



**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
11 juillet 2017
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2017
5-11 septembre 2017, New York
Point 11 de l'ordre du jour provisoire
Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets

Plan stratégique de l'UNOPS, 2018-2021

Résumé

Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 est centré sur les effets de l'exécution. Il fixe le cap pour ce qui est d'aider les États Membres et le Secrétaire général à réaliser le développement durable et de faire advenir des sociétés plus pacifiques, justes et équitables.

L'UNOPS constitue pour les Nations Unies une source de services et de solutions nécessaires aux interventions dans les domaines de la paix et la sécurité, des droits de l'homme et du développement. Sa mission consiste à aider les populations à se faire une vie meilleure et les pays à parvenir à la paix et la sécurité et au développement. L'UNOPS peut certes accroître les capacités axées sur la réalisation de tous les objectifs de développement durable mais son axe d'intervention est déterminé par les demandes et les besoins des populations et des pays.

L'UNOPS part du principe que la demande va demeurer forte là où la population court le plus de risques et où ses besoins revêtent la plus haute importance, en particulier dans les pays les plus fragiles et les plus en difficulté.

Le plan stratégique se veut une suite donnée aux dispositions issues du quatrième examen quadriennal complet des opérations et à la vision formulée par le Secrétaire général d'une ONU plateforme de prévention rendue possible par une réforme de la gestion. Il a pour socle le mandat de base de l'UNOPS couvrant les infrastructures, les achats, la gestion des projets, les ressources humaines et la gestion financière.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (7 septembre 2017).



Faisant fond sur son excellence dans le primat accordé à la qualité, l'UNOPS perfectionnera les services et les solutions qu'il propose. Ainsi, il : a) adaptera ses services d'appui à la gestion pour présenter des propositions intégrées plus efficaces; b) procédera à un recentrage de ses compétences techniques pour proposer des solutions spécialisées contextualisées en fonction des besoins des pays, notamment pour le développement des capacités locales et nationales; c) s'emploiera à promouvoir l'innovation et l'investissement du secteur privé au service du développement durable; d) utilisera les nouvelles technologies pour concevoir des solutions pratiques novatrices produisant des effets immédiats pour les populations. Il s'agira en somme pour l'UNOPS de faire en sorte que ses services et solutions soient plus innovants et durables et d'instaurer des partenariats stratégiques collaboratifs propres à faire mieux connaître la valeur de ses apports.

Ces objectifs s'articulent autour de trois contributions stratégiques : a) renforcer les aptitudes des partenaires par des services d'appui à la gestion; b) aider les populations grâce à des compétences techniques spécialisées efficaces; c) aider les pays à accroître le volume et les effets des ressources.

