d'infrastructure faisant appel aux pratiques de référence. L'UNOPS étudiera les possibilités de partenariats avec des institutions ou des organisations du secteur privé dotées de compétences techniques pertinentes et d'activités de communication en faveur des infrastructures durables, des solutions reposant sur les énergies renouvelables, de l'atténuation des risques et de la capacité de résister.

c) Quant aux achats responsables, l'UNOPS tirera profit de ses partenariats avec l'Institut agréé des achats et des approvisionnements, l'un des organismes en pointe pour la promotion des pratiques en matière d'achats, et avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement, par le biais de l'initiative pour les

pratiques responsables dans la passation de marchés publics. L'UNOPS collaborera avec ses partenaires à la création de normes pour les achats responsables. L'organisation réfléchira à de possibles partenariats en rapport avec les déclarations de biens et de services viables du point de vue de l'environnement.

III. Priorité à l'excellence organisationnelle

A. Modèle d'excellence de l'UNOPS

62. Ces dernières années, l'UNOPS a considérablement amélioré la façon dont il exploite les résultats, grâce à l'usage du tableau de bord prospectif. L'organisation recherche sans relâche l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur les pratiques et normes exemplaires reconnues à l'échelle internationale.

63. De 2014 à 2017, un « modèle d'excellence UNOPS »¹³ sera développé, qui s'inspirera du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (European Foundation for Quality Management). Il s'articulera autour des notions fondamentales d'excellence qui ont fait l'objet de recherches et ont été affinées après avoir été mises en pratique dans des organisations publiques et privées de plusieurs pays. Il partagera des similitudes structurelles avec l'approche commune utilisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales pour évaluer l'efficacité et les résultats des organisations. Il associera un ensemble de catalyseurs institutionnels : a) leadership; b) stratégie; c) personnel; d) partenaires du savoir, fournisseurs et ressources; et e) procédures, produits et services, aux résultats obtenus par a) le personnel; b) les partenaires; c) la société; et d) les activités globales.

64. L'UNOPS est déterminé à réaliser une analyse comparative de ses résultats par rapport aux normes internationales. Pour ce faire, il utilisera son modèle d'excellence afin d'obtenir une évaluation externe de ses prestations qui seront comparées à des évaluations analogues effectuées dans diverses industries et types d'organisation. Les résultats de cette évaluation serviront à effectuer des améliorations constantes, qui orienteront la formation et stimuleront l'instauration d'une culture d'excellence.

B. Coordination de la valeur ajoutée apportée aux partenaires

65. L'aptitude de l'UNOPS à apporter de la valeur ajoutée à ses partenaires dépend de sa régularité dans la fourniture de produits et de services à l'échelle mondiale. Quel que soit le lieu où se trouvent ses partenaires, ceux-ci ont accès à ses compétences et à ses connaissances, au-delà de celles qui sont immédiatement disponibles au niveau local.

66. L'essor de l'UNOPS en termes de rayonnement géographique et de missions est dû à son extrême efficacité et à sa faculté d'adaptation à ses partenaires. Une structure reposant sur des pratiques mondiales, des bureaux régionaux, des centres opérationnels et une présence sur le terrain permettront à l'UNOPS d'offrir des services de toute première qualité à ses partenaires, rapidement et régulièrement.

¹³ Annexe V : Modèle d'excellence de l'UNOPS.

Coordination et collaboration à l'échelle mondiale

67. L'architecture des activités de l'UNOPS sert de courroie de transmission à une structure dispersée géographiquement en vue d'une collaboration efficace. Toutes les entités sont secondées sur tous les fronts par des fonctions mondiales et sont dotées de moyens pour réussir au niveau local.

68. La satisfaction des partenaires est en dernier ressort la mesure de notre réussite; des partenariats solides et de longue durée sont à la base de notre modèle de fonctionnement, parce qu'ils engendrent la fidélisation et de bonnes références. Pour amplifier la collaboration et la coordination avec ses partenaires clés, l'UNOPS créera des équipes de gestion chez ses partenaires, qui feront la liaison en ce qui concerne les projets actuels et les priorités futures, ainsi que le partage d'expérience. Les équipes seront coordonnées et assistées par un bureau mondial de services pour les partenaires. Ce bureau sera chargé d'administrer les domaines du portefeuille de projets de l'UNOPS qui sont organisés par partenaire ou par thème et qui contribuent aux résultats des partenaires dans plusieurs régions où intervient l'UNOPS.

