



**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
19 juillet 2012
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2012

4-10 septembre 2012, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

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

**Examen à mi-parcours du plan stratégique
de l'UNOPS pour la période 2010-2013**

**Des prestations rapides et de qualité
pour des résultats durables**

Résumé

Approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/25, le plan stratégique 2010-2013 de l'UNOPS a clarifié, avec la résolution 65/176 de l'Assemblée générale, le mandat, la finalité et le rôle de l'UNOPS au sein des Nations Unies.

L'examen à mi-parcours du plan stratégique a offert l'occasion de dresser le bilan des expériences passées et d'évaluer la pertinence de l'orientation stratégique de l'UNOPS à la lumière des priorités mondiales en constante évolution et des nouveaux cadres de politique générale. Cette analyse a été possible grâce à l'implication totale des parties prenantes et du personnel de l'UNOPS et au bilan global des résultats de gestion et des résultats opérationnels atteints durant la première partie de la période de planification au regard des objectifs fixés.

L'examen conclut que la mission, la vision et les valeurs de l'UNOPS restent d'actualité, tout comme ses objectifs de contribution, de gestion et ses objectifs transversaux. Il recommande des priorités pour une exécution plus ciblée de la stratégie de l'UNOPS au cours des 15 prochains mois. Celles-ci doivent faciliter les investissements qui garantiront des services plus rapides et de meilleure qualité aux partenaires de l'UNOPS.

En réponse aux appels favorables à un intérêt plus soutenu pour la durabilité, l'UNOPS propose de concentrer ses contributions aux résultats des partenaires sur « les achats durables », « la gestion de projets durable » et « l'infrastructure durable ». Par la suite, l'UNOPS se concentrera davantage sur chacune de ces trois prestations.



L'UNOPS se concentrera également sur la façon d'apporter une valeur ajoutée à ses partenaires en proposant trois types de service distincts : des services transactionnels, des services d'exécution et des services consultatifs. Les services d'exécution ont déjà été considérablement renforcés et des progrès ont été accomplis dans le domaine des services consultatifs et des services de renforcement des capacités en matière d'achats et d'infrastructure. Ces efforts se poursuivront durant la période restante. L'UNOPS évalue les opportunités de développement des services transactionnels, y compris des services communs ou partagés destinés au système des Nations Unies. Si la demande est suffisante, ces services deviendront une priorité et feront l'objet d'une attention supplémentaire.

Les conclusions de l'examen à mi-parcours et le calibrage consécutif du plan stratégique laissent entrevoir les priorités futures de l'organisation. L'an prochain, les préparatifs du plan stratégique 2014-2017 incluront la consultation de toutes les parties prenantes et un examen approfondi des performances au regard des priorités mondiales en constante évolution et des recommandations de l'examen quadriennal complet. Ils devraient déboucher sur un plan stratégique qui veille à la pertinence de l'UNOPS pour les années à venir et contribuer ainsi à des prestations rapides et de qualité, gages de résultats durables pour ses partenaires.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être a) prendre note des contributions majeures de l'UNOPS aux résultats opérationnels des Nations Unies et de leurs partenaires pour l'exercice biennal 2010-2011, et des résultats de gestion obtenus durant cette même période; et b) approuver l'orientation proposée pour l'exécution de son plan stratégique pour la période 2010-2013.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte de l'examen à mi-parcours	4
A. Cadre stratégique de l'UNOPS : identité et objectifs	4
B. Réaffirmation du mandat de l'UNOPS	5
II. Priorités mondiales en constante évolution et nouveau cadre de politique générale	6
A. Développement durable	6
B. Efficacité du développement	7
C. Prise en charge et capacités nationales	7
III. Résultats opérationnels, 2010-2011	8
A. Portefeuille de l'UNOPS, par objectif de contribution	8
B. Faits marquants des contributions	8
C. Objectifs transversaux	9
IV. Partenaires de l'UNOPS, 2010-2011	9
A. Sondage des partenaires	10
V. Résultats de gestion, 2010-2011	13
A. Faits marquants des résultats de gestion	13
B. Évaluation de la maturité fonctionnelle	18
VI. Cadre de gouvernance	20
A. Accords de gouvernance et coordination de la gestion	20
B. Maturité du cadre de politique générale et des systèmes de gestion des risques	21
VII. Calibrage de la stratégie de l'UNOPS pour une exécution ciblée	21
A. Attention plus soutenue pour les prestations et modes de prestation de l'UNOPS	21
B. Pertinence et contributions aux résultats des partenaires	28
<i>Annexes</i> (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
I. Cadre stratégique de l'UNOPS : identité et objectifs	
II. Sondage des partenaires de l'UNOPS, 2012	
III. Examen des résultats de gestion de l'UNOPS	
IV. Auto-évaluation de la maturité fonctionnelle de l'UNOPS, 2012	
V. Conseils de gestion et surveillance	
VI. Examen des produits et services de l'UNOPS	
VII. Exemples de produits et services, par mode de prestation	

I. Contexte de l'examen à mi-parcours

1. Fin 2011, l'UNOPS est à mi-parcours de son plan stratégique 2010-2013. Durant cet exercice biennal, l'UNOPS a gagné en maturité et est devenu financièrement stable. Il propose à moindre frais des projets et des services de gestion efficaces à ses partenaires et informe mieux les parties prenantes de ses contributions aux objectifs de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement des Nations Unies. Pour garder toute sa pertinence, l'UNOPS doit être réceptif aux priorités mondiales en constante évolution et aux besoins changeants de ses partenaires. Il doit dresser le bilan des réalisations et des enseignements tirés, et identifier comment il peut encore améliorer ses contributions pour offrir une plus grande valeur ajoutée à ses partenaires. Cet examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS vise à orienter l'exécution de la stratégie de l'UNOPS des 15 prochains mois et à positionner l'organisation pour le plan stratégique 2014-2017.

A. Cadre stratégique de l'UNOPS : identité et objectifs

2. Le plan stratégique 2010-2013 fait fond des enseignements tirés de la stratégie 2007-2009 et vise à améliorer les contributions de l'UNOPS aux résultats de ses partenaires. En raison de l'urgence de la situation, la stratégie s'est concentrée principalement sur les objectifs de gestion de l'UNOPS. Alors que l'UNOPS a obtenu des résultats significatifs durant cette période, force est de constater qu'il était nécessaire de clarifier davantage son objectif et son rôle vis-à-vis de ses partenaires des Nations Unies et au-delà. Le plan stratégique 2010-2013 instaure un cadre qui clarifie l'identité et les objectifs de l'UNOPS¹.

3. L'UNOPS a exprimé son identité dans sa mission, sa vision et ses valeurs :

a) Sa *mission* consiste à accroître la capacité du système des Nations Unies et de ses partenaires à réaliser des opérations en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement nécessaires aux personnes dans le besoin.

b) Sa *vision* consiste à toujours répondre aux besoins des partenaires avec des services de gestion de niveau international en matière de qualité, de rapidité et d'économies.

c) Ses *principes et valeurs fondamentales* consistent à :

i) Rendre compte des résultats et utiliser les ressources de manière efficace;

ii) Respecter la prise en charge par les pays et leur capacité;

iii) Harmoniser les pratiques au sein du système des Nations Unies et en dehors;

iv) Fournir des services à d'autres.

4. Les objectifs stratégiques permettent à l'UNOPS de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats. Ils incluent :

¹ Annexe I. Cadre stratégique de l'UNOPS : identité et objectifs.

a) Quatre *objectifs de contribution*, qui définissent les secteurs dans lesquels l'UNOPS doit contribuer aux résultats de ses partenaires dans le cadre de sa mission :

- i) Rétablir la paix et la stabilité après les conflits;
- ii) Relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles;
- iii) Capacité des populations à développer l'économie locale et leur accès aux services sociaux;
- iv) Viabilité environnementale et adaptation au changement climatique.

b) Quatre *objectifs de gestion* qui définissent l'orientation de l'UNOPS concernant ses capacités opérationnelles et la réalisation de sa vision :

- i) Valeur reconnue;
- ii) Excellence des procédures;
- iii) Excellence du personnel;
- iv) Viabilité financière.

c) Les objectifs stratégiques sont complétés par trois *objectifs transversaux*, qui reflètent la nature des valeurs de l'UNOPS dans ses contributions aux résultats des partenaires :

- i) Égalité des sexes et émancipation des femmes;
- ii) Développement des capacités nationales;
- iii) Viabilité environnementale.

B. Réaffirmation du mandat de l'UNOPS

5. L'UNOPS contribue à accroître la capacité du système des Nations Unies et de ses partenaires à réaliser des opérations en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement nécessaires aux personnes dans le besoin. Pour ce faire, il est guidé par l'examen triennal complet et les examens ultérieurs de l'Assemblée générale.

