



**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  
7 juillet 2016  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2016**

6-9 septembre 2016, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

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

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du Bureau  
des Nations Unies pour les services d'appui aux projets  
pour la période 2014-2017 : « Aider les peuples  
à se construire une vie meilleure »**

*Résumé*

Le Conseil d'administration a, par sa décision 2013/23, entériné le plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour la période 2014-2017. L'examen à mi-parcours a cherché à vérifier si le Bureau demeurerait adapté au but poursuivi, face à l'évolution du paysage mondial.

Réalisé par l'UNOPS comme un exercice d'auto-évaluation institutionnelle, cet examen est issu du mandat de son Assemblée générale et des décisions pertinentes du Conseil d'administration, du cadre stratégique de l'UNOPS, ainsi que des accords internationaux du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il a passé en revue les contributions de l'UNOPS au regard des faits nouveaux qui ont affecté l'environnement extérieur, ses résultats obtenus au niveau opérationnel et sur le plan de la gestion durant l'exercice biennal, les besoins de ses partenaires et leur opinion à son sujet, ainsi que les fruits de son expérience.

L'examen fait ressortir que le soutien de l'UNOPS est fortement sollicité, y compris dans des situations particulièrement précaires. Il montre ce que peut faire le Bureau pour appuyer le renforcement des capacités de mise en œuvre et parvenir à un développement durable dans un certain nombre de secteurs, notamment en atténuant les risques propres aux pays.

Les résultats enregistrés sur le plan opérationnel viennent confirmer l'existence d'une demande de compétences de base relevant du mandat de l'UNOPS, à savoir des compétences techniques spécialisées efficaces en matière d'infrastructures, d'achats et de gestion de projets, ainsi que des services performants d'aide à la gestion de projets.



L'examen confirme également la nécessité d'un soutien en vue d'élargir, comme l'a demandé le Conseil d'administration, le volant de ressources qu'exige le Programme de développement à l'horizon 2030, en faisant notamment appel au secteur privé.

Les résultats obtenus en termes de gestion montrent une nouvelle fois que le modèle d'activité spécifique à l'UNOPS, dicté par la demande, est viable.

L'examen conclut qu'une formulation plus claire de l'objectif stratégique de l'UNOPS le rendrait mieux à même de répondre aux demandes du Programme de développement à l'horizon 2030. Il recommande en conséquence de redéfinir la vision, la mission et les objectifs de l'UNOPS en termes de contributions.

L'examen fixe un certain nombre de priorités sur lesquelles devra se concentrer la mise en œuvre de la stratégie de l'UNOPS dans les quinze prochains mois et qui permettront à l'Organisation d'être bien préparée pour l'exécution du plan stratégique 2018-2021. La feuille de route de ce dernier prévoit de consulter les parties prenantes, de procéder à une évaluation de ses résultats en vue d'appuyer la réalisation des objectifs mondiaux, de s'assurer que l'UNOPS est adaptée au but poursuivi et de tendre à l'excellence organisationnelle.

À mi-parcours de son plan stratégique, l'UNOPS poursuit sa mission, qui est d'aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- a) prendre note des contributions que l'UNOPS a apportées aux résultats opérationnels des gouvernements, de l'Organisation des Nations Unies et d'autres partenaires au cours de l'exercice biennal 2014-2015;
- b) donner acte des résultats obtenus en termes de gestion, qui confirment la viabilité du modèle d'activité spécifique à l'UNOPS, dicté par la demande;
- c) saluer l'intention affichée de formuler plus clairement le but de l'UNOPS, notamment la proposition de redéfinir sa vision, sa mission et ses objectifs pour ce qui est des contributions;
- d) tenir compte de la demande croissante d'un soutien de l'UNOPS en vue de contribuer à :
  - i) un accroissement efficace et effectif des capacités de mise en œuvre pour parvenir à un développement durable, y compris dans des situations particulièrement précaires;
  - ii) une mobilisation des ressources pour le Programme de développement à l'horizon 2030, en faisant notamment appel au secteur privé;
- e) encourager l'UNOPS dans son aspiration à mieux utiliser les données internes et externes afin de concentrer plus encore ses efforts sur l'exécution de sa stratégie et à rendre compte de sa mise en œuvre.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. L'UNOPS – sa raison d'être et son ambition .....	4
A. L'UNOPS dans le contexte mondial – le Programme de développement durable à l'horizon 2030 .....	4
B. L'UNOPS dans les pays en situation de fragilité et les risques que courent ces derniers ...	7
C. La vision et la mission de l'UNOPS dans un contexte mondial en évolution .....	8
II. Bilan de l'action de l'UNOPS – services à valeur ajoutée .....	10
A. Le mandat de l'UNOPS – priorités, services et savoir-faire .....	10
B. Les résultats opérationnels en 2014-2015 .....	10
C. La position de l'UNOPS et la valeur ajoutée de ses contributions .....	16
III. Mode de fonctionnement – une organisation adaptée au but poursuivi .....	17
A. Le mandat de l'UNOPS – gouvernance, gestion des risques et respect des règles .....	17
B. Les résultats atteints en matière de gestion pour 2014-2015 .....	22
C. L'UNOPS, une organisation adaptée au but poursuivi – l'excellence organisationnelle .....	25
IV. Perspectives – solutions et améliorations .....	25
A. Les priorités pour 2017 et au-delà .....	25

### Annexes (disponibles sur le site web du Conseil d'administration)

- I. L'UNOPS, sa raison d'être et son ambition
- II. Bilan de l'action de l'UNOPS
- III. Mode de fonctionnement

## I. L'UNOPS - sa raison d'être et son ambition

1. Fin 2015, l'UNOPS, cette « entité distincte et identifiable » du système des Nations Unies à laquelle l'Assemblée générale a conféré un mandat<sup>1</sup> de cinq ans lui reconnaissant l'égalité de statut sous les auspices de l'Assemblée, du Conseil économique et social et du Conseil d'administration, a fêté ses 20 ans d'existence.<sup>2</sup>

2. Les États membres ont, dans ce mandat, clairement exprimé leur souhait de voir l'UNOPS travailler en collaboration avec des partenaires au sein et en dehors du système des Nations Unies, et apporter des solutions qui contribuent à la réalisation de leurs objectifs.

### A. L'UNOPS dans le contexte mondial - le Programme de développement durable à l'horizon 2030

3. Bien que des progrès substantiels aient été accomplis ces quinze dernières années, les défis et les risques qui guettent le monde en ce XXI<sup>e</sup> siècle sont immenses. En 2015, les États membres sont parvenus à un certain nombre d'accords internationaux qui ont marqué un véritable tournant. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 fixe le cap à suivre.<sup>3</sup> Ce que l'on attend du système des Nations Unies, c'est qu'il brise les cloisonnements, reconnaisse les avantages comparatifs des uns et des autres, et œuvre dans les domaines qui constituent les piliers de la Charte, afin d'atteindre les 17 objectifs universels, interdépendants et convergents du développement durable.

4. Le Plan stratégique de l'UNOPS a été élaboré alors que le Programme à l'horizon 2030 était encore en gestation. Le Bureau était alors une jeune organisation – le mandat qui lui avait été confié par l'Assemblée générale datait d'à peine deux ans –, et ce n'est que récemment qu'il a réussi à tirer un trait sur les instabilités auxquelles il avait dû précédemment faire face et à pleinement reconstituer ses réserves opérationnelles.

#### *Les peuples et l'UNOPS dans leur dimension contextuelle*

5. Pour éclairer l'examen à mi-parcours, l'UNOPS a cherché à voir comment il se situait au regard des accords internationaux qui avaient servi à élaborer son plan stratégique et à définir le Programme à l'horizon 2030. Cette analyse a constitué la toile de fond pour dresser le bilan de sa présence et de ses activités au cours des deux dernières années, à la lumière des défis, risques et perspectives que les peuples et les pays du monde entier ont traversés jusqu'à la fin de l'année 2015. Le document complet relatif à cette évaluation fait l'objet de l'annexe I; on trouvera ci-après un résumé des conclusions auxquelles il a abouti.

#### *Développement*

6. Fin 2015, 7,3 milliards de personnes vivaient dans plus de 200 pays et territoires à des stades de développement économique et humain différents.

<sup>1</sup> Résolution 65/176 de l'Assemblée générale.

<sup>2</sup> Dans le système des Nations Unies, l'UNOPS fait partie des « autres organismes » (DPI/2470 Rev.4), ce qui signifie qu'il s'agit d'un modèle unique d'entité autofinancée, hors programme.

<sup>3</sup> Résolution 70/1 de l'Assemblée générale.

L'UNOPS a mené des activités dans 130 pays pour un montant total qui a atteint, sur l'exercice biennal, 2,6 milliards de dollars.

7. Trois milliards et demi de personnes – 47 % de la population mondiale – vivaient dans 74 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure se situant en-dessous du 2<sup>e</sup> quartile de l'indice de développement humain. L'UNOPS a mené des activités dans 64 de ces pays, qui ont représenté 64 % de la valeur totale des projets réalisés.

*Pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement*

8. Treize pour cent de la population mondiale – 954 millions de personnes – vivaient dans 48 pays parmi les moins avancés. L'UNOPS a déployé des activités dans 42 d'entre eux, qui ont représenté 56 % de la valeur totale des projets réalisés.

9. Six et demi pour cent de la population mondiale – 478 millions de personnes – vivaient dans 32 pays en développement sans littoral. L'UNOPS a mis en place des activités dans 19 d'entre eux, qui ont représenté 23 % de la valeur totale des projets réalisés.

10. Environ un pour cent de la population mondiale – 69 millions de personnes – vivait dans 57 petits États insulaires en développement. L'UNOPS a mené des activités dans 19 d'entre eux, qui ont représenté 5 % de la valeur totale des projets réalisés.

*Conflits*

11. Plus de 40 conflits de moyenne ou forte intensité étaient en cours. L'UNOPS a déployé des activités dans 24 pays directement affectés par ces conflits, qui ont représenté 53 % de la valeur totale des projets réalisés.

12. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions avaient seize missions en cours – neuf en Afrique, cinq en Asie, une en Europe et une dans les Amériques –, qui ont mobilisé des effectifs à hauteur de 124 000 personnes et un budget annuel d'environ 8 milliards de dollars. L'UNOPS a mené des activités dans 15 pays de mission, qui ont représenté 24 % de la valeur totale des projets réalisés.

*Espace humanitaire*

13. Plus de 40 millions de personnes déplacées dans leur propre pays résidaient dans 60 États. L'UNOPS a mené des activités dans 46 d'entre eux, qui ont représenté 65 % de la valeur totale des projets réalisés.

*Changements climatiques*

14. Quarante-sept pour cent de la population mondiale - 3,4 milliards de personnes – vivaient dans 70 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure se situant en dessous du 2<sup>e</sup> quartile de l'indice d'adaptation aux changements climatiques. L'UNOPS a mené des activités dans 58 d'entre eux, qui ont représenté 51 % de la valeur totale des projets réalisés.

*Transparence*

15. Cinquante-sept pour cent de la population mondiale – 4,2 milliards de personnes – vivaient dans les 83 pays qui connaissent le plus de problèmes en

matière de transparence. L'UNOPS a mené des activités dans 68 d'entre eux, qui ont représenté 63 % de la valeur totale des projets réalisés.

16. L'UNOPS aide les peuples à se construire une vie meilleure. La forte corrélation entre la demande pour des activités de l'UNOPS et les difficultés rencontrées par les pays et les populations montre que le Bureau parvient à exprimer plus clairement le but qu'il poursuit – et à le faire connaître - dans le cadre des objectifs auxquels il contribue.

#### *Financement du développement*

17. Les dépenses publiques engagées dans les pays en développement se sont élevées à 7 000 milliards de dollars en 2013, soit dix fois plus qu'en 1990.<sup>4</sup>

18. Les flux financiers internationaux vers les pays en développement ont représenté 2 000 milliards de dollars en 2013, soit cinq fois plus qu'en 1990.<sup>5</sup>

19. Le montant net de l'aide publique au développement a atteint 135 milliards de dollars en 2014, soit une hausse de 63 % depuis 1990 – cela représente environ 0,3 % du revenu national brut des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et 6,5 % des flux financiers internationaux vers les pays en développement.

20. Le document final d'Addis-Abeba estime que les besoins d'investissements dans les infrastructures des pays en développement sont de l'ordre de 1 000 à 1 500 milliards de dollars par an.

21. Le volume annuel de l'ensemble des projets réalisés par l'UNOPS représente environ 1 % de l'aide publique au développement et 0,07 % des flux internationaux vers les pays en développement.

22. Bien que son volume global d'activité soit modeste au regard des besoins et flux financiers mondiaux, l'UNOPS peut tirer parti de son expérience et de sa présence pour jouer un rôle de catalyseur en canalisant les fonds du secteur public et du secteur privé vers le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en veillant à ce que les résultats soient atteints de manière transparente, responsable et dans l'intérêt des populations.

#### *La présence géographique de l'UNOPS*

23. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a mené des activités dans 130 pays répartis comme suit : 45 en Afrique (30,2 % de la valeur totale des projets réalisés), 29 en Asie (37,9 %), 27 dans les Amériques (13,8 %), 24 en Europe (10,6 %) et 5 en Océanie (1%).<sup>6</sup>

24. Les activités déployées dans onze pays en développement de trois régions ont eu un coût de plus de 50 millions de dollars, soit 55 % de la valeur totale des projets réalisés durant l'exercice biennal. Les activités engagées en Asie (Afghanistan, Malaisie et Myanmar) ont représenté 27,2 % de la valeur totale des projets, celles mises en œuvre en Afrique (République démocratique du Congo, Éthiopie, Mali,

<sup>4</sup> Sources : OCDE/CAD, Indicateurs de développement de la Banque mondiale et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (publié sur le site web des Initiatives de développement en faveur du financement du développement).

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> Annexe I.

Somalie, Soudan du Sud et Soudan) ont compté pour 22,4 %, et celles mises en œuvre dans les Amériques (Haïti et Pérou) pour 5,3%.

25. Les activités menées dans 25 autres pays ont eu un coût de plus de 10 millions de dollars et ont représenté 20,3 % de la valeur totale des projets réalisés durant l'exercice biennal – neuf en Asie (9,5 %), huit en Afrique (4,8 %), six dans les Amériques (3,9 %), un en Europe (1,3 %), et un en Océanie (0,8%),

26. Les 24,7 % restants correspondent au portefeuille mondial de projets de l'UNOPS et aux activités que mène le Bureau dans 79 pays. Les projets qui figurent dans le portefeuille mondial de l'UNOPS entendent soutenir un certain nombre de pays en développement et ont représenté 18,2 % de ces activités, dont 9,7 % pour des services d'appui à la gestion et des projets gérés hors des sièges de l'ONU à New York et à Genève, 6,5 % pour des projets à réaliser dans plusieurs pays en développement et 2 % pour l'appui aux pays en développement fourni par 13 autres pays membres de l'OCDE et son Comité d'aide au développement.

27. Six et demi pour cent des activités ont été déployées dans 79 pays<sup>7</sup>. Dans 44 d'entre eux, leur coût a été supérieur à un million de dollars : 21 en Afrique (2,8 %), 7 dans les Amériques (1,5 %), 9 en Asie (1 %), 4 en Europe (0,4 %), et 3 en Océanie (0,2%). Un demi pour cent des activités a été réalisé dans 35 pays pour un coût inférieur à un million de dollars : dix en Afrique, dix dans les Amériques, six en Asie, huit en Europe et un en Océanie.

28. L'UNOPS a eu un important rayon d'action dans le monde durant l'exercice biennal. Sa présence a été très recherchée dans des pays et contextes opérationnels où les populations doivent faire face à des problèmes et à des risques qui sont au cœur du Programme de développement à l'horizon 2030. L'UNOPS peut cibler davantage encore ses efforts en utilisant des données internes et externes, notamment celles issues de la réflexion en cours sur les risques propres aux pays et sur leur fragilité.

## **B. L'UNOPS dans les pays en situation de fragilité et les risques que courent ces derniers**

### *Les pays en situation de fragilité*

29. Dans son plan stratégique, l'UNOPS a constaté l'attention croissante portée par la communauté internationale aux États fragiles<sup>8</sup>. Depuis, les notions et l'approche retenues pour déterminer les pays exposés aux différentes formes de fragilité ont changé et devraient continuer à évoluer dans la mesure où l'accent est davantage mis sur les « mégadonnées » et l'intérêt qu'elles présentent en la matière.

30. Aux fins de l'examen à mi-parcours, et pour mieux évaluer sa présence dans un certain nombre de contextes parmi les plus difficiles, l'UNOPS a recensé 81 pays en situation de fragilité.<sup>9</sup>

31. Fin 2015, 3,2 milliards de personnes, soit 44 % de la population mondiale, vivaient dans ces 81 pays. Nombre d'entre eux sont des pays à faible revenu se situant en dessous du premier quartile de l'indice de développement humain.

<sup>7</sup> Les 79 pays comprennent des pays en développement et des pays en transition.

<sup>8</sup> DP/OPS2013/3, par. 10.

<sup>9</sup> Annexe I.

Quelques-uns se rangent dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, mais se situent, pour plusieurs d'entre eux, en deçà dudit quartile<sup>10</sup>.

32. Durant l'exercice biennal, au moins 68 % des activités de l'UNOPS ont été menées dans 64 pays en situation de fragilité, où vit 24 % de la population mondiale. Les activités déployées par le Bureau dans 27 de ces pays ont représenté 64% de la valeur totale des projets réalisés. Dans neuf autres pays, le coût des projets a dépassé 50 millions de dollars; ces projets ont ainsi représenté 50 % de l'activité biennale.