Bureaux régionaux et centres opérationnels sous-régionaux

69. Le contrôle de la gestion et la coordination des opérations au niveau des pays sont actuellement décentralisés dans les bureaux régionaux. Si besoin est, l'UNOPS décentralisera davantage et donnera aux centres opérationnels la responsabilité au niveau sous-régional des opérations dans les pays où l'UNOPS a une présence locale limitée. L'objectif est de garantir aux partenaires le soutien le plus économique.

Relations avec les partenaires au niveau des pays

70. Les relations directes avec les partenaires se déroulent habituellement au niveau des pays, où est fourni l'essentiel des produits et des services. Toutefois, indépendamment de l'endroit où sont fournis les services, d'autres parties de l'organisation peuvent être chargées d'apporter leur concours ou d'assurer la qualité de produits et de services particuliers. L'objectif consiste à avoir une présence dans les pays, économiquement justifiée, qui permette d'offrir la gamme complète de produits et de services de l'UNOPS avec une qualité suivie, en s'appuyant sur le reste de l'organisation pour les connaissances et le soutien.

C. Objectifs transversaux**Leadership et compétence**

71. Pour assumer le leadership institutionnel dans les domaines relevant de son mandat et de son choix et pour asseoir sa réputation grâce à ses responsables dévoués et efficaces, l'UNOPS constituera, mettra en valeur et renforcera une équipe de dirigeants chevronnés. Fort de son expérience de la stratégie en ligne et de la formation et des qualifications de ses dirigeants, l'UNOPS étudiera des moyens nouveaux de promouvoir et de développer des compétences en matière d'exercice des responsabilités au sein de l'équipe de gestion mondiale. L'UNOPS continuera à encourager les responsables à prendre part à l'évaluation et à la formation des

coordonnateurs résidents, et à d'autres formations à la gestion et aux fonctions de direction proposées dans le cadre du système des Nations Unies.

72. Pour renforcer le lien entre a) la performance individuelle et les récompenses et sanctions correspondantes, et b) la performance individuelle et les résultats de l'organisation, l'UNOPS se propose d'uniformiser ses structures, ses procédures et ses produits, et de les relier étroitement aux profils également harmonisés, notamment les définitions d'emploi. Cela permettra de préciser les attentes et de renforcer l'équité en matière de gestion de la performance et de responsabilisation de l'organisation.

Déceler et exploiter les talents

73. Les personnes talentueuses représentent la ressource la plus importante de l'UNOPS. Avec l'intention de poursuivre les efforts destinés à parfaire la gestion de son vivier de talents, l'UNOPS fera le nécessaire pour découvrir les talents et les mettre à la disposition de ses partenaires afin de répondre à leurs besoins. Entre autres initiatives, l'UNOPS développera le rôle consultatif des services de ressources humaines à l'appui de ses trois modes de prestation.

74. L'UNOPS offre à son personnel divers cours de perfectionnement portant sur les normes reconnues au plan international, parallèlement à une série de cours obligatoires sur la formation à la sécurité et à la déontologie. Pour enrichir les compétences de son personnel, l'UNOPS adaptera son programme interne de formation, en fonction de ses activités.

Promouvoir l'égalité des sexes

75. L'organisation fixera des objectifs précis en matière de parité afin d'augmenter son personnel féminin sur tous les sites et à tous les échelons, de façon à traduire en actes l'égalité hommes-femmes. Elle renforcera le cadre de sa politique d'égalité des sexes et ses pratiques relatives aux ressources humaines, et s'acquittera de ses obligations dans le cadre du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

D. Efficacité et rigueur des activités et des systèmes

Superviser la qualité des processus

76. Compte tenu de son succès dans la gestion de ses processus et de la reconnaissance dont il jouit à l'extérieur pour la qualité de son système de gestion, l'UNOPS affinera sa façon de gérer les activités. À l'aide des pratiques exemplaires du secteur privé, l'UNOPS met en place un schéma clair de gestion des activités. À l'occasion de cette initiative, l'UNOPS dévoilera un nouveau système de gestion des pratiques et de la qualité, qui respectera mieux les processus et les éléments de gouvernance interne. Il réaménagera les contrôles et les délégations de pouvoir en se fondant sur l'évaluation des risques. Les référents processus mettront au point des indicateurs de résultats et des paramètres de référence, qui seront liés au dispositif régissant les récompenses et les sanctions.