6. Le plan stratégique 2010-2013 de l'UNOPS (DP/2009/36) a été approuvé dans le cadre de la décision 2009/25 du Conseil d'administration qui « réaffirme que l'UNOPS joue un rôle central au sein du système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés, ainsi que des travaux de génie civil et du développement de l'infrastructure matérielle, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités ». De plus, elle reconnaît que « l'UNOPS peut apporter une valeur ajoutée en fournissant à moindre frais des services efficaces aux partenaires de développement dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés ».

7. La décision 2010/21 du Conseil d'administration a clarifié la nature des partenaires et des services de l'UNOPS. Elle se félicite du renforcement des partenariats stratégiques et des contributions de l'UNOPS aux résultats de ses

partenaires et encourage 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 gouvernementales, 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 ». De plus, elle invite l'UNOPS « à poursuivre ses efforts en vue d'intégrer le renforcement des capacités nationales dans ses opérations ».

8. En décembre 2010, le mandat et les modalités de gouvernance de l'UNOPS tels qu'établis dans les décisions applicables du Conseil d'administration ont été réaffirmés dans la résolution 65/176 de l'Assemblée générale. Cela clôt le processus de création de l'UNOPS en tant qu'organisation autonome, à égalité avec les partenaires du système des Nations Unies.

9. En juin 2012, dans sa décision 2012/16, le Conseil d'administration a encouragé l'UNOPS à intégrer davantage le renforcement des capacités nationales dans les domaines de compétences pour lesquels l'UNOPS a un mandat et un avantage comparatif reconnu, à savoir la gestion de projets, l'infrastructure et les services d'achats, et l'a également encouragé à utiliser les ressources locales.

II. Priorités mondiales en constante évolution et nouveau cadre de politique générale

10. Pour garder toute sa pertinence, l'UNOPS suit de près les priorités mondiales en constante évolution et le nouveau cadre de politique générale, notamment en matière d'aide au développement, de prise en charge et de capacités nationales et de durabilité.

A. Développement durable

11. Le Document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20) prend acte de la nécessité d'intégrer davantage les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement durable à tous les niveaux et reconnaît les liens qui existent entre ces divers aspects : « Nous reconnaissons que l'élimination de la pauvreté, l'abandon des modes de consommation et de production non viables en faveur de modes durables, ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles sur lesquelles repose le développement économique et social sont à la fois les objectifs premiers et les préalables indispensables du développement durable »².

12. Le Document reconnaît également « qu'il importe de définir un ensemble d'objectifs de développement durable », de « tenir compte, de manière équilibrée, des trois volets du développement durable... et faciliter la mise en œuvre et l'intégration de ces activités à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies ». L'UNOPS est fermement attaché au développement durable et investira dans les domaines de son mandat de base pour renforcer ses contributions à la réalisation des objectifs de ses partenaires.

² *L'avenir que nous voulons*, Rio +20, 19 juin 2012.

B. Efficacité du développement

13. 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 plus efficace a un rôle important à jouer dans ce partenariat.

14. La mission fondamentale de l'UNOPS est son engagement vis-à-vis des objectifs de cohérence des Nations Unies et de contribution aux résultats de leurs partenaires, dans le but d'améliorer la vie des populations, but défini dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement et autres objectifs approuvés au niveau international. La préparation en cours de l'examen quadriennal complet offre l'opportunité d'évaluer l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact des activités opérationnelles des Nations Unies aux fins du développement et d'améliorer le cadre de politique générale pour répondre aux priorités en constante évolution en matière de coopération internationale pour le développement. L'UNOPS suit le processus de près et profitera de cette opportunité pour renforcer son rôle au sein du système des Nations Unies sur les instructions des États Membres.

C. Prise en charge et capacité nationales

15. Les chiffres définitifs ne sont pas encore publiés mais on s'attend à une baisse en termes réels de l'aide publique au développement entre 2010 et 2011 et à une croissance inférieure à l'inflation dans les prochaines années. Parallèlement, de nombreux pays en développement accèdent au statut de pays à revenu intermédiaire et souhaitent faire part de leur expérience en matière de développement. Les pays en développement ont plus facilement accès aux fonds domestiques, et trois-quarts des pauvres du monde entier vivent dans des pays où les aides représentent moins de 2 % du produit national brut.

16. Dans ce contexte, la capacité d'un pays à déployer ses propres ressources, qu'elles soient publiques ou privées, est essentielle. L'UNOPS participera à de nouveaux types de partenariat et aidera les pays parvenus à différents niveaux de développement qui aspirent à atteindre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

17. La plupart des pays en développement disposent de fortes capacités nationales. L'UNOPS renforcera ces capacités dans les domaines clefs de son mandat et proposera des services pour combler les lacunes restantes en matière de capacités. L'UNOPS doit être prêt à aider les pays à accéder aux connaissances les plus pertinentes, à les partager et à promouvoir les technologies à l'appui du développement durable. L'UNOPS doit instaurer et soutenir des partenariats qui aident les pays à adopter des pratiques exemplaires en matière d'infrastructure, de gestion de projets et de services d'achats, y compris dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

III. Résultats opérationnels, 2010-2011

A. Portefeuille de l'UNOPS, par objectif de contribution

18. Les quatre objectifs de contribution de l'UNOPS représentent les domaines dans lesquels l'UNOPS contribue aux résultats de ses partenaires dans le cadre de sa mission.

19. En 2010 et 2011, le premier objectif, le rétablissement de la paix et de la stabilité après les conflits, représentait environ 33 % des activités de l'UNOPS pour le compte de ses partenaires; le deuxième objectif, le relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles, 4 %; le troisième objectif, le renforcement de la capacité des populations à développer l'économie locale et leur accès aux services sociaux, 54 %; et le quatrième objectif, la viabilité environnementale et l'adaptation au changement climatique, 9 %.

20. En 2011, les prestations de l'UNOPS dans les pays à faible revenu et les pays touchés par les conflits se sont élevées à 512 millions de dollars, soit 48 % du montant total, contre 490 millions de dollars (39 %) en 2010. Cette augmentation témoigne de la confiance des partenaires dans la capacité de l'UNOPS à intervenir dans des conditions très difficiles afin d'atteindre les populations dans le besoin.

B. Faits marquants des contributions

21. L'UNOPS contribue de façon importante et concrète aux résultats sur le terrain en fournissant des services d'appui aux organismes des Nations Unies, aux institutions financières internationales, aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales.

22. L'UNOPS gère environ 1 000 projets actifs chaque année et intervient dans plus de 80 pays, souvent dans les conditions les plus difficiles. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, l'UNOPS a mis en œuvre des projets pour un montant de 2,33 milliards de dollars pour le compte de ses partenaires.

23. À ce titre, il a géré la construction ou la réhabilitation de 181 écoles ou centres de formation, 53 000 abris d'urgence et stations d'assainissement, 92 hôpitaux ou centres de soins de santé, 71 commissariats, 30 palais de justice et 125 autres bâtiments administratifs, 19 ports, 46 ponts et 4 500 kilomètres de routes. L'UNOPS a également soutenu la construction ou la rénovation de 25 bâtiments des Nations Unies.

24. Concernant les projets dont le nombre de jours de travail peut être comptabilisé, au moins 15,6 millions de journées de travail rémunéré ont été créées pour les populations locales.

25. Plus de 3,5 millions de machines ou d'équipements ont été achetés pour les partenaires, et 175 millions de fournitures médicales non pharmaceutiques et près d'un milliard de doses de médicaments ont été achetées ou distribuées. Près de 1,7 million de personnes ont été diagnostiquées ou traitées pour une maladie, et plus de 1,3 million de personnes ont profité d'initiatives de prévention des maladies.

26. Durant l'exercice biennal, l'UNOPS gère ou surveille entre 500 et 800 subventions, outre les quelque 4 000 petites subventions du PNUD-Fonds pour l'environnement mondial dans plus de 120 pays.

27. L'UNOPS a aidé ses partenaires à renforcer leurs capacités locales en soutenant la formation d'environ 614 000 personnes dans des domaines tels que la santé, les élections et l'environnement, et en organisant près de 900 formations et ateliers.

28. Il a organisé 464 conférences et événements de haut niveau, et a fourni un appui à des centaines d'entités gouvernementales et des milliers d'organisations locales.

29. L'UNOPS a également aidé ses partenaires à mettre en œuvre des programmes de lutte antimines dans 14 pays.

C. Objectifs transversaux

30. En 2010-2011, l'UNOPS a permis à ses partenaires de poursuivre des objectifs transversaux dans le cadre des quatre objectifs de contribution. Dans certains cas, ces objectifs constituaient l'orientation principale du projet, mais dans la plupart des cas, ils étaient intégrés à un projet ayant un objectif premier différent.