### *Les risques propres aux pays*

33. Dans son plan stratégique, l'UNOPS s'est engagé à incorporer les principes du Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe aux fins du renforcement de la résilience dans ses pratiques en matière d'infrastructures<sup>11</sup>. Le concept de résilience évolue en même temps que les différents aspects de la fragilité. L'intérêt potentiel d'évaluer la fragilité et la résilience sous l'angle des risques qui pourraient affecter la réalisation des objectifs des pays fait l'objet d'une attention accrue.

34. Un certain nombre d'indices existent pour mesurer les risques propres aux pays. L'UNOPS a évalué sa présence durant l'exercice biennal au regard de trois d'entre eux : a) l'indice pour la gestion des risques humanitaires, également appelé « INFORM », b) l'indice global des risques liés aux adaptations climatiques et c) l'indice global de risque de conflit<sup>12</sup>. L'évaluation confirme que les activités menées par l'UNOPS se concentrent dans les pays dont les populations font face aux risques les plus élevés.

35. Tout le problème, pour une organisation autofinancée telle que l'UNOPS, dont les activités sont dictées par la demande, et qui ne maintient pas sa présence dans les pays grâce à des contributions de base, est de veiller à ce que la présence et l'expérience qu'elle s'est aujourd'hui forgées dans de tels contextes soient mises à profit pour atténuer les différents risques que courent les populations. En d'autres termes, il s'agit de savoir comment faire pour que les compétences techniques et l'expérience acquises en opérant dans de tels contextes soient exploitées de manière à pouvoir élargir la palette de solutions spécialisées proposées aux populations de ces pays et d'autres pays confrontés à des risques similaires qui les empêchent de réaliser leurs objectifs.

36. L'UNOPS est déterminé à imaginer des solutions stratégiques permettant d'accroître la capacité des pays à atténuer les risques que courent leurs populations. Il entend voir quel intérêt il y aurait à utiliser divers types de données pour faciliter la planification opérationnelle à moyen et long terme, notamment la mise au point de solutions stratégiques répondant aux différentes formes de risques.

---

<sup>10</sup> Annexe I.

<sup>11</sup> DP/OPS2013/3, par. 53.

<sup>12</sup> Annexe I.

## C. La vision et la mission de l'UNOPS dans un contexte mondial en évolution

37. Le plan stratégique de l'UNOPS a assigné au Bureau un cap qui se veut rationnel et précisé ses objectifs stratégiques. Ancrée dans le mandat de l'Assemblée générale et le système des Nations Unies, l'identité institutionnelle de l'UNOPS a été exposée dans un « énoncé de vision, de mission et de valeurs »<sup>13</sup>, qui a souligné son attachement à aider les personnes démunies, améliorer les pratiques durables et fournir des services à autrui. Le plan stratégique, relativement technique, a été conçu de façon à n'influer qu'assez faiblement sur les relations extérieures et la visibilité du Bureau.

38. Il est essentiel que tous les organismes des Nations Unies travaillent en harmonie au moment où se dressent devant les États membres les redoutables défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Si elle veut être « adaptée au but poursuivi », l'Organisation des Nations Unies se doit de privilégier une collaboration qui repose sur le savoir-faire, ait conscience des atouts des uns et des autres et des compétences organisationnelles, qu'elles soient d'ordre normatif, technique ou liées aux services d'appui à la gestion.

39. À mi-parcours de sa stratégie, l'UNOPS peut s'appuyer sur des bases solides et est prêt à passer à la vitesse supérieure pour répondre aux demandes mondiales de solutions stratégiques afin d'atténuer les risques qui entravent la réalisation des objectifs mondiaux communs. Il entend accroître sa visibilité externe et faire clairement connaître sa raison d'être en tant qu'organisme des Nations Unies chargé d'aider les États membres à apporter aux problèmes majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle des solutions ciblées.

40. Début 2016, ces aspirations ont été formulées dans la déclaration ci-après :

« Nous aidons les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable.

Nous voulons mener cette mission en y intégrant les valeurs et principes de l'Organisation des Nations Unies et en y apportant l'innovation, l'audace, la rapidité et l'efficacité d'une institution autofinancée.

Nous appliquons les normes internationales les plus élevées dans chacune de nos interventions, tout en respectant les contextes locaux. C'est là notre manière de contribuer à relever les formidables défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Nous apportons des solutions concrètes pour aider nos partenaires à sauver des vies, à protéger les populations et leurs droits, et à bâtir un monde meilleur.

Nous aspirons à être un chef de file de l'action menée pour canaliser les investissements du secteur privé et faire en sorte qu'ils aient un impact social et environnemental tout en répondant aux besoins immenses en matière de développement durable.

Lutter farouchement contre les inégalités et donner une chance aux plus vulnérables, voilà ce qui nous anime. Aussi, sommes-nous souvent amenés à travailler dans des environnements particulièrement difficiles pour jeter les

<sup>13</sup> DP/OPS/2013/3, paragraphes 19-21.

bases qui permettront à des communautés de fonctionner et à des individus de vivre dans la dignité et le respect.

Nous avons à cœur de veiller à la qualité de nos collaborateurs et de nos actions.

Nous nous attirons la confiance de ceux avec qui nous travaillons en nous intéressant à ce qui est important pour eux et en tenant notre promesse de toujours agir au service de ceux qui sont dans le besoin. »

41. Pour faire clairement passer ce message qui énonce nos aspirations, il est proposé de les reformuler comme suit :

a) **Notre vision** est celle d'un monde où les individus peuvent pleinement s'épanouir, grâce à des infrastructures appropriées, durables et résilientes, ainsi qu'à une utilisation rationnelle et transparente des ressources publiques en matière d'achats et de gestion de projets.

b) **Notre mission** est d'aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable.

## **II. Bilan de l'action de l'UNOPS – services à valeur ajoutée**

### **A. Le mandat de l'UNOPS – priorités, services et savoir-faire**

#### *Les textes autorisant nos contributions*

42. Les textes autorisant les contributions de l'UNOPS sont issus des résolutions et décisions des États membres<sup>14</sup>. Ces derniers ont chargé l'UNOPS de fournir a) un savoir-faire technique spécialisé, notamment pour le renforcement des capacités, b) des services d'appui à la gestion, et c) un soutien à l'accroissement des ressources pour le Programme de développement à l'horizon 2030.

### **B. Les résultats opérationnels en 2014-2015**

#### *Les objectifs stratégiques fixés pour nos contributions à valeur ajoutée*

43. Dans son plan stratégique, l'UNOPS a énoncé trois objectifs techniques visant à guider et cibler ses contributions aux résultats opérationnels de ses partenaires et à l'atteinte de leurs objectifs de développement, tout en intégrant et conciliant des considérations sociales, économiques et environnementales.

44. Les objectifs étaient principalement axés sur les domaines d'expertise du mandat de l'UNOPS : les infrastructures, les services d'achats et la gestion de projets. Ils ont mis en lumière, d'un point de vue technique, la manière dont l'UNOPS pourrait s'acquitter de sa mission et servir les populations dans le besoin en améliorant la capacité des pays à a) concevoir, construire et entretenir les infrastructures, b) gérer les achats et les chaînes d'approvisionnement et c) concevoir et mettre en œuvre des projets.

---

<sup>14</sup> Résolution 65/176 de l'Assemblée générale, Décisions du Conseil d'administration n<sup>os</sup> 2009/25, 2010/21, 2013/23 et 2015/12 (voir Annexe II).

45. Au cours des deux premières années de mise en œuvre de la stratégie, les trois objectifs ont fourni des orientations internes et externes. Ils ne reflètent pourtant que partiellement l'éventail des services visés dans le mandat de l'Assemblée. L'examen à mi-parcours rend également compte de ce que propose le Bureau dans des secteurs tels que les ressources humaines, la gestion financière et les services communs, et montre ainsi toute l'étendue des services qu'il peut proposer pour répondre aux nouvelles demandes de participation qui se font jour pour appuyer le Programme de développement à l'horizon 2030.

***La valeur ajoutée des services d'appui aux projets que nous avons fournis***

46. Le budget biennal de l'UNOPS a atteint au total 2,6 milliards de dollars (1,2 milliard pour 2014 et 1,4 milliard pour 2015). Le plan stratégique a reconnu que l'aptitude de l'UNOPS à apporter de la valeur ajoutée à ses partenaires dépendait de la haute qualité et de l'uniformité des services fournis à l'échelle mondiale<sup>15</sup>. Lors des consultations qui ont conduit à ce plan, les parties prenantes se sont déclarées favorables à une offre de services ciblés et ont compris qu'il fallait adapter les services en fonction de l'évolution de la demande et des possibilités.

47. Durant l'exercice biennal, l'UNOPS a renforcé les mécanismes mis en place au plan mondial et local pour les prestations de services dans les cinq domaines relevant de son mandat – infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière<sup>16</sup>.