L'UNOPS ambitionne de devenir une source connue et reconnue d'avantages comparatifs propres à accroître la capacité d'exécution des gouvernements, des Nations Unies et d'autres partenaires, en appui au Secrétaire général et au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'UNOPS présentera au Conseil d'administration des mises à jour par étape, conformément au cadre défini par l'Initiative mondiale sur les rapports de performance, continuera de caler l'excellence de ces opérations sur les normes internationalement reconnues et installera des pratiques optimales dans tous ses domaines d'intervention.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être avaliser le Plan stratégique pour 2018-2021, en constatant qu'il est solidement ancré dans les décisions des États Membres, les directives de politique générale, les accords internationaux et les besoins des populations et des pays, notamment dans les situations de grande fragilité; exprimer son soutien aux objectifs stratégiques de l'UNOPS et à l'ambition qu'il s'est donné de s'acquitter de son mandat et de réaliser sa vision et ses buts; encourager l'UNOPS dans son approche visant à incorporer les pratiques d'exécution durables; soutenir l'UNOPS dans son ambition de concentrer la gestion des connaissances sur la mobilisation des compétences pour l'élaboration de propositions de services intégrés et de solutions spécialisées fondées sur une demande effective ou attendue axée sur des objectifs et des contextes opérationnels spécifiques; remercier l'UNOPS de son intention d'associer à son action de manière plus stratégique les gouvernements et d'autres partenaires; demander instamment aux entités du système des Nations Unies de reconnaître ses avantages comparatifs et ses capacités techniques et d'établir des partenariats collaboratifs stratégiques axés sur l'efficacité et l'effectivité, notamment au niveau des pays; enfin, encourager l'UNOPS dans sa recherche constante de l'excellence organisationnelle et son souci d'assurer l'investissement nécessaire au renforcement des capacités organisationnelles et de protéger à l'avenir son modèle d'entreprise unique.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Quelle est la raison d'être de l'UNOPS : contexte stratégique, but et objectifs	4
A. Contexte mondial, accords mondiaux et réforme de l'ONU	5
B. Contexte opérationnel : les populations et les pays	6
C. Cadre stratégique : but, vision, mission et objectifs.	11
II. Qu'est-ce que l'UNOPS se propose de faire : compétences, concentration et valeur ajoutée. . .	14
A. Le mandat : services, compétences et partenaires	14
B. Ambitions opérationnelles pour 2018-2021 : un référent connu et reconnu	16
C. Responsabilité quant à la valeur ajoutée opérationnelle : effet direct et indirect.	17
III. Quelle gestion pour l'UNOPS : maintenir l'adéquation des institutions au but recherché	20
A. Gouvernance, risque et conformité : simplifier et autonomiser	20
B. Ambitions concernant la gestion pour 2018-2021 : qualité et performance respectueuse des principes	22
C. Réforme de la gestion et innovation : développer, améliorer et renforcer	23
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
I. Quelle est la raison d'être de l'UNOPS	
II. Qu'est-ce que l'UNOPS se propose de faire	
III. Comment l'UNOPS sera-t-il géré	

I. Quelle est la raison d'être de l'UNOPS : contexte stratégique, but et objectifs

1. L'Assemblée générale a créé l'UNOPS en tant qu'organisme des Nations Unies placé sous l'égide de l'Assemblée, du Conseil économique et social et du Conseil d'administration. La finalité de l'UNOPS concrétise les valeurs de la Charte des Nations Unies.

2. L'UNOPS a pour mandat¹ d'étoffer la capacité d'exécution dans les domaines de la paix et la sécurité, des droits de l'homme et du développement, notamment par des activités de développement des capacités. Par ses services d'appui aux projets, il aide les gouvernements, les Nations Unies et d'autres partenaires à réaliser les buts mondiaux et les objectifs locaux des États Membres au niveau des populations et des pays. L'UNOPS constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel qui appuie leur vision générale de l'avenir que nous voulons.

3. En 2017, the Secrétaire général a exposé sa vision de l'ONU comme plateforme pour la prévention².

« Par prévention j'entends faire tout son possible pour aider les pays à éviter le déclenchement de crises qui font payer un lourd tribut à l'humanité et sapent les institutions et les capacités qui permettent d'instaurer la paix et le développement. J'entends par là aussi de notre part un engagement renouvelé en faveur de la Charte des Nations Unies et du mandat du Programme 2030 et l'assurance que notre aide parvient à ceux qui en ont le plus besoin. La prévention devrait irriguer tout ce que nous faisons. Elle devrait traverser tous les piliers de notre action et nous unir dans la recherche d'une action plus efficace. »

4. Le présent plan stratégique constitue la suite donnée par l'UNOPS aux accords mondiaux formant le Programme 2030³ et à l'examen quadriennal complet des opérations⁴ et énonce la manière dont l'UNOPS peut apporter une contribution qui couvre les trois piliers de la Charte, afin d'inscrire dans le réel la vision du Secrétaire général d'une plateforme de prévention intégrée rendue opérante par une réforme de la gestion.

5. Le présent plan fait fond sur les résultats de l'examen à mi-parcours de l'UNOPS effectué en 2016⁵. Il définit le contexte stratégique dans lequel l'UNOPS pourra fonctionner en tant qu'entité du système des Nations Unies animée par la demande et autofinancée et poser le cadre des ambitions à apporter aux opérations et à la gestion pour 2018-2021.

6. À mi-parcours de la période de planification, l'UNOPS sollicitera auprès du Conseil d'administration des orientations sur les moyens de faire en sorte que son axe stratégique demeure pertinent et cadre bien avec ceux des États Membres, et qu'il continue d'apporter le maximum de valeur ajoutée pour ce qui est d'aider les populations à se faire une vie meilleure et les pays à faire régner la paix et le développement durable.