31. Trente pour cent des projets soutenus par l'UNOPS en 2010-2011 visaient à renforcer l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes. De nombreux projets ont permis de créer des emplois féminins, souvent dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes. Par exemple, en Afghanistan, un projet de construction de routes financé par la Suède a contribué à changer le comportement des populations locales vis-à-vis de l'emploi des femmes.

32. Trente-cinq pour cent des projets soutenus par l'UNOPS en 2010-2011 ont d'une certaine façon contribué à la durabilité environnementale, notamment en veillant à l'utilisation durable des ressources naturelles, en intégrant des techniques de construction durable ou en faisant la promotion des énergies renouvelables. Des critères environnementaux, comme l'utilisation de moteurs économes en carburant dans le cadre d'un achat d'ambulances pour le Gouvernement péruvien, ont également été utilisés pour de nombreux services d'achats.

33. Cinquante-cinq pour cent des projets soutenus par l'UNOPS en 2010-2011 ont contribué au renforcement des capacités nationales, notamment par l'entremise du renforcement des institutions ou des compétences. Par exemple, un projet financé par la Banque mondiale et destiné à évaluer les dommages structurels après le séisme en Haïti a inclus la formation d'ingénieurs locaux à l'évaluation des dommages causés aux infrastructures et l'appui au Ministère des travaux publics pour la rédaction d'un code du bâtiment plus strict.

IV. Partenaires de l'UNOPS, 2010-2011

34. En 2010 et 2011, 62 % des projets de l'UNOPS, y compris des contrats de services de gestion, ont été mis en œuvre pour le compte du système des Nations Unies. Le PNUD a été le premier partenaire de l'UNOPS (34 % des prestations). Le

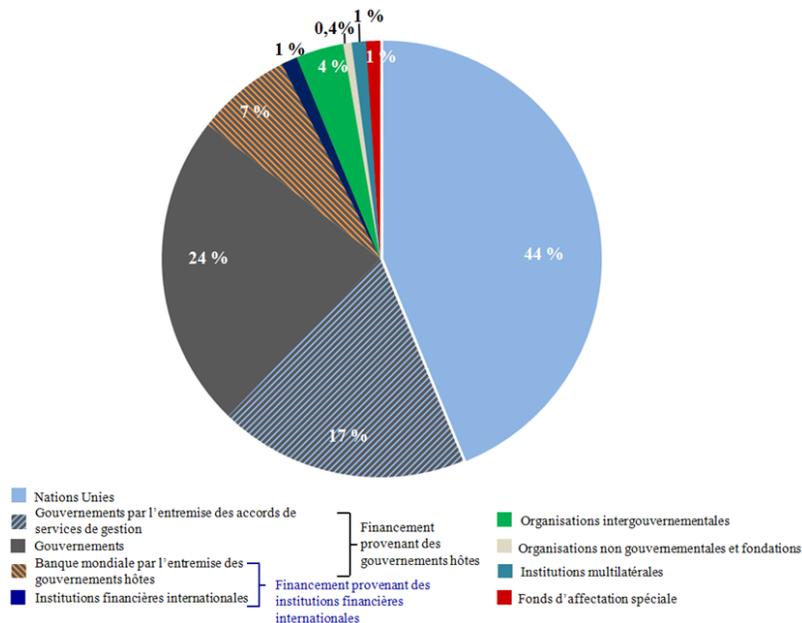
Département des opérations de maintien de la paix a été le deuxième partenaire le plus important avec 14 % des dépenses d'exécution.

35. Le montant total de l'appui direct aux gouvernements dans le cadre des projets financés par le gouvernement du pays destinataire, contrats de services de gestion et prêts de la Banque mondiale compris, représentait 48 % du montant total des prestations.

36. L'UNOPS a poursuivi ses partenariats avec les institutions financières internationales, notamment en travaillant avec la Banque mondiale à l'exécution de projets d'un montant de 228 millions de dollars en 2010 et 2011. Il s'agissait entre autres de projets que la Banque mondiale finançait directement ou pour lesquels elle gérait un fonds d'affectation spéciale multidonateurs ou prêtait aux gouvernements.

37. L'UNOPS a renforcé son partenariat avec l'Union européenne et mis en œuvre près de 78,5 millions de dollars de projets en 2010-2011.

Figure 1
Volumes des prestations de l'UNOPS, par catégorie de partenaires



A. Sondage des partenaires

Objectif du sondage

38. Dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2010-2013, l'UNOPS a réalisé la plus vaste consultation de son histoire. Tous les directeurs des projets, des bureaux de pays et bureaux régionaux, les chefs d'équipe, les responsables des pratiques en matière de soutien à l'exécution et autres catégories de personnel du siège ont réalisé des entretiens en face à face avec les parties intéressées. L'objectif du sondage était double : comprendre les besoins et les

perceptions des partenaires, et fournir une plate-forme pour renforcer le dialogue et informer les partenaires sur l'UNOPS et ses services.

Méthodologie

39. De février 2012 à avril 2012, 361 entretiens ont été réalisés dans 38 pays. Les partenaires interrogés étaient des organismes des Nations Unies, des gouvernements, des missions permanentes et des organisations intergouvernementales et multilatérales, des organisations non gouvernementales et des entités du secteur privé. Les partenaires actuels, passés et potentiels ont été interrogés. À peine la moitié d'entre eux (173) était des représentants des autres organismes des Nations Unies, le deuxième plus grand groupe étant des représentants des gouvernements (116 entretiens).

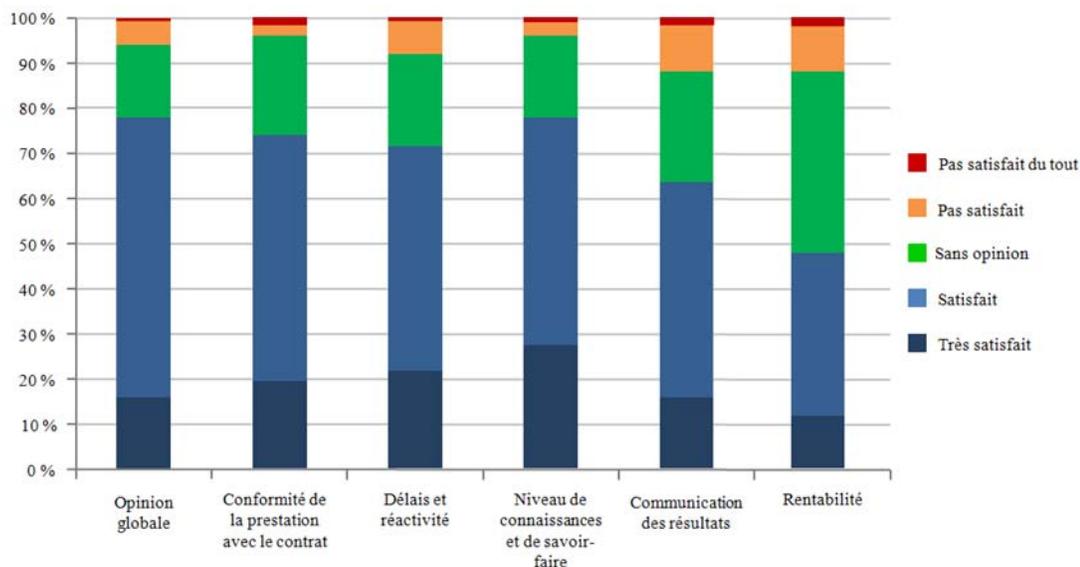
40. La majorité des questions du questionnaire étaient ouvertes tandis que quelques-unes appelaient des réponses quantitatives pour illustrer les niveaux de satisfaction concernant les différents aspects des services de l'UNOPS.

Principales conclusions

41. Globalement, 78 % des sondés ayant déjà une expérience de l'UNOPS ont affirmé qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits du service fourni par l'organisation³. Environ 80 % des personnes interrogées se sont dites satisfaites ou très satisfaites de la conformité de la prestation avec le contrat, des délais, de la réactivité, des connaissances et du savoir-faire de l'UNOPS. Les partenaires étaient moins satisfaits de la communication des résultats (environ 60 % de satisfaits ou très satisfaits). Moins de 50 % des sondés étaient satisfaits ou très satisfaits de la rentabilité, et environ 45 % d'entre eux étaient sans opinion (voir figure 2 ci-dessous).

³ Annexe II. Sondage des partenaires de l'UNOPS, 2012.