48. L'analyse du portefeuille biennal de l'UNOPS confirme que toute son action repose sur l'efficacité de ses services d'appui à la gestion. Elle met en outre en évidence les domaines dans lesquels un savoir-faire technique ainsi que des connaissances et expériences propres au secteur concerné contribuent à cette efficacité.

49. L'exploitation du nouveau progiciel de gestion intégré « OneUNOPS », qui mesure et améliore l'efficacité du Bureau dans l'ensemble des domaines dans lesquels il fournit des services, lui permettra de renforcer et démontrer la valeur ajoutée qu'il apporte. Grâce à une meilleure codification des projets, il sera possible de rendre plus systématiquement compte de la façon dont le savoir-faire technique de l'UNOPS contribue à proposer des solutions efficaces au sein et dans l'ensemble des secteurs.

***Infrastructures***

50. Les services en matière d'infrastructures ont représenté près d'un quart de la valeur totale des projets réalisés par l'UNOPS au cours de l'exercice biennal. Ils ont été déployés dans des secteurs tels que les transports, les services publics, le traitement des déchets ainsi que des éléments d'actif infrastructurels, tels que des bâtiments. En 2014, la moitié des projets mis en œuvre a concerné le secteur des transports et environ un tiers celui des bâtiments. En 2015, près de la moitié des projets a porté sur des bâtiments et environ un cinquième sur les transports.

51. Les services liés aux infrastructures proposés par l'UNOPS incluent la planification, la conception, la construction, la rénovation, l'infrastructure client, la gestion des contrats, l'exploitation et l'entretien, ainsi que l'assistance technique.

<sup>15</sup> DP/OPS2013/3, par. 65.

<sup>16</sup> Résolution 65/176 de l'Assemblée générale.

*Achats*

52. Durant l'exercice biennal, l'UNOPS a acheté des biens et services pour près de 1,4 milliard de dollars. Nombre d'entre eux ont constitué des contributions essentielles à des projets liés aux infrastructures, tandis que d'autres ont résulté de services ponctuels de gestion des achats. Ces derniers ont représenté près d'un quart des activités de l'UNOPS à l'échelle mondiale.

53. Les services en matière de gestion des achats proposés par l'UNOPS couvrent l'intégralité du processus, y compris l'entreposage et la distribution. Ils incluent la formation et l'assistance technique pour différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement telles que la planification, la recherche de fournisseurs, l'appel d'offres et la gestion de contrats.

*Autres services d'appui aux projets*

54. Près de la moitié des activités déployées au cours de l'exercice biennal a consisté en des services d'appui aux projets. Durant cette période, l'UNOPS a affiné la définition d'autres services d'appui aux projets, tels que la gestion de projets, les ressources humaines et les services de gestion financière; il s'est employé à les différencier, à les suivre et à rendre compte de leur mise en place.

55. En 2015, environ 13 % des autres services d'appui aux projets ont concerné la **gestion de projets** - mise en place et utilisation de bureaux et d'équipes chargés de la gestion de projets, assistance technique et formations notamment. **La gestion financière** a représenté environ 55 % des services – aide à la gestion de subventions et sélection des bénéficiaires essentiellement. Le secteur des **ressources humaines** a compté pour 26% des services - l'UNOPS a apporté son concours à la gestion des contrats et au recrutement du personnel. Les **services partagés** ont constitué les 6% restants et ont principalement porté sur la gestion des déplacements, la communication et les activités de sensibilisation, ainsi que sur l'exploitation des technologies de l'information et des communications. Enfin, l'UNOPS a assuré un secrétariat opérationnel pour diverses initiatives stratégiques mondiales. Il a fourni à ce titre des services de gestion financière et de gestion des achats qui ont représenté quelque 7 % de son activité en 2015.

*Contributions aux résultats des partenaires*

56. Durant l'exercice biennal, l'UNOPS a dressé le bilan de la valeur ajoutée et des contributions qu'il a apportées à ses partenaires, dans le cadre d'un document présentant les résultats que ses interventions ont permis d'obtenir<sup>17</sup>. Il est désormais prêt à fournir un compte rendu plus transparent et différencié de ses contributions à valeur ajoutée.

*Valeur ajoutée résultant des gains de productivité*

57. La réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 passera impérativement par une utilisation rationnelle des ressources limitées dont nous disposons. L'UNOPS entend, à titre de mesure stratégique destinée à améliorer en permanence son fonctionnement et à démontrer sa valeur ajoutée, affiner les principaux indicateurs de résultats pour ses services d'appui à la gestion. Le progiciel « OneUNOPS » sera ici un instrument d'une importance cruciale.

---

<sup>17</sup> Annexe II.

58. En matière de gestion de projets, les indicateurs pourraient porter sur le temps de mise en route des projets, le respect des coûts et du calendrier d'exécution des projets et les délais pour la clôture des projets. S'agissant des projets liés aux infrastructures, ces indicateurs peuvent également porter sur l'achèvement du document d'évaluation de la conception du projet, les accidents et les blessures, ainsi que sur la gestion environnementale.

59. En ce qui concerne les achats, l'UNOPS met actuellement en place un nouveau système de recherche de fournisseurs en ligne. Les indicateurs pourraient ici concerner la durée de la procédure d'appel d'offres, la proportion d'appels d'offres concluantes, la conformité des offres, la ponctualité des livraisons au regard des bons de commande et des dates de réception, ainsi que le respect de la quantité totale et de la qualité des biens réceptionnés au vu des montants des reçus et des retours.

60. Pour ce qui est des services liés aux ressources humaines, les indicateurs pourraient porter sur la rapidité de la sélection et du recrutement des candidats, le respect des délais pour l'établissement et le renouvellement de contrats, ainsi que sur la ponctualité et l'exactitude du versement des rémunérations. Parmi les indicateurs relatifs aux services financiers pourraient figurer l'élaboration en temps voulu de rapports financiers sur le projet, la ponctualité des paiements dus aux fournisseurs et les refus de paiement.

#### ***Les partenaires avec lesquels nous avons travaillé***

61. Les organismes des Nations Unies, qui demeurent le plus grand groupe de partenaires de l'UNOPS, ont bénéficié de 54 % des activités déployées au cours de l'exercice biennal. Les autres projets réalisés l'ont été pour les pouvoirs publics, à raison de 22% (dont deux tiers dans des pays non membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE), et pour les fonds d'affectation spéciale, à raison de 8%. Les 16 % restants ont été réalisés au profit principalement d'institutions multilatérales, d'organisations intergouvernementales, d'institutions non gouvernementales et de fondations.

62. Les demandes émanant du système des Nations Unies ont essentiellement concerné des services ponctuels de gestion des achats et autres services d'appui aux projets. Durant l'exercice biennal, ces services d'appui à la gestion ont constitué près de 90% des interventions. En 2015, les services ponctuels de gestion des achats ont représenté 32% des services fournis par l'UNOPS, la gestion financière 25 %, les ressources humaines 22 % et la gestion de projets 8 %.

63. L'éventail de services proposés par l'UNOPS aux fonds d'affectation spéciale a lui aussi comporté des services ponctuels de gestion des achats et autres services d'appui aux projets. En 2015, les services de gestion financière ont représenté 77% des activités du Bureau et les services ponctuels d'achats 21%.

64. La majorité des demandes émanant de pouvoirs publics concernait quant à elle des services liés aux infrastructures. En 2015, près de 70 % de ces demandes avaient pour objet les infrastructures et 20 % des services ponctuels de gestion des achats.

#### ***Services d'appui à la gestion des Nations Unies***

65. L'UNOPS n'a cessé d'améliorer sa plateforme de services d'appui à la gestion, tant au niveau local que mondial. Ces efforts sont de plus en plus appréciés

par ses partenaires au sein du système des Nations Unies. Outre le fait que le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix<sup>18</sup> a reconnu la valeur de l'UNOPS pour ce qui concerne les services d'appui aux opérations de maintien de la paix, une récente étude réalisée menée par le Groupe des Nations Unies pour le développement a affirmé que le Bureau était l'entité des Nations Unies compétente pour fixer les priorités en matière de gestion, offrir un savoir-faire et mettre en place des dispositifs permettant de proposer des services d'appui de qualité<sup>19</sup>.

### ***Les fournisseurs avec lesquels nous avons travaillé***

66. En 2015, les cinq segments les plus importants de la Classification normalisée des produits et services des Nations Unies, à savoir a) services liés à l'ingénierie, à la recherche et à la technologie, b) véhicules, accessoires et éléments, c) services de conseils, d) services de transport et d'entreposage et e) matériel, fournitures et accessoires médicaux, ont représenté 65 % du montant total des achats de biens et de services de l'UNOPS.