Appuyer les activités au moyen des technologies de l'information et des communications

77. L'appui des technologies de l'information et des communications est une composante essentielle de la plate-forme de prestations de l'UNOPS. L'organisation cherche à servir ses partenaires et ses prestataires en fournissant des produits de qualité supérieure au moindre coût, notamment en uniformisant et automatisant le plus d'opérations possible. L'intégration des processus existants, des technologies de l'information et des communications et des sites est au cœur de cette démarche. Les partenaires de l'UNOPS bénéficieront ainsi des substantielles économies d'échelle dues à l'automatisation et l'intégration du système.

78. En 2012, une étude menée par Gartner Group a conclu que les fonctionnalités offertes à l'UNOPS dans son progiciel de gestion intégré, Atlas, ne répondaient pas aux besoins opérationnels du Bureau. L'UNOPS étudie des plates-formes alternatives afin d'intégrer la fonction planification des ressources à la fonction gestion des projets nécessaire à la plate-forme de prestations de l'UNOPS au niveau mondial. La nouvelle plate-forme comprendra un système de gestion des relations avec les clients relié à la plate-forme de messagerie actuelle et regroupant les processus indispensables à la gestion des comptes des partenaires.

Activités de l'UNOPS à titre de services

79. L'UNOPS s'efforce d'atteindre un niveau de maturité dans ses activités qui permette à l'organisation de proposer ses propres activités comme produits. Lorsque ces activités seront offertes en tant que services transactionnels, l'UNOPS s'emploiera à soutenir les Nations Unies et les autres partenaires au moyen de capacités supplémentaires reposant sur un partage des services. L'UNOPS travaillera de concert avec les parties prenantes pour définir et renforcer son rôle de prestataire de services partagés au système des Nations Unies et de prestataire de services aux institutions financières internationales, aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales. Cette offre de services ira dans le sens de l'initiative des Nations Unies « Unis dans l'action », les services partagés de l'UNOPS répondant à la nécessité d'avoir des règles générales et des procédures harmonisées, comme l'a prescrit l'examen quadriennal complet. Tant l'UNOPS que ses partenaires tirent avantage de la spécialisation et des économies d'échelle.

E. Gestion financière au service de l'efficacité du développement

Réduction de la dépendance à l'égard de l'aide publique au développement, augmentation de la valeur ajoutée

80. Une coopération efficace au service du développement passe par l'utilisation « des systèmes nationaux comme approche par défaut »¹⁴. L'UNOPS doit être préparé pour un avenir où l'organisation gèrera de plus petites quantités de fonds et étoffera ses services consultatifs. L'importance de l'UNOPS ne peut donc plus se mesurer au volume de ses prestations mais à sa contribution aux résultats des partenaires.

¹⁴ Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.

Autofinancement avec recouvrement intégral des coûts à tous les niveaux

81. L'UNOPS adoptera une stratégie double pour assurer la stabilité de son modèle d'autofinancement. D'abord, l'organisation consacrera systématiquement ses coûts directs à des projets qu'elle jugera utiles. La comptabilité par activité sera utilisée pour déterminer quels efforts et quels coûts résultent de processus spécifiques, ce qui permettra de répartir les coûts plus rigoureusement entre les projets et de réduire progressivement le montant total des coûts indirects à recouvrer. En second lieu, l'UNOPS ajustera son modèle tarifaire pour le recouvrement des coûts indirects de façon à inclure d'autres objets de dépenses liés à la valeur ajoutée produite par l'UNOPS, répartissant ainsi ses coûts plus équitablement et réduisant le risque induit par les modifications apportées à son portefeuille de projets. L'UNOPS conduira cette stratégie et renforcera son modèle en évaluant l'adéquation stratégique et la viabilité financière de tous ses nouveaux engagements.

Prévoir la demande

82. L'organisation étant autofinancée, pour être viable, il faut que ses revenus compensent ses coûts de gestion. Les prévisions financières seront réalisées et des objectifs concrets fixés dans le cadre des budgets pour les périodes respectives 2014-2015 et 2016-2017. Selon une hypothèse de planification à haut niveau, l'UNOPS estime que les revenus provenant des services d'exécution et des services transactionnels se maintiendront au niveau actuel, tandis que les revenus des services consultatifs connaîtront une hausse.