¹ Annexe I.

² Ibid.

³ Résolution 70/1 de l'Assemblée générale.

⁴ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

⁵ DP/OPS/2016/5.

A. Contexte mondial, accords mondiaux et réforme de l'ONU

7. Certes, bien des populations et des pays ont enregistré des progrès depuis quelques décennies mais les défis et les risques mondiaux du XXI^e siècle demeurent immenses, s'agissant en particulier des populations les plus à la traîne. Début 2016, les États Membres étaient déjà parvenus à un certain nombre d'accords mondiaux sur le développement durable, les changements climatiques, la pérennisation de la paix, la réduction des risques de catastrophe et le financement du développement. Le Programme 2030 donne une vision générale de l'avenir que nous voulons⁶.

8. L'examen quadriennal complet des opérations de 2016 sert de guide pour les entités du système des Nations Unies pour le développement en ce qui concerne les attentes des États Membres. La vision du Secrétaire général fait du système des Nations Unies une plateforme de prévention intégrée horizontalement et verticalement, accompagnée de réformes de gestion adaptées au but recherché face aux défis du XXI^e siècle.

9. L'examen quadriennal reconfirme la configuration stratégique dessinée par les accords mondiaux qui structurent le Programme 2030. Il prend acte du lien intrinsèque entre la paix et le développement durable (s'agissant en particulier du passage des secours au développement), ce qui accroît la nécessité de nouvelles approches du financement des activités de développement et souligne l'importance capitale de la création d'environnements plus propices au plan intérieur ainsi que du renforcement des capacités au plan national.

10. Les États Membres encouragent le système des Nations Unies pour le développement à être plus stratégique, responsable, transparent, collaboratif, efficace, efficient et axé sur les résultats. Ils soulignent que les activités opérationnelles de développement devraient soutenir les pays qui mettent en œuvre le Programme 2030 et reconnaissent les compétences, l'expérience et les avantages comparatifs que ces entités tirent de leurs mandats et de leurs plans stratégiques.

11. Le Secrétaire général a défini trois grandes priorités pour rendre le système des Nations Unies plus efficace et réactif dans son soutien aux objectifs de paix et de développement durable des États Membres :

a) Renouveler l'engagement des Nations Unies à promouvoir une culture de la prévention, en consolidant l'articulation entre les politiques relatives aux trois piliers qui se renforcent mutuellement, la paix et la sécurité, le développement durable et les droits de l'homme;

b) Pérenniser la paix grâce à un système de prévention moderne recouvrant tout le continuum prévention, résolution des conflits, maintien de la paix, consolidation de la paix et développement à long terme;

c) Devenir plus efficace, productif et axé sur le terrain, décentraliser et simplifier les processus, devenir moins bureaucratique, se concentrer sur l'exécution et les résultats, et promouvoir la réforme et l'innovation dans tous ses domaines d'intervention.

12. Afin de prendre en compte les liens intrinsèques et facteurs de renforcement mutuel entre la paix et le développement durable, l'UNOPS parlera ici de chaîne de valeur globale, c'est-à-dire l'ensemble des processus par lesquels des normes, politiques et accords mondiaux sont traduits en action grâce aux compétences techniques et à des services d'appui à la gestion efficaces.

⁶ Annexe I.

13. Les attentes sont fortes s'agissant de la volonté des entités du système des Nations Unies d'abattre les cloisons, de reconnaître les avantages comparatifs, l'expérience et les compétences mutuelles et de collaborer sur tous les piliers de la Charte pour soutenir le Programme 2030, y compris l'état d'avancement des pays dans la réalisation des 17 objectifs de développement durable, qui sont universels, interdépendants et se renforcent mutuellement.

14. Dans son examen à mi-parcours de 2016, l'UNOPS a dressé le bilan du contexte mondial en évolution et s'est mis en situation de pouvoir collaborer avec les gouvernements, les Nations Unies et autres partenaires en tant que référent pour l'expansion des capacités d'exécution. Faisant fond sur ses compétences, son expérience et ses avantages comparatifs, l'UNOPS peut faire des propositions de services intégrés et instaurer des rapports stratégiques avec ses partenaires, en identifiant des solutions ciblées et complètes aux difficultés rencontrées par les populations dans différents pays et contextes.