67. Sur le montant total de biens et de services achetés au cours de l'exercice biennal, d'une valeur de 1,4 milliard de dollars, 34 % ont été fournis par des prestataires enregistrés en Asie, 26 % dans les Amériques, 22 % en Europe, et 18 % en Afrique. Ils concernaient des projets mis en œuvre en Afrique (41 %), en Asie (29 %) et dans les Amériques (14 %). Pas moins de 41 % des biens et services ont été fournis par des prestataires issus des 81 pays en situation de fragilité.

### ***Les secteurs dans lesquels nous avons travaillé***

#### *Évaluation a posteriori des contributions de l'UNOPS dans les différents secteurs de l'OCDE/CAD*

68. Les projets réalisés par l'UNOPS au cours de l'exercice biennal ont concerné 24 des 38 secteurs thématiques du CAD<sup>20</sup>. En d'autres termes, les services d'appui aux projets fournis par l'UNOPS ont contribué à améliorer les capacités de mise en œuvre des États dans un large éventail de domaines. Trois secteurs ont rassemblé près de la moitié des projets réalisés par l'UNOPS.

69. Le premier est celui de « la prévention et le règlement des conflits, la paix et la sécurité », pour lequel l'UNOPS a mené à bien des projets pour une valeur de plus d'un demi-milliard de dollars. Environ 30 % d'entre eux ont consisté en des services ponctuels de gestion des achats, les 65 % restants étant consacrés à d'autres services tels que la gestion de projets, la gestion financière et les ressources humaines.

70. Le deuxième secteur est celui de la santé de base, pour lequel l'UNOPS a réalisé des projets pour un montant de 395 millions de dollars. Environ 12 % d'entre eux ont concerné des services liés aux infrastructures, 27% des services ponctuels de gestion des achats et 61 % d'autres services d'appui aux projets, principalement en matière de gestion financière et de ressources humaines.

<sup>18</sup> A/70/95, par. 224.

<sup>19</sup> *Constraints Analysis for Common United Nations Business Operations at the Country Level* (Analyse des contraintes liées aux opérations commerciales communes au système des Nations Unies au niveau des pays), New York, mai 2016.

<sup>20</sup> Annexe II.

71. Le troisième secteur est celui des « transports et de l'entreposage », qui a bénéficié, pendant l'exercice biennal, de prestations de l'UNOPS à hauteur de 264 millions de dollars, dont près de 84 % pour des projets liés aux infrastructures.

*Évaluation a priori des contributions de l'UNOPS aux objectifs de développement durable*

72. Afin de voir s'il était prêt à apporter son soutien aux différents pays pour les aider à atteindre les objectifs de développement durable, l'UNOPS a procédé à une évaluation *a priori* de son portefeuille biennal au regard des 17 objectifs<sup>21</sup>. Cette analyse a fait apparaître que près des trois quarts des prestations fournies par le Bureau concernaient quatre objectifs. Cela étant, l'UNOPS a également appuyé des projets liés à un certain nombre d'autres objectifs.

73. L'objectif 3 – bonne santé et bien-être – a concentré 24 % des projets mis en œuvre par l'UNOPS. Ils se sont répartis en services ponctuels d'achats et services de gestion financière pour 85 % et en services liés aux infrastructures pour les 15 % restants.

74. L'objectif 9 – industrie, innovation et infrastructure – a concentré 14 % des projets mis en œuvre. Ils ont concerné, à plus de 90 %, des services liés aux infrastructures, principalement dans le domaine des transports.

75. L'objectif 11 – villes et communautés durables – a concentré 14 % des projets mis en œuvre. Ils se sont répartis en services liés aux infrastructures pour 27 %, principalement dans le bâtiment, et en autres services d'appui aux projets, principalement dans le domaine des ressources humaines, pour 65 %.

76. L'objectif 16 – paix, justice et institutions efficaces – a concentré 24 % des projets mis en œuvre. Ils ont concerné, à 90%, des services ponctuels d'achats et autres services d'appui aux projets tels que la gestion de projets, la gestion financière et les ressources humaines, et en services liés aux infrastructures pour les 10 % restants.

77. L'évaluation réalisée *a priori* a montré que l'UNOPS a permis à ses partenaires d'atteindre des buts liés à un certain nombre d'autres objectifs de développement durable – notamment les objectifs 1 (pas de pauvreté), 2 (faim zéro), 4 (éducation de qualité), 5 (égalité entre les sexes), 6 (eau propre et assainissement), 7 (énergie propre et d'un coût abordable), 12 (consommation et production responsables), 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs). D'autres objectifs, comme le 8<sup>e</sup> (travail décent et croissance économique), ont également bénéficié de l'appui de projets relatifs à l'un ou plusieurs des objectifs énoncés ci-dessus.

78. Grâce à ses services d'appui à la gestion, l'UNOPS peut contribuer aux buts que poursuivent les pays et renforcer leurs capacités de mise en œuvre pour l'ensemble des 17 objectifs. L'évaluation a fait ressortir un certain nombre de domaines spécifiques dans lesquels l'UNOPS a déjà acquis une vaste expérience et un important savoir-faire technique. Le Bureau est conscient qu'il appartient aux États membres de réaliser les objectifs, avec le soutien des Nations Unies. En tant qu'entité des Nations Unies autofinancée et hors programme, l'UNOPS est à l'écoute

<sup>21</sup> Annexe II.

des besoins de ses partenaires et entend acquérir et offrir un savoir-faire technique qui sera fonction de leurs demandes.

79. La réalisation des objectifs nécessitera des investissements dans les infrastructures d'un certain nombre de secteurs, notamment l'énergie, l'eau, les transports, le traitement des déchets et les technologies de l'information et des communications, ainsi que la santé, l'éducation et le logement. L'UNOPS possède une expérience dans la plupart de ces secteurs et peut apporter son concours pour définir les priorités et établir des plans nationaux d'infrastructure. De par son mandat et son savoir-faire technique en matière d'achats, l'UNOPS peut également contribuer au renforcement des institutions transparentes et responsables qui sont nécessaires en la matière.

80. Durant le reste de la période couverte par le plan stratégique, l'UNOPS va porter l'essentiel de ses efforts sur l'élaboration d'une approche axée sur des « solutions stratégiques » pour sa collaboration avec ses partenaires; elle souhaite tirer parti de son savoir-faire et de son expérience pour proposer des solutions plus complètes à leurs problèmes en termes d'infrastructures et d'achats. L'UNOPS renforce actuellement ses capacités à entreprendre des investissements qui puissent déboucher sur des résultats concrets, et prépare un ensemble d'outils visant à attirer et mobiliser l'investissement privé au service du Programme de développement à l'horizon 2030.

## **C. La position de l'UNOPS et la valeur ajoutée de ses contributions**

### *Le rôle de l'UNOPS dans la chaîne de valeur du développement*

81. Ces deux dernières années, les partenaires de nombreux pays ont sollicité l'UNOPS pour cinq types de services essentiels, afin de les aider à atteindre des objectifs au plan local, national et mondial. L'analyse donne à penser que les services d'appui à la gestion et le savoir-faire technique de l'UNOPS sont nécessaires pour renforcer les capacités de mise en œuvre des pays à différents stades de la chaîne de valeur du développement<sup>22</sup>.

82. L'examen réalisé *a priori* a montré comment l'UNOPS pouvait aider les pays à réaliser les 17 objectifs. Il a mis en exergue les secteurs dans lesquels le Bureau possède une vaste expérience et un important savoir-faire technique, et ceux où la demande future peut exiger des compétences supplémentaires. Pour répondre aux nouvelles demandes visant à appuyer l'élargissement de la base des ressources en faveur du développement, l'UNOPS devra déployer des efforts stratégiques concertés.

83. Une démarcation plus claire entre « fonctionnalité » et « efficacité » permettra à l'UNOPS de rendre compte de manière plus systématique et plus différenciée de sa valeur ajoutée. Pour s'aligner sur sa proposition de redéfinir sa vision et sa mission, l'UNOPS propose de reformuler ses trois objectifs en termes de contributions.

84. La mission de l'UNOPS est d'aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable. L'UNOPS propose un savoir-faire technique spécialisé et des services d'appui à la gestion, et apporte un soutien à l'accroissement des ressources pour le Programme de développement à l'horizon 2030. Trois objectifs portant sur les contributions du Bureau permettront

---

<sup>22</sup> Annexe II.

de déterminer comment celui-ci rendra compte de la valeur ajoutée qu'apportent ses services. Il s'agira pour lui :

- a) d'aider les populations à atteindre les objectifs individuels, locaux, nationaux et mondiaux, grâce à un savoir-faire technique efficace s'appuyant sur les normes et règles internationales;
- b) de permettre aux partenaires d'en « faire plus avec moins », grâce à des services d'appui à la gestion performants dispensés au niveau local ou sous la forme de services communs à l'échelle mondiale;
- c) d'œuvrer à satisfaire l'ambition des pays de disposer d'un ensemble plus large de ressources pour parvenir à réaliser le Programme de développement à l'horizon 2030.