Figure 2
Satisfaction des partenaires



42. Dans les réponses aux questions qualitatives, les atouts de l'UNOPS les plus fréquemment cités étaient les suivants :

a) **Personnel dédié et expérimenté** : le personnel de l'UNOPS est perçu comme hautement qualifié sur le plan technique, dédié, expérimenté, consciencieux et professionnel. L'UNOPS est apprécié pour sa capacité à mobiliser du personnel compétent pour les environnements éloignés ou à haut risque;

b) **Services de base de grande qualité** : les partenaires sont satisfaits des services de gestion de projets, d'achats, de gestion des ressources humaines et de gestion financière;

c) **Organisation des Nations Unies flexible et non bureaucratique** : les partenaires apprécient vivement la souplesse d'exécution de l'UNOPS, notamment l'alignement des services de l'UNOPS sur les procédures des Nations Unies, sa neutralité et son absence de desseins politiques;

d) **Exécution et prestations de services rapides** : l'UNOPS est perçu comme un partenaire qui veille au respect des délais de livraison, même dans les environnements difficiles d'accès ou complexes : et

e) **Sens du service et réactivité aux besoins des partenaires** : l'UNOPS est considéré comme un partenaire convivial qui place les besoins de ses partenaires au premier plan.

43. Dans les réponses aux questions qualitatives, les points à améliorer les plus fréquemment cités étaient les suivants :

- a) Compte rendu : les partenaires veulent des comptes rendus plus complets, plus fréquents et moins complexes;
- b) Clarté et cohérence du modèle tarifaire : le modèle tarifaire de l'UNOPS donne lieu à une certaine confusion et incompréhension;
- c) Communication et sensibilisation sur son mandat, ses capacités et son expérience : les partenaires connaissent mal la palette de services de l'UNOPS ou la façon dont l'organisation peut aider les partenaires dans leurs activités;
- d) Coordination avec les autres organismes des Nations Unies : l'UNOPS doit coordonner et clarifier ses relations avec les autres organismes des Nations Unies; et
- e) Qualité et fidélisation du personnel : les partenaires souhaitent un personnel qualifié et fidèle.

44. D'après les sondés, l'UNOPS est notamment capable d'apporter une valeur ajoutée dans les domaines de l'infrastructure, des achats, du renforcement des capacités et de la prestation de services dans des zones éloignées et peu sûres.

45. Parmi les domaines d'intervention de l'UNOPS actuellement identifiés, l'infrastructure est le plus cité. Les demandes fréquentes d'appui supplémentaire dans ces domaines incluent le renforcement des capacités, une plus grande communication des domaines d'intervention aux partenaires et une plus grande participation communautaire. La durabilité et la résistance de l'infrastructure au climat et la mise en place d'interventions en cas d'urgence/de catastrophe ont été citées comme domaines d'intervention potentiels de l'UNOPS.

46. Concernant les services transactionnels de l'UNOPS, les partenaires ont répondu qu'ils étaient d'abord intéressés par les achats, puis par la gestion des ressources humaines. Dans leur grande majorité, les organismes des Nations Unies interrogés possédaient déjà leurs propres processus internes et n'envisageaient donc pas de faire appel à l'UNOPS pour ces services.

47. D'une manière générale, les partenaires connaissaient peu les services consultatifs de l'UNOPS. Les gouvernements ont toutefois exprimé un intérêt particulier pour ces services pour un renforcement des capacités dans les domaines de l'infrastructure et des achats.

V. Résultats de gestion, 2010-2011

A. Faits marquants des résultats de gestion

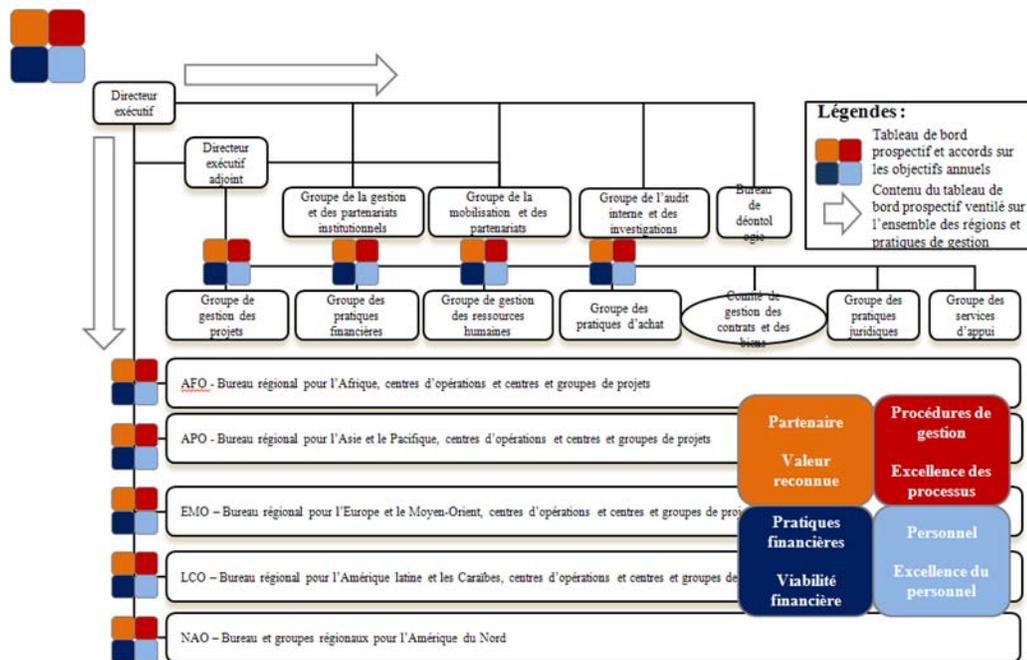
48. Les objectifs de gestion ont défini l'orientation de l'UNOPS concernant sa capacité opérationnelle et la réalisation de sa vision. Les résultats obtenus mesurent les progrès accomplis par l'UNOPS pour améliorer la qualité et la rapidité de ses prestations.

Des résultats de gestion équilibrés

49. Les objectifs de gestion de l'UNOPS sont définis dans le plan stratégique 2010-2013, et affinés dans les estimations budgétaires pour 2010-2011 et 2012-2013. Ils reflètent les quatre pôles du tableau de bord prospectif de

l'UNOPS : les partenaires, les processus de gestion, le personnel et le financement. Le tableau de bord prospectif est le principal instrument de gestion, qui permet d'améliorer les performances et de parvenir à une certaine « maturité » fonctionnelle à tous les niveaux de l'organisation. Il figure au cœur des systèmes de gestion des risques de l'UNOPS. En 2012, les régions et pratiques de gestion de l'UNOPS se sont fixé des objectifs annuels qui couvrent les quatre pôles du tableau de bord prospectif. Pour des rapports de gestion rentables, les performances sont évaluées, dans la mesure du possible, au regard des données disponibles dans les systèmes de l'organisation.

Figure 3
Réalisation des objectifs de gestion, mesurée par l'organisation



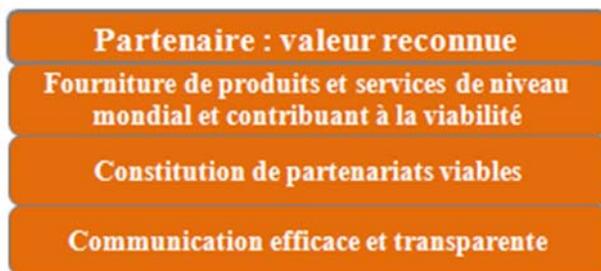
50. Dans le cadre de son examen à mi-parcours, l'UNOPS a évalué l'évolution dans le temps des indicateurs de performances, ce qui a débouché sur la création de 25 indicateurs de performances clefs consolidés⁴. Ces derniers serviront dorénavant de base pour la communication des résultats de gestion. Ceux de l'exercice biennal passé sont résumés ci-après.

⁴ Annexe III. Examen des résultats de gestion de l'UNOPS.

Valeur reconnue : résultats des partenaires

Figure 4

Perspective des partenaires



51. *Fourniture de produits et services de niveau mondial et contribuant à la viabilité.* La satisfaction globale des partenaires vis-à-vis de l'UNOPS est élevée (78 %) mais inférieure à l'objectif. Bien qu'ils laissent entendre qu'il y a matière à amélioration, les résultats reflètent davantage l'approche bien plus sophistiquée et globale du sondage des partenaires de 2012 que le sondage en ligne limité qui a servi à créer l'état de référence de 2008.

52. L'UNOPS a poursuivi ses efforts pour développer ses partenariats du savoir. Il s'agissait notamment de collaborer avec l'Institut agréé des achats et des approvisionnements pour délivrer des certifications aux pays en développement; avec le cabinet DLA Piper pour améliorer les contrats juridiques signés dans le cadre de projets de construction; et avec le bureau d'ingénieurs et d'architectes Arup pour offrir aux partenaires de développement les meilleurs services de design et d'architecture.

53. Les autres partenariats du savoir incluent une collaboration avec les organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des gouvernements pour acquérir des connaissances sur le changement climatique, l'infrastructure et les communautés. Celles-ci ont été largement partagées lors des conférences des Nations Unies de Durban (COP17) et de Rio de Janeiro (Rio +20). Avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Centre international de formation de l'OIT, l'UNOPS est également l'une des principales organisations responsables de la rédaction et de la publication du guide d'achats responsables *Acheter pour un monde meilleur* destiné aux acheteurs du système des Nations Unies, et d'une politique sur l'infrastructure durable.