B. Contexte opérationnel : les populations et les pays

15. Le XXI^e siècle est celui d'un monde globalisé, où les populations n'ont jamais été autant connectées, et pourtant des milliards de personnes connaissent des difficultés et des risques non négligeables alors même que la technologie et l'innovation ouvrent de nouvelles possibilités. L'UNOPS dispose de l'expérience et des compétences nécessaires pour contribuer directement et indirectement à la réalisation des buts mondiaux et des objectifs locaux au service des populations et des pays dans différents contextes. Dans toutes ses opérations, il s'efforce d'utiliser la technologie pour économiser du temps et de l'argent, en intégrant des approches durables pour obtenir des effets concrets dans ses projets d'exécution.

Approches de l'exécution durable

16. Les approches de l'exécution durable suivies par l'UNOPS comportent des mesures de développement des capacités locales et nationales et trois volets de durabilité qui se renforcent mutuellement :

a) *Croissance économique équitable* : i) recherche du meilleur rapport qualité-prix par l'adoption de pratiques de gestion et d'investissement stratégiques efficaces, respect des principes de transparence et de responsabilité, et examen des stratégies de sortie appropriées; ii) soutien afférent aux moyens de subsistance par un meilleur accès aux marchés et le recours autant que possible à la main-d'œuvre et aux fournisseurs locaux, y compris aux entreprises appartenant à des femmes ou des jeunes; iii) prise en compte du coût total de la propriété (financement, exploitation, entretien et remplacement des actifs).

b) *Justice et inclusion sociales* : i) faire preuve de la diligence voulue, respecter les droits de l'homme et les approches fondées sur les droits, et promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles tout au long de l'exécution des projets; ii) associer les communautés et les bénéficiaires locaux et assurer un accès équitable aux avantages des projets en mettant plus particulièrement l'accent sur la protection des plus vulnérables; iii) faciliter l'accès aux services relatifs à l'alimentation, à l'eau, à l'assainissement, à l'énergie, à la santé, à l'éducation, à la justice et à la sécurité.

c) *Respect de l'environnement* : i) atténuer les effets préjudiciables à l'environnement et améliorer la biodiversité et la résilience écologique; ii) utiliser des ressources renouvelables, en tenant compte des interactions entre le

développement humain et la durabilité environnementale; iii) accroître la résilience des pays et des communautés face aux chocs des catastrophes naturelles.

17. Dans la pratique, l'incorporation d'approches axées sur l'exécution durable se fera sur la base du contexte et de la nature des activités entreprises. Le cadre de gestion standard identifie les outils et les directives internes afférentes aux pratiques reconnues. En externe, c'est le cadre défini par l'Initiative mondiale sur les rapports de performance qui sert de guide pour l'établissement de rapports sur les pratiques durables.

Difficultés rencontrées par les populations et les pays

Développement, conflits, climat et transparence

18. À l'heure actuelle, 7,4 milliards de personnes sont réparties sur plus de 200 pays et territoires, avec des variations considérables de niveau de développement économique et humain. Les risques qu'elles courent sont multiformes et tenus par des liens réciproques.

19. En 2015-2016, les activités de l'UNOPS représentaient au total 2,8 milliards de dollars de prestations, dont 83 % répartis sur 121 pays et 17 % de portée mondiale pilotées à partir de Genève, New York et Copenhague⁷.

20. L'examen à mi-parcours a mis en évidence une forte corrélation entre les activités de pays de l'UNOPS et les difficultés rencontrées par les populations dans différents pays et contextes⁸. L'annexe I contient une évaluation contextuelle actualisée qui passe en revue les activités de l'UNOPS portant sur : a) le développement (classement par revenu de la Banque mondiale, indice de développement humain); b) les pays les moins avancés, les pays en développement enclavés et les petits États insulaires en développement; c) les conflits, les déplacements de population et les opérations de maintien de la paix des Nations Unies; d) les changements climatiques, catastrophes et déplacement; e) l'urbanisation; f) la transparence.