### **III. Mode de fonctionnement – une organisation adaptée au but poursuivi**

85. L'UNOPS a conscience que, pour répondre au but qui est le sien, il doit en permanence améliorer ses structures et procédures afin de répondre aux attentes des partenaires et autres parties prenantes extérieures, tout en prônant une culture institutionnelle permettant à son personnel de rivaliser d'excellence. Durant le dernier exercice biennal, l'UNOPS a peaufiné ses modalités de gestion interne, tout en obtenant d'importants résultats en termes de gestion.

#### **A. Le mandat de l'UNOPS - gouvernance, gestion des risques et respect des règles**

##### *Gouvernance externe, gestion et coordination*

###### *Gouvernance externe*

86. La gouvernance externe repose, entre autres, sur les résolutions et décisions des États membres, notamment celles relatives aux exigences fonctionnelles applicables à l'ensemble des organismes des Nations Unies. Elle résulte également du fait que l'UNOPS doit rendre compte de son action au Secrétaire général et participer aux mécanismes de coordination des politiques et de la gestion du système des Nations Unies.

87. Dans sa décision 2013/23, le Conseil d'administration a confirmé que, conformément à la résolution 65/176 de l'Assemblée générale, les modalités de gouvernance de l'UNOPS étaient alignées sur celles des autres organismes des Nations Unies<sup>23</sup>. En 2015, il a mis en place un Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNOPS, qui a été doté d'un mandat comparable à celui d'autres organisations qui relèvent de la compétence du Conseil d'administration<sup>24</sup>.

88. L'UNOPS fait partie intégrante du système des Nations Unies pour le développement. Il a indiqué dans son plan stratégique les dispositions de l'examen quadriennal complet en rapport avec son mandat et son modèle d'activité

<sup>23</sup> DP/OPS2013/3, par. 15.

<sup>24</sup> Décisions 2015/4 et 2015/12 Voir l'annexe II pour plus de détails.

spécifique<sup>25</sup>. Le Bureau va poursuivre ses efforts d'harmonisation du système de développement et se tient prêt, dans les limites de ses attributions, à appuyer l'accroissement des capacités de mise en œuvre dudit système grâce à ses services d'appui à la gestion et à son savoir-faire technique spécialisé.

*Coordination de la gestion au niveau des Nations Unies*

89. Au début de l'année 2016, le Directeur exécutif de l'UNOPS a été officiellement désigné membre à part entière du Conseil des chefs de secrétariat. L'UNOPS est un ardent défenseur des principes communs qui guident l'appui apporté par le système des Nations Unies à la mise en œuvre du Programme de développement à l'horizon 2030; il est ainsi partisan, lui aussi, des approches dirigées par les pays, basées sur des données factuelles et axées sur les résultats, considère que le savoir-faire doit l'emporter sur toute notion d'exclusivité, et insiste sur la nécessité de prendre des dispositions adéquates pour tout ce qui touche au soutien opérationnel et à la prestation de services. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a continué de participer à des réseaux et groupes de travail fonctionnels, sous les auspices du Comité de haut niveau sur les programmes, du Comité de haut niveau sur la gestion et du Groupe des Nations Unies pour le développement.

***Gouvernance interne, gestion et coordination***

90. La gouvernance interne couvre l'ensemble des règles, procédures et pratiques qui permettent de diriger et contrôler une organisation et qui influent sur la prise de décisions, l'obtention de résultats, la gestion des risques et la garantie du respect de ces règles dans l'ensemble des fonctions, à tous les niveaux de l'Organisation.

*Structure et coordination de la gestion de l'UNOPS*

91. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a amélioré sa structure institutionnelle au plan international. Il a réparti son portefeuille mondial de projets entre cinq régions géographiques où sont établis plusieurs bureaux de pays et bureaux multipays. Au sein de ces unités opérationnelles, l'exécution des projets peut ensuite être organisée par pays ou par centre thématique. Tous les projets mondiaux sont ancrés dans une structure, ce qui permet de superviser leur gestion, de veiller à leur coordination et d'intégrer les opérations de pays.

92. Afin d'améliorer sa flexibilité, l'UNOPS s'est doté d'un modèle de Centre de services communs au niveau mondial qui fournit des services d'appui sur la base d'un recouvrement interne des coûts. Au Siège, les fonctions qui concernent la communication et les partenariats ont été renforcées, tandis que celles relatives aux infrastructures et à la gestion de projets ont été intégrées. La fonction dédiée à la gestion des risques et à la qualité a été officiellement coulée dans une unité opérationnelle distincte au sein de la structure.

93. L'UNOPS a affiné ses mécanismes internes qui s'occupent des questions de gestion. Trois grands organes en sont désormais chargés : a) le Conseil de direction, qui se réunit chaque semaine et intervient sur des questions opérationnelles et stratégiques à court terme, b) le Groupe des opérations, qui se réunit tous les mois et se prononce sur des questions stratégiques à moyen et à long terme, et c) le Groupe de pilotage mondial, qui se réunit chaque année pour définir les moyens à mettre en œuvre pour concrétiser les priorités stratégiques à moyen et long terme. Le Groupe

<sup>25</sup> Résolution 67/226 de l'Assemblée générale.

stratégique consultatif d'experts établit des avis externes indépendants qu'il adresse au Directeur exécutif.

*Collaboration mondiale en matière de gestion axée sur la recherche d'améliorations internes*

94. En 2015, l'UNOPS a tenu deux réunions mondiales de gestion et recensé un certain nombre d'améliorations internes qui, grâce à un effort de simplification et l'octroi d'une plus grande autonomie, permettraient de faire en sorte que l'Organisation soit mieux adaptée au but poursuivi dans la perspective du Programme à l'horizon 2030. Les sujets abordés ont été divers et variés : offres de services de l'UNOPS, recouvrement du coût des activités et des projets, mécanismes de prise de décisions pour des investissements stratégiques, ou encore acceptation d'engagements et gestion des risques qui y sont associés. Les discussions ont été menées à leur terme lors de la réunion de 2016.

*Cadre et respect des politiques internes*

95. Depuis 2010, l'UNOPS dispose d'un cadre global politique interne qu'il met régulièrement à jour. Fin 2015, ce cadre comprenait 106 politiques internes, composé de 36 directives organisationnelles et de 70 instructions administratives. Les politiques ont une durée moyenne d'application de quatre ans et représentent au total 1 218 pages de textes normatifs. Trente-huit pour cent d'entre eux sont des textes nouvellement publiés ou révisés en 2015.<sup>26</sup>

96. Plusieurs de ces politiques reposent sur des décisions issues du Conseil d'administration, notamment le Cadre de responsabilisation et les politiques de contrôle de l'UNOPS<sup>27</sup>, le mandat du Comité consultatif pour les questions d'audit<sup>28</sup> et le Règlement financier<sup>29</sup>. D'autres sont fondées sur les prescriptions applicables à l'ensemble des organismes des Nations Unies, y compris le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies<sup>30</sup> et le mandat de la fonction de déontologie de l'UNOPS<sup>31</sup>. D'autres encore ont été établies sur la base des conseils prodigués par l'Administration et les audits internes ou externes.

97. Depuis 2010, l'UNOPS enregistre une baisse régulière du nombre de recommandations adressées par des audits internes. En 2015, 158 recommandations ont ainsi été formulées contre 796 en 2010, soit une baisse de plus de 80 %. Au cours de la même période, l'Administration a considérablement accéléré la prise en compte de recommandations et, fin 2015, l'UNOPS a fait mieux que les résultats observés dans d'autres structures qui servent de référence.<sup>32</sup>

98. Comme le montre la corrélation entre l'existence de textes normatifs actualisés, la baisse du nombre d'observations formulées par les audits internes et la rapidité accrue avec laquelle l'Administration réagit aux risques potentiels, l'UNOPS a considérablement amélioré sa gestion des politiques internes et leur respect.

<sup>26</sup> Annexe III.

<sup>27</sup> Décisions 2008/8, 2008/13 et 2008/37.

<sup>28</sup> Décisions 2015/4 et 2015/12.

<sup>29</sup> Décision 2012/5.

<sup>30</sup> Circulaire ST/SGB/2014/1.

<sup>31</sup> Circulaire ST/SGB/2007/11, telle que modifiée.

<sup>32</sup> Annexe III.

*Cadre de politiques simplifiées et outils destinés à en assurer le respect sur le plan opérationnel*

99. Organisation attachée aux valeurs d'excellence, de responsabilisation et de transparence, l'UNOPS cherche constamment à améliorer sa gouvernance et son fonctionnement internes. « OneUNOPS » est une plateforme qui, par son niveau élevé de spécialisation, permet d'adapter en fonction des besoins les outils opérationnels et les directives donnés au personnel et met à disposition de l'Administration des informations propres à en accélérer l'exécution et à en améliorer le respect.