54. *Constitution de partenariats viables.* La valeur des accords existants et nouveaux avec les partenaires a atteint la somme record de 1,81 milliard de dollars en 2010. En 2011, leur montant était de 1,45 milliard de dollars, comme en 2009. Bien que l'UNOPS ait enregistré une réduction du volume des accords existants et nouveaux entre 2010 et 2011, le niveau actuel est jugé suffisant pour la pérennité de l'organisation.

55. *Communication efficace et transparente.* Pour mieux informer les partenaires des activités de l'UNOPS, il a fallu renforcer les systèmes de communication des résultats auxquels l'UNOPS a contribué. Cela a conduit à la création du centre des partenaires et d'une gamme d'initiatives de promotion de la transparence à tous les niveaux. Signataire de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide

depuis septembre 2011, l'UNOPS est devenu membre du comité directeur et participe activement aux réunions du groupe technique. L'UNOPS a publié des données ouvertes exhaustives en octobre 2011. Il a été la huitième organisation à le faire. En mai 2012, l'UNOPS est devenu le premier signataire à ajouter le géocodage à ses données publiées et à permettre ainsi aux utilisateurs de localiser les sites des projets.

Excellence des processus : résultats des procédures de gestion

Figure 5

Perspective des procédures de gestion



56. *Efficacité accrue des procédures.* Fin 2011, le cadre de politique générale de l'UNOPS comprenait 33 directives et 59 instructions administratives. Entre 2010 et 2011, l'UNOPS a réduit le nombre de ses nouvelles directives et s'est concentré sur l'application cohérente de sa politique.

57. Le délai moyen de clôture financière des projets a été réduit de 40 %, passant ainsi de 15 mois en 2010 à 9 mois en 2011. La procédure de suivi et d'évaluation des projets a été améliorée durant l'exercice biennal, et la procédure d'examen des projets a été renforcée.

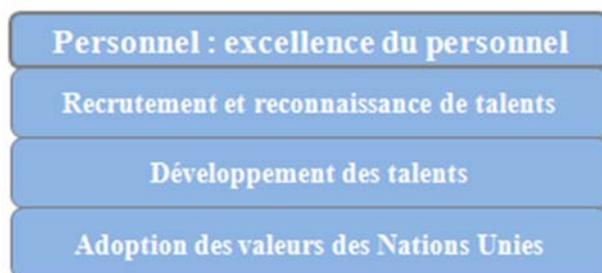
58. *Respect des procédures.* Le taux d'exécution des recommandations d'audit interne est passé de 71 % fin 2010 à 86 % fin 2011, tandis que le nombre de recommandations d'audit interne restées sans suite depuis plus de 18 mois est passé de 82 en 2010 à 7 en 2011.

59. En 2010, pour renforcer davantage les contrôles internes, l'UNOPS a publié une nouvelle directive sur la délégation de pouvoir et a lancé un outil en ligne pour faciliter ladite délégation.

60. *Innovation.* L'UNOPS a continué à s'évaluer sur la base de valeurs de référence externes pour garantir le niveau mondial de ses procédures et systèmes. Ainsi, en 2011, le système de gestion de la qualité de l'UNOPS a obtenu la certification ISO 9001 de l'Organisation internationale de normalisation; et l'UNOPS s'est vu attribuer la certification de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements, devenant ainsi la première organisation évaluée dans le domaine des achats durables. Parmi les autres normes internationales et pratiques exemplaires mises en place, citons : les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) dans le domaine des finances; les procédures de gestion des projets issues de Prince2; et l'European Foundation for Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité) chargée d'évaluer sa maturité fonctionnelle.

Excellence du personnel : résultats du personnel

Figure 6

Perspective du personnel

61. *Recrutement et reconnaissance de talents.* Durant l'exercice biennal, la satisfaction générale du personnel est passée de 78 % en 2010 à 81 % en 2011. La mise en œuvre de politiques, d'outils et de systèmes destinés à maintenir cette dynamique se poursuivra durant l'exercice biennal en cours.

62. Pour attirer, développer et fidéliser les talents, l'UNOPS a instauré de nouvelles politiques de gestion et de reconnaissance des performances du personnel, de récompenses et de sanctions, et a élaboré un cadre de gestion des talents. Un système mondial de présélection et de recrutement électronique a été lancé pour améliorer la rapidité et la qualité de la procédure de recrutement.

63. Durant les deux années de l'exercice biennal, les évaluations des performances et des résultats ont été réalisées dans les délais dans 97 % des cas, et en 2012, un outil en ligne a remplacé la gestion papier des performances des vacataires.

64. *Développement des talents.* L'UNOPS utilise les normes internationales et les pratiques exemplaires reconnues en dehors des Nations Unies pour certifier son personnel. En 2011, 82 fonctionnaires ont participé à une certification externe de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements et 42 autres à celle de l'Association des experts-comptables tandis que 40 fonctionnaires ont obtenu la certification « Prince2 Practitioner ». Une certification en ressources humaines a été créée en partenariat avec l'Université de Cornell, avec 43 fonctionnaires inscrits.

65. *Adoption des valeurs des Nations Unies.* L'attachement de l'UNOPS à l'intégrité, au professionnalisme et au respect de la diversité transparaît dans tous ses objectifs de gestion. L'importance d'une gestion fondée sur les valeurs se reflète également dans ses « valeurs fondamentales » et ses « objectifs transversaux ». La charte du leadership de l'UNOPS, rédigée et approuvée lors de la réunion globale sur la gestion de 2010 et celle de 2011 qui avait pour thème *Because our values matter*, illustre la façon dont l'UNOPS communique ces valeurs dans la culture de l'organisation.

66. Fin 2011, les effectifs de l'UNOPS, qui étaient supervisés ou disposaient d'un contrat géré par l'UNOPS, s'élevaient à 6 202 membres, dont 910 fonctionnaires et 5 292 vacataires. Durant l'exercice biennal, la répartition entre les sexes a été stable (40 % de femmes). L'UNOPS poursuivra ses efforts pour renforcer le recrutement des femmes et améliorer leur maintien en poste.

Viabilité financière : résultats financiers

Figure 7.

Perspective financière

67. *Orientation des ressources financières.* Durant l'exercice biennal, l'UNOPS a enregistré de très bons résultats financiers, supérieurs aux objectifs fixés par le Conseil d'administration en matière de revenus nets et de réserves opérationnelles. Toutefois, les revenus ont chuté entre 2010 et 2011, principalement en raison de la réduction du nombre de projets d'achats de grande ampleur au Pérou et en Inde.

68. *Maîtrise financière.* La réduction des provisions pour pertes et l'augmentation du taux de mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies sont perçues comme les conséquences de l'assainissement financier, de la maturité fonctionnelle et du renforcement du contrôle des procédures.

69. *Investissement dans la viabilité.* Un fonds de croissance et d'innovation a été créé par le Directeur exécutif en 2010. Durant l'exercice biennal, ce fonds a permis d'investir dans le renforcement des capacités en Haïti, de lancer des opérations après les inondations au Pakistan et de fournir un appui à des produits et services novateurs comme le développement d'une nouvelle gamme de services pour les infrastructures communautaires résistantes au climat.

B. Évaluation de la maturité fonctionnelle

70. La quête d'excellence opérationnelle est un moteur clef pour l'UNOPS. Dans le cadre de l'examen à mi-parcours, l'UNOPS a appliqué une pratique exemplaire reconnue à l'échelle internationale, le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management, pour auto-évaluer son degré de maturité fonctionnelle⁵. Ce modèle couvre cinq domaines : 1. Stratégie; 2. Leadership; 3. Processus, produits et services; 4. Partenariats et ressources; et 5. Personnel.

71. Alors que leur force relative est perçue de façon variable, tout semble indiquer que tous les domaines sont sur la voie de l'amélioration. Les paragraphes ci-après résument les points forts et les points à améliorer dans chaque domaine, comme suggéré par l'équipe mondiale de gestion de l'UNOPS.

⁵ Annexe IV. Auto-évaluation de la maturité fonctionnelle de l'UNOPS, 2012.

Stratégie

72. En termes de stratégie, les responsables de l'UNOPS considèrent le développement et l'examen de la politique d'appui ainsi que la communication et le suivi de l'exécution comme les principaux atouts. Il convient toutefois d'améliorer l'évaluation des besoins des parties prenantes et l'impact de l'environnement externe sur le fonctionnement et le maintien des capacités internes de l'UNOPS.