21. L'évaluation confirme que les services de l'UNOPS rencontrent auprès des partenaires une demande de renforcement des capacités d'exécution en vue de surmonter les difficultés et d'édifier des vies meilleures dans de nombreux contextes, et que la majorité de ses activités sont concentrées dans les pays les moins bien placés au regard de l'indice des objectifs de développement durable⁹.

Technologie

22. L'évaluation couvre également le développement des technologies de l'information, faisant ressortir le fait que de nombreux pays sont à la traîne dans ce domaine. Toutefois, la technologie change à un rythme exponentiel et les nouvelles technologies prolifèrent. On peut citer à cet égard le téléphone mobile, les réseaux et l'évolution des nouvelles technologies telles que celles des chaînes de blocs, de l'apprentissage automatique et des applications intelligentes. Les perturbations induites par ces changements posent des problèmes aux entreprises et aux administrations qui fonctionnent encore sur des modèles du XX^e siècle.

23. Les progrès de la technologie offrent à des milliards de personnes la possibilité d'emprunter un raccourci vers le développement. Dans de nombreux secteurs, cela créera des voies innovantes vers la durabilité. L'UNOPS s'emploie à exploiter ces

⁷ Annexe I.

⁸ Annexe I.

⁹ Annexe I.

possibilités au profit des populations, en particulier celles qui sont le plus à la traîne.

Risques pour les populations en situations de fragilité

24. La vision du Secrétaire général qui fait de l'ONU une plateforme pour la prévention souligne combien il importe de reconnaître les situations de fragilité et de s'employer en priorité à renforcer les capacités de résilience afin que les populations, en particulier celles qui sont à la traîne, puissent gérer les risques et les chocs plus efficacement.

25. Tous les piliers de la Charte sont essentiels pour atténuer les risques de fragilité : le développement durable est le socle de la paix, une paix pérenne permet le développement et les sociétés sont plus résilientes lorsqu'elles respectent tout l'éventail des droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'état de droit, l'inclusion et la diversité, et qu'elles prennent soin de leurs jeunes et de leurs enfants.

26. En 2013, l'UNOPS, constatant l'attention accrue portée au niveau international aux États plus fragiles¹⁰ et à la question de la fragilité en général, s'est engagé à intégrer dans ses pratiques relatives aux infrastructures les principes inscrits dans le Plan d'action des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe et la résilience¹¹.

27. Dans son examen à mi-parcours, l'UNOPS a analysé sa présence au regard de plusieurs indices de risque de pays¹². Une analyse actualisée confirme que les activités de l'UNOPS sont concentrées dans des situations de fragilité où les populations courent le plus de risques, en particulier dans les pays qui connaissent les plus grandes difficultés.

28. L'UNOPS aspire à être reconnu pour la valeur ajoutée qu'il apporte aux populations dans tous les pays en pareilles situations. Il est prêt à assumer davantage de responsabilités pour ce qui est de veiller à ce que les solutions qui ont fait leurs preuves dans un contexte donné soient transférées au profit de populations qui connaissent des difficultés et des risques similaires dans des contextes comparables, notamment dans les situations de fragilité.

29. Afin que son action soit plus systématique et concentrée, l'UNOPS examinera s'il est utile de recourir à des typologies des pays et des indicateurs de risque pour étoffer sa planification à moyen et long terme. Il faudra pour cela accorder la priorité aux investissements nécessaires pour concevoir et déployer des propositions de services intégrés et élaborer des approches stratégiques de promotion de solutions spécialisées permettant de réaliser les buts mondiaux et les objectifs locaux dans des contextes comparables quant au profil de risque d'entrave à la réalisation des objectifs prioritaires pour les pays et à l'édification de vies meilleures pour les populations.

Objectifs de développement durable

30. Les 17 objectifs et 169 cibles de développement durable sont universels, interdépendants et se renforcent mutuellement. Les pays doivent les réaliser et rendre compte de leurs progrès à cet égard et le système des Nations Unies leur fournit un appui qui est fonction des mandats, de la compétence et des avantages comparatifs.

¹⁰ DP/OPS/2013/3, par. 10.