100. L'UNOPS va engager un processus de simplification de ses instruments de politique interne, qu'il entend mieux harmoniser avec les processus opérationnels. Le but est de donner au personnel davantage de moyens pour qu'il puisse exécuter ses tâches de manière efficace, en sachant qu'il s'acquitte de ses fonctions dans le respect de la politique de l'UNOPS.

101. Conformément à la recommandation du Comité de haut niveau sur la gestion<sup>33</sup>, cette initiative épousera le modèle des « trois lignes de défense ». Elle se traduira notamment par des améliorations apportées a) à la structure et à la diffusion des politiques internes, b) aux procédures et outils internes permettant de déployer les politiques et de réaliser les opérations, et c) aux indicateurs de résultats et tableaux de bord de gestion internes.

102. Des tableaux de bord perfectionnés permettront d'accroître la transparence interne, d'améliorer le contrôle de gestion et de s'assurer que les opérations menées par l'UNOPS sont exécutées de manière efficace et dans le respect de sa politique. Ils offriront également la possibilité de répertorier les domaines fonctionnels, les procédures internes et les unités opérationnelles qui nécessitent une amélioration sur le plan des orientations, des outils, des compétences ou de la dotation en ressources. Ils pourront être complétés par des recommandations stratégiques issues des audits internes.

*Mise en place de principes et impératifs organisationnels clairs*

103. Les nouvelles politiques internes seront le fruit, au niveau le plus élevé, d'une synthèse des grands principes organisationnels qui s'imposent à l'ensemble du personnel. Elles habiliteront très clairement les directeurs fonctionnels à établir les instruments nécessaires.

104. Les directeurs fonctionnels seront, à leur tour, chargés de simplifier et réduire le volume de textes normatifs, de veiller à ce que les procédures et outils internes permettent une mise en œuvre efficace et un contrôle approprié, et de surveiller l'exercice des prérogatives fonctionnelles qui leur ont déléguées dans les domaines dont ils sont responsables.

105. Un comité directeur sera institué pour faciliter la coordination et l'établissement de priorités pour la révision des politiques existantes et l'élaboration de nouvelles politiques, ainsi que pour veiller à l'harmonisation des politiques, procédures internes et moyens de contrôle appropriés.

---

<sup>33</sup> CEB/2014/HLCM/FB/3.Rev.1.

*Gestion équilibrée des résultats de l'Organisation*

106. L'UNOPS va affiner son tableau de bord prospectif et ses tableaux de bord de résultats afin de favoriser la transparence, le contrôle de gestion et la responsabilisation à divers niveaux. Cela permettra d'avoir moins de rapports à établir manuellement, d'exploiter les capacités accrues des systèmes pour produire des informations relatives aux résultats en temps réel, et de s'appuyer sur un ensemble plus équilibré d'indicateurs de résultats.

107. Le tableau de bord interne de l'UNOPS comporte toute une série d'indicateurs de résultats financiers qui couvrent les dépenses et les recettes des opérations en cours dans ses unités opérationnelles et qui indiquent également les perspectives futures. La mise au point d'indicateurs permettant de surveiller l'efficacité et la conformité des procédures sera une priorité pour améliorer les tableaux de bord internes.

108. A l'heure actuelle, en 2016, l'UNOPS a aligné les tableaux de bord de ses unités opérationnelles sur les rapports d'évaluation individuelle des cadres<sup>34</sup>. Outre des mesures portant sur l'efficacité et le respect des procédures internes, une bonne gestion des résultats de l'Organisation exigera des mécanismes d'incitation plus sophistiqués favorisant a) l'intégration et la synergie des activités menées dans les pays, b) l'utilisation de services partagés au niveau international et c) l'enrichissement mutuel, à l'échelle mondiale, des savoir-faire techniques et des relations avec les partenaires.

109. Il conviendra, parmi les efforts à engager, de définir des approches économiquement rationnelles pour le partage interne des connaissances, de façon notamment à a) pouvoir utiliser des données externes sur les profils nationaux et les risques pays à des fins de veille et de planification du portefeuille interne, et b) à disposer d'une documentation succincte sur la fonctionnalité et l'efficacité des projets passés et en cours.

*Renforcement de l'implication, de l'acceptation des risques et des garanties offertes*

110. L'UNOPS a entrepris de mettre en place un nouveau processus d'évaluation et de gestion des risques liés aux projets, qui devrait se traduire par a) une évaluation plus prompte et plus systématique d'un large éventail de catégories de risques associés à de nouveaux projets, b) une efficacité et une fonctionnalité accrues sur le plan de la validité des projets récurrents de l'UNOPS, et c) une évaluation complète des risques associés au portefeuille de projets en cours de l'UNOPS. Cela permettra de garantir, entre autres choses, que les dossiers relatifs aux projets contiennent des informations fiables autorisant un partage des connaissances en temps réel, une évaluation stratégique et des garanties sur les activités en cours.

*Structure mondiale consolidée*

111. En 2009, l'UNOPS a arrêté une politique très détaillée précisant les prérogatives et responsabilités ainsi que les principes de responsabilisation et d'autonomie des unités fonctionnelles et opérationnelles qui composent la structure mondiale du Bureau. Celle-ci ayant évolué, cette politique a été revue et complétée par des organigrammes délimitant les pouvoirs au sein de l'Organisation et expliquant minutieusement la façon dont les mécanismes d'habilitation de l'UNOPS

<sup>34</sup> DP/OPS/2013/3, par. 74.

seront configurés pour faciliter le contrôle de la gestion et la responsabilisation à tous les niveaux.

112. Au fil des ans, l'UNOPS a tenu le Conseil d'administration informé de l'évolution de la délimitation de ses grands domaines fonctionnels, notamment dans les annexes à ses prévisions budgétaires biennales<sup>35</sup>. Le volet principal de sa politique en la matière va être réactualisé dans un souci de mieux circonscrire les pouvoirs et responsabilités au sein des unités opérationnelles de l'UNOPS et de clarifier les principes qui régissent le fonctionnement des structures qui centralisent ses recettes, ses coûts et le recouvrement de ces derniers.

113. Cette actualisation permettra de clarifier, entre autres a) l'étendue des fonctions et des responsabilités de base des entités du Siège, b) les principes d'organisation et le cadre d'action des bureaux de pays et bureaux multipays intégrés au sein des structures régionales, ainsi que c) la spécificité et la réciprocité de cette politique vis-à-vis des prérogatives et responsabilités d'ordre opérationnel.

## **B. Les résultats atteints en matière de gestion pour 2014-2015**

114. L'UNOPS affiche, à mi-parcours de sa stratégie, un bilan très solide pour ce qui concerne ses résultats en matière de gestion. Le fait d'avoir réalisé des projets pour un montant record tout en maintenant des frais de gestion stables, d'avoir dépassé les objectifs fixés pour satisfaire les partenaires, de pouvoir compter sur un personnel dont le degré d'engagement est supérieur à celui observé dans d'autres organismes extérieurs qui servent de référence, et le fait aussi d'avoir investi dans « OneUNOPS » font que le Bureau est aujourd'hui bien placé pour intensifier ses contributions.

115. On trouvera ci-après un aperçu des résultats de l'UNOPS pour les quatre volets de son tableau de bord prospectif – partenariats, procédures, personnel et finances. Dans son plan stratégique, l'UNOPS a mis en place trois « moteurs » pour chacun des volets; les points saillants des résultats sont récapitulés selon ce même schéma<sup>36</sup>.

### ***Partenariats – valeur reconnue***

#### *Fourniture de services de niveau international présentant une valeur ajoutée durable*

116. En 2015, le Bureau a sollicité auprès de plus de 400 partenaires de haut niveau des retours d'information concernant leurs besoins opérationnels, leurs priorités et la façon dont ils percevaient l'UNOPS. Les résultats de l'enquête ont fait ressortir un taux élevé de satisfaction (82 %), supérieur à l'objectif de 80 % fixé pour l'année. Les partenaires ont décrit le plus souvent l'UNOPS comme une organisation « souple, efficace et fiable ».

#### *Édification de partenariats durables*

117. Le niveau de satisfaction se mesure ici aux montants que représentent les nouveaux accords ou les accords élargis signés avec les partenaires. L'engagement de l'UNOPS s'est renforcé, passant d'un peu moins de 1 milliard de

<sup>35</sup> DP/2009/10; DP/OPS/2011/5; DP/OPS/2013/6; et DP/OPS/2015/5.

<sup>36</sup> Annexe III.

dollars en 2012 à plus de 1,6 milliard de dollars en 2015, soit un taux de croissance moyen annuel de 18 %. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS a signé des mémorandums d'accord avec 25 partenaires clés, notamment le Secrétariat de l'ONU<sup>37</sup>.