Leadership

73. L'évaluation a révélé que l'implication des parties prenantes externes et le développement de la mission, de la vision et des valeurs de l'UNOPS constituent les principaux atouts de ce dernier en matière de leadership. Les résultats indiquent que les responsables de l'UNOPS peuvent améliorer l'utilisation des systèmes de gestion des performances et renforcer la culture d'excellence de l'organisation. La flexibilité de cette dernière et la gestion des changements requièrent une attention permanente.

Processus, produits et services

74. Les responsables de l'UNOPS ont le sentiment que la conception et la gestion des processus d'optimisation de la valeur ajoutée des parties prenantes sont un atout, mais qu'il est possible d'améliorer le développement des produits et services, ainsi que la gestion des relations avec les partenaires lors de leur fourniture. Ils pensent également que l'UNOPS doit mettre l'accent sur des approches de promotion des produits et services de meilleure qualité.

Partenariats et ressources

75. L'évaluation indique que l'UNOPS sait bien gérer les informations pour la prise de décisions, notamment grâce aux technologies de l'information et des communications. Les responsables ont toutefois le sentiment que les approches en matière d'investissement financier pourraient être améliorées. Ils sont également convaincus que l'UNOPS doit se concentrer davantage sur la gestion des ressources durables et des relations avec les fournisseurs.

Personnel

76. L'évaluation indique que tous les aspects de la gestion du personnel bénéficient d'une marge d'amélioration. Les récompenses, la reconnaissance, les prestations à l'attention du personnel et la communication interne font partie des points forts. Les responsables ont le sentiment que les plans d'alignement des performances du personnel sur les objectifs stratégiques, l'acquisition de connaissances et de compétences, l'implication et l'autonomisation du personnel méritent une attention particulière.

Domaines d'action

77. Globalement, l'évaluation révèle une bonne progression de la maturité fonctionnelle de l'UNOPS, qui s'est confirmée lors de la comparaison des résultats avec les points de référence externes. Une analyse plus approfondie des avis spontanés de l'équipe mondiale de gestion de l'UNOPS suggère sept domaines d'action qui méritent une attention particulière. Ces domaines éclaireront la façon

dont l'UNOPS exécute sa stratégie et orienteront les efforts destinés à favoriser le changement au sein de l'organisation. Ces sept actions sont les suivantes :

- a) Se concentrer sur les besoins des partenaires;
- b) Renforcer nos techniques de fourniture/prestation : achats, gestion de projets et infrastructure;
- c) Gérer notre responsabilité sociale;
- d) Impliquer nos dirigeants;
- e) Optimiser les performances de l'organisation;
- f) Émanciper notre personnel; et
- g) Améliorer sans cesse la qualité et la rapidité de nos prestations.

78. En tant qu'organisme financièrement autonome des Nations Unies qui fournit des contributions à des partenaires dans le monde entier, la force du cadre de gouvernance de l'UNOPS est essentielle pour sa maturité fonctionnelle. Ce thème est abordé dans le chapitre VI.

VI. Cadre de gouvernance

A. Accords de gouvernance et coordination de la gestion

79. Les accords de gouvernance de l'UNOPS ont progressivement évolué conformément aux décisions du Conseil d'administration. Le processus a été initié par la décision 94/12. Le 20 décembre 2010, l'Assemblée générale a adopté la résolution 65/176, qui réaffirme les décisions applicables du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS. Cette adoption clôt le processus de création de l'UNOPS en tant qu'organisation indépendante, à égalité avec ses partenaires du système des Nations Unies.

80. Comme en témoignent ses rapports annuels, le rôle du Comité consultatif de la stratégie et de l'audit⁶, à savoir fournir des conseils externes et indépendants au Directeur exécutif, a été renforcé. En 2012, la création d'un sous-comité consultatif pour les questions d'audit est envisagée pour permettre au Comité d'accorder une plus grande attention aux conseils stratégiques. Le Comité chargé des questions de police conseille le Directeur exécutif sur les questions de politique des Nations Unies.

81. La coordination et l'intégration de la gestion de l'UNOPS ont été renforcées avec la création de groupes de gestion qui se rencontrent régulièrement pour parler des défis et des opportunités à venir. De plus, l'UNOPS a renforcé la cohésion de l'équipe mondiale de gestion grâce aux réunions annuelles de cette dernière.

⁶ Annexe V. Conseils de gestion et surveillance.

B. Maturité du cadre de politique générale et des systèmes de gestion des risques

82. Comme indiqué au chapitre V, le cadre de politique générale et les systèmes de gestion des risques de base de l'UNOPS ont considérablement gagné en maturité lors du dernier exercice biennal. Ces systèmes sont créés par des décisions législatives des Nations Unies et renforcés par les normes internationales et pratiques exemplaires applicables. Ils réglementent les comportements du personnel par une série de contrôles à divers niveaux. Ces systèmes comportent six composantes clefs :

- a) Respect de la politique des Nations Unies;
- b) Documentation contrôlée des politiques, processus, instructions et conseils;
- c) Délégation de pouvoir officielle;
- d) Contrôles des processus internes;
- e) Gestion des performances du personnel; et
- f) Gestion des performances de l'organisation.

83. Les systèmes d'orientation politique et de gestion des risques sont complétés par une surveillance interne et externe, qui garantit leur efficacité et leur efficacité au Conseil d'administration et au Directeur exécutif.

84. Un cadre de contrôle interne robuste est essentiel pour la gestion des risques stratégiques et opérationnels. Conformément à l'approche progressive et intégrée énoncée dans son cadre de planification de la gestion des risques stratégiques, l'UNOPS passe continuellement en revue ses contrôles pour s'assurer qu'ils sont proportionnels à l'exposition aux risques. En investissant dans les technologies de l'information et en appliquant « l'approche de pratique », l'UNOPS intégrera davantage de façon transversale ses procédures de gestion et ses outils afin que la complexité des contrôles opérationnels ne détourne pas l'attention de la direction de l'exécution de la stratégie.

VII. Calibrage de la stratégie de l'UNOPS pour une exécution ciblée

A. Attention plus soutenue pour les prestations et modes de prestation de l'UNOPS

85. La clarification de l'objectif et du rôle de l'UNOPS auprès des partenaires des Nations Unies et au-delà était l'ambition première du plan stratégique. L'articulation du cadre stratégique de l'UNOPS, qui énonce l'identité à long terme et les objectifs globaux de l'organisation, les décisions ultérieures du Conseil d'administration et la réaffirmation du mandat de l'UNOPS par l'Assemblée générale ont nettement clarifié le rôle de l'UNOPS au sein des Nations Unies. Malgré cela, les conclusions de l'examen à mi-parcours indiquent qu'il convient d'accorder une plus grande attention aux prestations et aux modes de prestation de l'UNOPS et de mieux communiquer sur ces sujets.

Définition de l'orientation de l'UNOPS dans son plan stratégique

86. Dans son plan stratégique, l'UNOPS a défini son orientation autour de quatre techniques de gestion et cinq pratiques en matière de soutien à l'exécution, l'expression « soutien à l'exécution » reflétant le mandat d'exécution de l'UNOPS. Les techniques de gestion sont les éléments permanents de l'organisation qui resteront en place pendant la durée du plan stratégique. Elles incluent la gestion de projets, le financement, les ressources humaines et les achats. Les pratiques en matière de soutien à l'exécution sont, par nature, thématiques, sectorielles ou programmatiques. Elles sont déterminées par la demande et évoluent de ce fait avec le temps. Elles incluent l'infrastructure physique, l'ordre public et la sécurité, les recensements et les élections, l'environnement et la santé. Le chevauchement des services de gestion et d'exécution fournis dans le cadre de ces domaines d'intervention est illustré par une matrice de quatre par cinq. Pour chaque domaine, le plan stratégique cite des exemples de produits et de services qui soulignent l'orientation de l'UNOPS en faveur de la durabilité et du renforcement des capacités nationales⁷.

87. Pour la mise en œuvre de ces nouvelles caractéristiques, le Directeur exécutif a promulgué une directive qui décrit la structure globale de l'UNOPS (OD15). Cette directive définit clairement les responsabilités des différentes entités de la structure globale de l'UNOPS. De plus, elle définit les techniques destinées à faciliter les corrélations et l'alignement des politiques, des outils et des salariés des différents services, sites et fonctions. L'objectif des pratiques en matière de soutien à l'exécution était d'accroître la valeur ajoutée que l'UNOPS offre à ses partenaires; définir des services et des normes; renforcer les partenariats stratégiques; et créer des ressources pour le savoir-faire et l'expertise. Les techniques de gestion avaient pour objectif principal la prestation efficace et rationnelle de services d'appui et de conseil et la mise en œuvre de contrôles internes appropriés.