¹¹ DP/OPS/2013/3, par. 53.

¹² DP/OPS/2016/5.

31. De par son mandat centré sur l'exécution, l'UNOPS peut contribuer directement et indirectement à la réalisation de tous les objectifs, et pourtant ses partenaires semblent le trouver plus intéressant pour certains objectifs que pour d'autres¹³.

32. Pour la plupart des partenaires, la demande porte sur l'objectif 9. Ce choix cadre certes avec le mandat relatif aux infrastructures de l'UNOPS mais les systèmes et les actifs infrastructurels contribuent de façon essentielle à la plupart des autres objectifs. Les services d'appui et de conseil concernant l'objectif 17 sont également très demandés, ce qui donne à penser que les partenaires de l'UNOPS voient en celui-ci un organisateur de partenariats pour la réalisation des objectifs. Les autres objectifs où les demandes passées et futures se recoupent sont les objectifs 3, 11 et 16. De nombreux partenaires s'attendent à ce qu'il y ait à l'avenir une demande en liaison avec l'objectif 6, et les activités relatives à l'objectif 13 sont en augmentation depuis quelques années.

33. La forte corrélation entre la demande passée et la demande attendue de services d'appui aux projets relatifs à des objectifs spécifiques confirme la pertinence de l'UNOPS. Il ne faut pas pour autant en déduire que l'UNOPS s'attribue un mandat normatif mondial concernant les objectifs; il s'agit simplement de constater que ses partenaires reconnaissent la valeur de son appui à leurs propres objectifs.

34. En sa qualité d'entité du système des Nations Unies et compte tenu de sa compétence technique, l'UNOPS incorpore les valeurs et les principes de la Charte à ses opérations et à ses contributions aux aspirations des pays soucieux de réaliser les objectifs, y compris avec des approches d'exécution durable. Les services d'appui à la gestion de l'UNOPS, qui sont certifiés au regard des normes internationalement reconnues, ont pour les partenaires une valeur intrinsèque quel que soit l'objectif poursuivi.

35. La demande régulière d'appui de l'UNOPS au renforcement des capacités d'exécution d'objectifs spécifiques fait ressortir les domaines où les compétences et l'avantage comparatif de l'UNOPS peuvent être exploités par des partenaires nouveaux ou existants. En conséquence, la stratégie de gestion des connaissances de l'UNOPS partira du principe que la demande passée et future aidera à recentrer les investissements sur la réutilisation et l'innovation en matière de compétences.

36. Au cours des quatre prochaines années, l'UNOPS mettra ses compétences au service des populations dans des pays qui font face à des difficultés similaires. Il mettra au point une suite plus ciblée de propositions de services intégrés et instaurera des rapports stratégiques avec les partenaires pour mieux faire connaître son offre de valeur. Il aidera au transfert de solutions contextualisées qui ont fait leurs preuves (et en trouvera de nouvelles) et qui répondent aux besoins des populations et aux objectifs que les pays s'efforcent de réaliser, y compris par des solutions d'exécution spécialisées et complètes. Il investira dans la création et le développement de capacités nationales de gestion des connaissances fondées sur l'expérience et les prévisions de demande future¹⁴.

37. Pour conserver une marge de manœuvre et pouvoir s'adapter, l'UNOPS veillera à injecter dans ses propositions de services les nouvelles technologies, les connaissances et les approches de ses partenaires, notamment celles des Nations Unies, du monde universitaire et du secteur privé. Il faudra absolument trouver de nouvelles façons d'exploiter les possibilités offertes par les technologies de

¹³ Annexe I.

¹⁴ Annexe I.

l'information et des communications et les nouveaux modes de financement pour atteindre les objectifs.

Financement du développement

38. Le financement des objectifs mondiaux et locaux nécessitera un investissement important. Les ressources financières relevant de la gestion du système des Nations Unies ne représentent qu'une fraction des besoins.

39. L'examen à mi-parcours de l'UNOPS dessine les contours du paysage financier du développement; l'annexe I réitère ses conclusions. Celles-ci réaffirment avec plus de force, après l'examen quadriennal complet des opérations, l'appel à étudier les approches de financement innovantes et confirmer que le financement public international, y compris l'aide publique au développement, devrait servir de catalyseur de financement supplémentaire.