#### *Communication efficace et transparente*

118. L'UNOPS est attaché à la transparence et continue de publier sur son site web externe des données en temps réel sur tous ses projets en cours, conformément aux normes établies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

#### **Procédures - excellence des procédures**

##### *Gestion des procédures à l'aide de paramètres de référence*

119. Avec « OneUNOPS », le Bureau a tout ce qui lui faut pour améliorer plus encore les capacités de gestion de ses procédures internes ainsi que ses résultats concrets. La situation arrêtée au mois de janvier 2016 montre que « OneUNOPS » prend en charge 60 % des procédures internes, soit presque deux fois plus que l'ancien système, l'objectif étant d'arriver à couvrir les deux tiers de toutes les procédures d'ici la fin 2017<sup>38</sup>.

##### *Amélioration de l'efficacité et de la fonctionnalité*

120. Outre une plus grande rapidité et un gain de qualité, « OneUNOPS » va permettre de mieux intégrer les contrôles internes et de réduire les coûts liés à l'exécution des procédures internes. Des économies ont déjà été générées grâce à l'internalisation des services en charge des indemnités, des prestations et des salaires, et depuis que l'accès à l'ancien système et l'aide dont il bénéficiait ont été supprimés.

121. Preuve de la volonté de l'Administration de résoudre les problèmes, le taux global de mise en application de l'ensemble des recommandations issues de l'audit interne a atteint 96 % en 2015, soit plus que l'objectif fixé de 90 %. Fin 2015, seules quatre recommandations formulées par l'audit interne remontaient à plus de 18 mois, ce qui témoigne de la détermination de l'Administration de réduire au minimum l'exposition de l'Organisation à des risques à plus long terme.

##### *Innovation*

122. Le Programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement, qui représente le plus grand projet d'innovation de l'UNOPS à ce jour, implique une refonte totale de ses infrastructures en matière d'information et de communications. La plateforme « OneUNOPS » sera mise à profit pour réaliser l'objectif ici poursuivi, à savoir accroître l'efficacité, le contrôle, l'innovation et la collaboration au sein de l'Organisation. Grâce à cette nouvelle plateforme, une gamme plus large de services communs pourra être proposée à l'échelle mondiale, ce qui permettra d'offrir un soutien efficace et performant.

<sup>37</sup> *Idem.*

<sup>38</sup> *Preliminary benefit realization report on UNOPS enterprise resource planning implementation* (Rapport préliminaire sur la réalisation de bénéfices suite à la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré de l'UNOPS), Gartner 2016.

***Personnel - excellence du personnel****Constitution de partenariats*

123. L'UNOPS a recentré son service de ressources humaines, dont il a voulu faire un véritable partenaire interne. Grâce à une meilleure compréhension des besoins régionaux et fonctionnels, il a été en mesure de proposer des solutions ciblées aux problèmes humains qui ont pesé sur les résultats de l'Organisation, en procédant notamment à plusieurs changements d'orientation et en améliorant les procédures.

124. En 2015, l'UNOPS a lancé une nouvelle version de son enquête sur le personnel, qui s'intéressera davantage aux formes que prend la participation de ce dernier à la réalisation des objectifs du Bureau. L'indice de la participation des agents, qui est de 4,16, est bien supérieur aux valeurs de référence externes observées dans des organisations hautement performantes (4,06) ou des organismes de contrôle opérant au niveau mondial (3,83)<sup>39</sup>.

*Recrutement, perfectionnement et reconnaissance du mérite*

125. Des initiatives d'envergure mondiale axées sur le recrutement de personnel, le perfectionnement des agents et la reconnaissance du mérite ont vu le jour; elles concernent notamment la mise en place d'un nouveau cadre de compétences et de réservoirs de talents en vue de repérer les compétences internes et de mieux planifier la relève aux postes essentiels. L'UNOPS a constitué des réservoirs de talents pour les emplois les plus importants, notamment les fonctions d'encadrement et les postes fonctionnels.

*Adoption des valeurs de l'ONU*

126. Les efforts déployés en matière de recrutement de candidats et de gestion des compétences ont mis davantage l'accent sur la diversité. Cette question a d'ailleurs été intégrée dans tous les domaines de la gestion de compétences afin d'avoir un vivier de candidats plus varié. En outre, l'UNOPS a amélioré les modalités des contrats de son personnel, en prévoyant notamment un congé parental pour les vacataires.

***Finances - gestion financière****Maîtrise et efficacité sur le plan financier*

127. Le montant des services fournis par l'UNOPS est passé de moins de 1 milliard de dollars en 2012 à 1,4 milliard en 2015, soit une croissance annuelle moyenne de 13 %, tandis que ses frais de gestion sont restés stables. Exprimées en pourcentage de mise en œuvre des projets, les frais de gestion ont été ramenés de 6,2 % en 2012 à 4,5 % en 2015, ce qui montre que le Bureau a pu « faire plus avec moins » durant la période considérée.

*Recouvrement des coûts et utilisation rationnelle des ressources*

128. Conformément à son Règlement financier et à ses règles de gestion financière, l'UNOPS recouvre les coûts directs de ses projets, notamment des services communs y afférents, et ce sur la base des facteurs déterminant les coûts qui ont été identifiés. Les coûts indirects sont recouverts sous la forme d'une commission de

---

<sup>39</sup> Annexe III.

gestion. L'UNOPS va examiner la possibilité de mieux affiner les facteurs déterminant les coûts de différentes gammes de services.

#### *Investissement dans l'innovation*

129. En complément des ressources allouées chaque année à la gestion, l'UNOPS affecte une part de son budget annuel à un fonds d'investissement interne consacré aux innovations et partenariats. Cet instance finance, tout au long de l'année, des projets d'investissement répondant aux conditions requises. Un comité de direction représentant les groupes d'activités globaux et les différentes régions de l'UNOPS examine les propositions selon des critères déterminés.

### **C. L'UNOPS, une organisation adaptée au but poursuivi – l'excellence organisationnelle**

#### *Excellence organisationnelle*

130. Dans son plan stratégique, l'UNOPS a adopté un modèle d'excellence organisationnelle internationalement reconnu<sup>40</sup> qui l'a considérablement aidé à fixer ses priorités quant aux progrès qui pourraient être faits sur le plan stratégique et opérationnel. Le Bureau entend exploiter ce modèle pour définir son programme d'améliorations, que ce soit au niveau de l'architecture de l'Organisation ou des interventions dans les pays.

131. Dans le cadre de la préparation de son plan stratégique pour 2018-2021, l'UNOPS va procéder à une vaste évaluation interne et externe de son excellence organisationnelle et dresser notamment le bilan de ses modalités de gouvernance et de son adaptation au but poursuivi.

132. À mi-parcours de son plan stratégique, l'UNOPS est en position de force, comme en témoignent les résultats qu'il a obtenus en matière de gestion lors de l'exercice biennal. Les améliorations et investissements réalisés dans ce domaine vont lui permettre de progresser plus rapidement sur la voie de l'excellence organisationnelle. Grâce au perfectionnement constant de ses outils, techniques et modalités de gouvernance interne, qui favorise l'échange de connaissances et l'établissement de liens entre les membres de son personnel à travers le monde; l'UNOPS sera à même d'offrir des services d'appui à la gestion ciblés et un savoir-faire technique qui viendront appuyer le développement durable des pays dans lesquels travaillent les membres de son personnel.

## **IV. Perspectives – solutions et améliorations**

### **A. Les priorités pour 2017 et au-delà**

133. À mi-parcours de son plan stratégique, l'UNOPS est prêt à :

- a) mettre au point des concepts et solutions stratégiques qui répondent aux besoins de ses partenaires et aident les États à concrétiser un développement durable;
- b) canaliser davantage de ressources, notamment en provenance du secteur privé, vers le Programme de développement à l'horizon 2030;

<sup>40</sup> DP/OPS2013/3, par. 63.

c) tirer parti de son savoir-faire technique dans le domaine des infrastructures, des achats et de la gestion de projets pour proposer des solutions spécialisées, et ce par :

i) un renforcement des capacités en matière de passation de marchés publics et soutenir ainsi l'accroissement des ressources grâce aux profits générés par les gains d'efficacité et l'innovation;

ii) le déploiement d'infrastructures durables et résilientes propres ou communes à différents secteurs - énergie, eau, transports, traitement des déchets et technologies de l'information et des communications -, ainsi que de moyens d'action appropriés des pouvoirs publics, par exemple pour les infrastructures sociales dans les domaines de la santé, de l'éducation et du logement;

d) faire en sorte de rester à la pointe, en termes de fiabilité et d'efficacité des services d'appui à la gestion;

e) renforcer davantage son soutien par sa présence et son expérience dans des situations de conflit et de fragilité;

f) rendre compte de façon plus transparente et différenciée de ses contributions à valeur ajoutée.

134. Fort de ses atouts, des résultats obtenus ces deux dernières années et des changements opérés au sein de l'Organisation, l'UNOPS devrait être on ne peut mieux placé pour intensifier ses activités et contributions propres à favoriser la résilience et le développement durable des populations, la paix et la sécurité, ainsi que l'action humanitaire.

---