Apprentissage organisationnel

88. Pour garantir la pertinence du plan d'action de l'UNOPS, le plan stratégique présentait un modèle d'apprentissage. Durant le dernier exercice biennal, l'accent a été mis sur quatre éléments interconnectés et complémentaires :

- a) Reconnaissance externe par la certification des fonctions de gestion de base, des procédures de gestion et du personnel qui s'acquitte de ces fonctions;
- b) Services de gestion transparents et responsables conformes aux normes les plus exigeantes;
- c) Contributions éprouvées aux résultats opérationnels des Nations Unies dans le cadre des opérations de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement; et
- d) Collecte systématique et partage des connaissances dans les domaines d'intervention de l'UNOPS.

89. Concernant les connaissances sur les produits et services de l'UNOPS, les améliorations incluent : la création de procédures et de systèmes visant à faciliter les relations internationales du personnel chargé de développer de nouveaux projets en

⁷ Annexe VII. Exemples de produits et services, par mode de prestation.

réponse aux demandes des partenaires; et la création d'un référentiel mondial pour la documentation des projets.

90. Les conclusions de l'examen à mi-parcours indiquent qu'il convient d'accorder une plus grande attention à la collecte systématique et au partage de certaines connaissances sur les produits et services. Cette nécessité se traduit par l'appel des partenaires et responsables de l'UNOPS à une meilleure assimilation des enseignements tirés et à la mise à disposition des services et concepts éprouvés pour les partenaires ayant des besoins similaires.

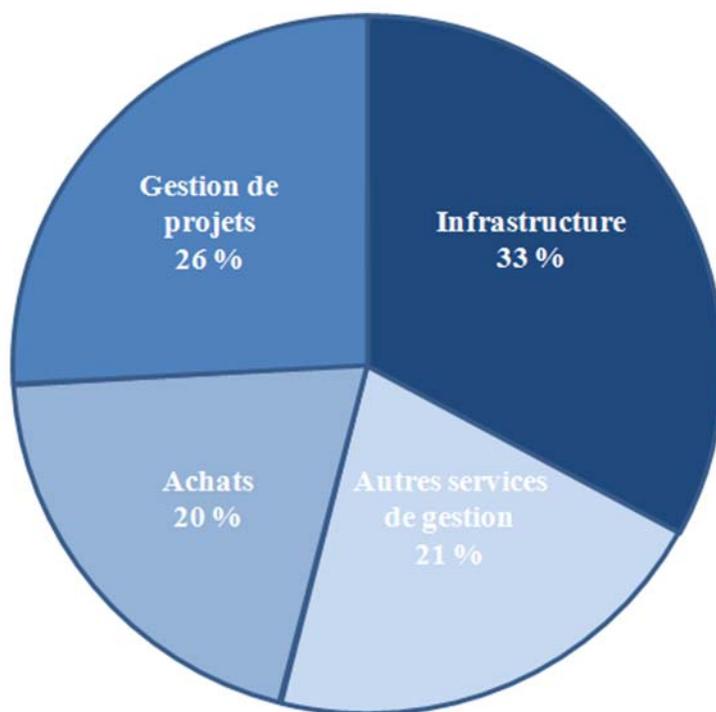
91. Dans un monde caractérisé par une globalisation rapide, l'efficacité des contributions au développement dépendra de la capacité à instaurer de larges partenariats complémentaires pour créer durablement de la valeur. À court terme, l'UNOPS prendra des mesures pour lancer avec ses partenaires du savoir des initiatives tournées vers l'innovation. À plus long terme, la réussite de ces efforts stratégiques exigera des accords formels reconnaissant la réciprocité inhérente des partenariats, notamment la nécessité pour l'UNOPS de recouvrer les frais liés aux investissements dans la connaissance de ces produits et services spécialisés.

92. Bien que l'UNOPS ait accompli des progrès grâce à des ajustements progressifs, cela n'a pas résolu le problème sous-jacent de la définition quelque peu complexe de son orientation, représentée par la matrice de chevauchement des domaines d'intervention. Il peut avoir contribué à une mauvaise compréhension de la part des partenaires du mandat de l'UNOPS, notamment de ses prestations, y compris de son approche du renforcement des capacités et du développement durable.

Examen du portefeuille de projets et services de gestion de l'UNOPS

93. L'UNOPS surveille en permanence son portefeuille et les principales dimensions énoncées dans le plan stratégique : objectifs de contribution, partenaires et pratiques en matière de soutien à l'exécution. Les directeurs de projet rapportent des informations détaillées sur les produits et les ressources qui contribuent à leur réalisation. Ces informations sont utilisées de façon stratégique pour le positionnement de l'organisation et la définition de ses priorités futures.

Figure 8
Portefeuille de l'UNOPS, par type de prestation, en 2011



94. Dans le cadre de l'examen à mi-parcours, ces données ont été analysées de façon plus approfondie pour mieux définir les prestations de l'UNOPS. L'examen inclut les avis des partenaires et responsables de l'UNOPS sur les prestations de l'UNOPS. Comme l'illustre la figure 8, les services d'achats, de gestion de projets et d'infrastructure représentent environ 80 % du portefeuille de l'UNOPS. Les autres services de gestion, qui ont été fournis à la demande des partenaires conformément au mandat de l'UNOPS, constituent les 20 % restants⁸.

95. L'examen du portefeuille global de l'UNOPS démontre également que l'UNOPS fournit trois types de service : des services transactionnels, des services d'exécution et des services consultatifs. Cette notion de services distincts mais complémentaires a été introduite début 2011 dans le but de déterminer comment l'UNOPS pouvait apporter une valeur ajoutée en s'organisant davantage autour de ces types de service. L'analyse démontre que les services d'exécution et les services

⁸ Les autres services de gestion sont essentiellement des services transactionnels. En 2011, les services de gestion des ressources humaines, sous forme d'organisation hors programme de missions des experts et d'appui administratif au Groupe des Nations Unies pour le développement, constituaient les plus grandes composantes de ce type de prestation. Les autres réalisations concernaient des engagements ponctuels de moindre envergure pour la fourniture de divers services communs ou partagés et de services administratifs à d'autres partenaires, y compris un appui pratique pour l'organisation de formations (annexe VI. Examen des produits et services de l'UNOPS).

transactionnels dominant la gamme de services actuelle tandis que les avis des partenaires témoignent d'un intérêt croissant pour les services consultatifs.

96. Ces dernières années, l'UNOPS a exploité ses capacités dans chacun des trois types de service par l'entremise de projets de changement stratégique. Depuis 2009, les services d'exécution ont été renforcés grâce à des investissements dans les techniques de gestion de projets, pour terminer par la création d'un groupe des pratiques en 2012. Un projet dédié a été lancé en 2011 afin de renforcer les services consultatifs en matière d'achats et d'infrastructure. En 2012, un projet a été initié afin d'évaluer la demande et exploiter le potentiel des services transactionnels.

Avis des partenaires sur les prestations de l'UNOPS

97. La conclusion de l'examen du portefeuille – à savoir que les principaux domaines d'intervention de l'UNOPS sont les achats, la gestion de projets et l'infrastructure – a été corroborée par les avis des partenaires de l'UNOPS.

98. À travers leurs avis, les partenaires de l'UNOPS ont indiqué apprécier la valeur ajoutée que leur apporte l'UNOPS à titre personnel, mais de nombreux partenaires ignoraient l'étendue des offres de services de l'UNOPS. Globalement, la gestion de projets est le service le plus connu des partenaires. Les réponses indiquent également que les services d'infrastructure sont bien connus et réclamés par les partenaires de l'UNOPS. Les gouvernements partenaires ont notamment manifesté leur intérêt pour les services consultatifs, particulièrement en ce qui concerne le renforcement des capacités nationales dans le domaine des achats et de l'infrastructure. Les services transactionnels de l'UNOPS les plus connus étaient les services d'achats et de gestion des ressources humaines.

99. Les avis des responsables de l'UNOPS⁹ ont corroboré l'avis des partenaires. Les problèmes soulevés par les responsables de l'UNOPS concernaient le chevauchement des domaines d'intervention et la nécessité de mieux les intégrer dans l'organisation. Les responsables ont souligné l'importance des achats et de l'infrastructure, y compris le renforcement des capacités par le biais de services consultatifs dans ces domaines. Ils ont également souligné l'importance de préserver les capacités de l'UNOPS en matière de gestion de projets, et ont cité l'environnement comme un aspect majeur du développement durable. Globalement, leurs réponses indiquent qu'une définition plus claire des gammes de services spécialisés et de la valeur ajoutée de l'UNOPS dans chaque domaine d'intervention serait utile. De plus, la promotion des activités et la mise en place de partenariats plus efficaces ont été citées comme faisant partie des points à améliorer, tout comme la nécessité d'accorder une plus grande attention au rôle moteur du financement et des ressources humaines.

100. En conclusion, l'analyse confirme la nécessité de mieux définir la finalité première de l'UNOPS. Les achats, la gestion de projets et l'infrastructure représentent environ 80 % des prestations de l'organisation. Ce sont également les domaines de l'UNOPS les plus connus des partenaires et considérés comme les plus prioritaires par ses responsables puisque ces trois domaines sont le cœur du mandat de l'UNOPS.

⁹ Annexe VI. Examen des produits et services de l'UNOPS.

Durabilité

101. Dans le plan stratégique, l'engagement de l'UNOPS pour des prestations durables se reflète dans ses valeurs et objectifs transversaux. Il transparaît dans le nombre de projets de l'exercice biennal passé qui incluaient des aspects des objectifs transversaux.

102. L'importance des prestations durables est reconnue par les partenaires et les responsables de l'UNOPS. Lors du sondage de 2012, les partenaires ont souligné que l'UNOPS offrait une valeur ajoutée en mettant l'accent sur le renforcement des capacités nationales et locales dans le domaine des achats et de l'infrastructure. Dans l'auto-évaluation de la maturité fonctionnelle de 2012, le développement durable apparaissait de façon récurrente dans les réponses des responsables.

103. Dans ce contexte, l'UNOPS cherchera à intégrer des objectifs de durabilité dans tous ses services. En 2012, l'UNOPS a élaboré une politique sur l'infrastructure durable qui tient compte des considérations sociales et environnementales des investissements en matière d'infrastructure. L'obtention de la certification de gestion de l'environnement ISO 14001 devrait donner un élan supplémentaire à l'exécution de sa politique. Pendant le reste de l'exercice biennal en cours, et guidé par l'examen quadriennal complet à venir, l'UNOPS améliorera ses approches et ses systèmes de gestion pour approfondir la réflexion sur la durabilité. L'UNOPS étudiera la possibilité de partenariats et l'adoption d'autres pratiques exemplaires reconnues afin d'intégrer le concept de durabilité dans ses opérations.

104. La durabilité est au cœur de la quête de qualité de l'UNOPS. Bien que ses objectifs transversaux reflètent déjà des aspects clefs de la durabilité, pendant le reste de l'exercice biennal, l'UNOPS se préparera à remplacer ces objectifs par un ensemble d'objectifs de durabilité tenant compte des impératifs économiques, sociaux et environnementaux du développement durable et de l'engagement de l'organisation en faveur du renforcement des capacités nationales.

Identité claire et orientation du mandat de base

105. L'examen à mi-parcours a confirmé la pertinence de la mission, de la vision et des valeurs de l'UNOPS, son identité à long terme telle que définie dans son plan stratégique. L'examen est arrivé à la conclusion que l'UNOPS peut mieux concentrer ses efforts en définissant les achats, la gestion de projets et l'infrastructure comme ses domaines de spécialisation.

106. L'UNOPS reconnaît qu'en tant que membre des Nations Unies, il lui incombe de considérer la durabilité de ses contributions aux résultats de ses partenaires. Pour exprimer clairement cette intention, l'UNOPS propose d'inclure le qualificatif « durable » dans la description de ses principaux domaines d'intervention, à savoir :

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

107. Ces trois types de prestation remplaceraient l'actuelle notion de domaine d'intervention énoncée dans le plan stratégique. Cet ajustement ne marque pas un éloignement de la trajectoire définie dans le plan stratégique mais plutôt une étape

suivante dans l'exécution efficace de la stratégie de l'UNOPS. Il importera de définir clairement les gammes de services spécialisés de chacun de ces trois domaines selon les demandes des partenaires.

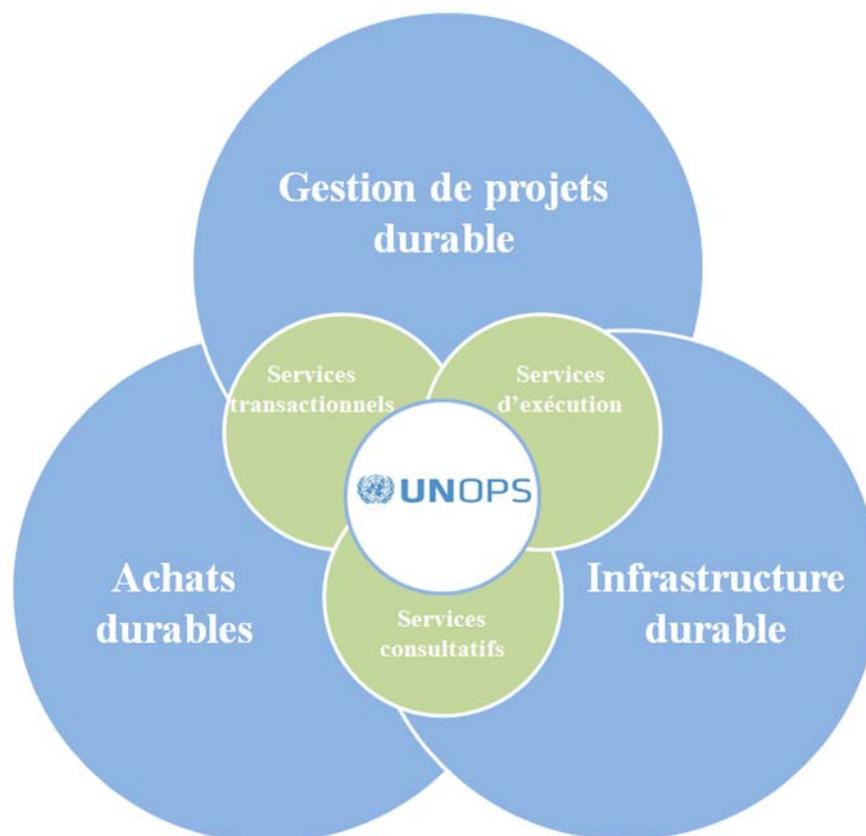
108. La création de gammes de services spécialisés au sein des trois types de prestation reposera sur la création de sous-pratiques mettant en contact et impliquant des professionnels de toutes les sections de l'organisation. L'UNOPS fera fond de la gamme de produits et services potentiels mentionnée dans son plan stratégique¹⁰ et des domaines mis en avant dans le Document final de Rio +20.

109. Trois types de service décrivent les modes de prestation de l'UNOPS : les services transactionnels, les services d'exécution et les services consultatifs. Alors que l'UNOPS a déjà lancé des projets de changement stratégique dans ces domaines et a accompli des progrès considérables dans le domaine des services d'exécution, il convient encore d'optimiser leurs chaînes de valeurs fondamentales. Cela permettra de s'assurer que l'organisation demeure à l'écoute des exigences en constante évolution de ses partenaires, y compris en matière de renforcement des capacités.

110. La « fleur de la durabilité » de la figure 9 résume la stratégie remaniée de l'UNOPS. Elle illustre la nature complémentaire des trois modes de prestation (cercles extérieurs) et des trois types de service (cercles intérieurs), avec en son cœur l'identité de l'UNOPS que sont sa mission, sa vision et ses valeurs.

¹⁰ Annexe VII. Exemples de produits et services, par type de prestation.

Figure 9
UNOPS : des prestations rapides et de qualité pour des résultats durables



111. L'orientation de l'UNOPS devra étendre la reconnaissance externe des domaines à la valeur ajoutée de l'organisation tout en clarifiant ses priorités principales en interne.

B. Pertinence et contributions aux résultats des partenaires

112. Début juillet 2012, 75 responsables représentant les bureaux de l'UNOPS à l'échelon des régions, des pays et du siège se sont réunis pour finaliser l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2010-2013, en vue de sa soumission au Conseil d'administration, et élaborer un plan d'action pour l'exécution de la stratégie pour le reste de l'exercice biennal.

113. Le plan inclut six projets de changement stratégique intégrant une série d'initiatives spécifiques. Au cours des prochains mois, l'UNOPS fera son maximum pour exécuter ces projets :

- a) Leadership dans le domaine de l'infrastructure durable;
- b) Leadership dans le domaine des achats, promotion de pratiques durables;
- c) Promotion des activités;

- d) Exploitation des ressources et des présences;
- e) Optimisation des processus internes;
- f) Personnel impliqué, autonome et performant.

114. Compte tenu de leur nature et de la nécessité de hiérarchiser les investissements au regard des ressources disponibles durant l'exercice biennal en cours, certaines de ces initiatives seront réalisées durant le prochain exercice biennal.

115. Les conclusions de l'examen à mi-parcours et le calibrage consécutif du plan stratégique laissent entrevoir les priorités futures de l'organisation. L'an prochain, les préparatifs du plan stratégique 2014-2017 incluront la consultation de toutes les parties prenantes et un examen approfondi des performances au regard des priorités mondiales en constante évolution et des recommandations de l'examen quadriennal complet. Ils devraient déboucher sur un plan stratégique qui veille à la pertinence de l'UNOPS pour les années à venir et contribuer ainsi des prestations rapides et de qualité, gages de résultats durables pour ses partenaires.