40. Les Nations Unies ne sont pas le seul acteur, ni même le plus important. Son but est, non pas d'élargir son domaine mais de faire en sorte que la situation change réellement pour les populations, en particulier les plus vulnérables d'entre elles, en instaurant des partenariats avec l'éventail le plus large possible de gouvernements, d'organisations régionales, d'institutions financières internationales de société civile, d'universitaires et du secteur privé, y compris la coopération Sud-Sud et triangulaire.

41. Le Programme d'action d'Addis-Abeba situe entre 1 000 et 1 500 milliards de dollars le montant annuel du déficit d'investissement dans les infrastructures dans les pays en développement¹⁵. Il est capital d'instaurer des partenariats plus vastes pour accroître la masse et l'effet des ressources disponibles pour la réalisation du Programme 2030.

Capacités : l'environnement propice national et le système des Nations Unies

42. L'examen quadriennal complet des opérations a mis en évidence la nécessité de renforcer l'environnement propice interne et les capacités nationales des pays. La prise en charge, la mobilisation et l'utilisation efficaces par les pays eux-mêmes des ressources internes seront essentielles pour mener à bien le Programme 2030, de même que des approches sociales, environnementales et économiques rationnelles et des institutions transparentes et réactives aux besoins des populations. L'examen quadriennal a souligné que le système de développement doit instaurer une collaboration à tous les niveaux, en prenant en compte les avantages comparatifs, l'expérience et les compétences.

43. Les achats constituent une part importante de la dépense publique. De par son mandat et sa compétence technique en matière de marchés publics, l'UNOPS est un référent pour le renforcement des capacités d'achat et la création d'institutions transparentes et responsables. L'établissement d'un cadre pour les marchés publics qui permet de faire des choix innovants et durables et de réaliser des gains d'efficacité même modestes redonne un nouvel élan important à la réalisation des objectifs. L'UNOPS peut aider à réaliser un dividende-achats en augmentant la masse de ressources disponibles par des gains d'efficacité et des innovations.

44. Il en va ainsi pour l'ensemble du système des Nations Unies. Dans l'examen quadriennal complet des opérations, il est demandé aux entités du système d'étudier les possibilités d'achat collaboratif aux niveaux mondial, régional et national. Les arrangements institutionnels actuels semblent toutefois trop fragmentés pour

¹⁵ Programme d'action d'Addis-Abeba, par. 14.

pouvoir bénéficier des avantages des normes de durabilité et du pouvoir d'achat combiné.

45. La réalisation des objectifs nécessitera un investissement dans les infrastructures dans de nombreux secteurs, notamment l'énergie, l'eau, les transports, la gestion des déchets et les technologies de communication, ainsi que des infrastructures sociales publiques dans les domaines de la santé, de l'éducation et du logement. L'examen quadriennal a permis de réaffirmer la nécessité de « déverrouiller » les financements combinés ou centralisés et l'atténuation des risques dans le domaine des infrastructures. L'UNOPS dispose d'une expérience dans la plupart des secteurs infrastructurels et peut aider à hiérarchiser et développer des infrastructures nationales résilientes et durables par des approches reposant sur des données factuelles.

46. Une division du travail plus claire au sein du système des Nations Unies, sur la base des mandats et des compétences, pourrait renforcer les normes de qualité et ouvrir la voie à des approches d'un meilleur rapport coût-efficacité. Elle pourrait aussi réunir la masse critique de connaissances institutionnelles nécessaires pour que l'innovation produise les avantages que l'on peut escompter d'infrastructures résilientes et durables. Le système devrait harmoniser ses efforts pour donner aux États Membres les moyens de se préparer aux catastrophes en connaissance de cause.

47. Pour attirer des capitaux privés à investir dans l'action sociale, les projets doivent être élaborés, conçus et gérés de manière à réaliser des bénéfices financiers et non financiers en réduisant le risque qui y est associé. De par sa compétence technique et son bilan en matière de risques d'exécution, y compris dans les conditions les plus difficiles, l'UNOPS est un référent pour l'accroissement des capacités d'exécution dans la gestion des projets, notamment ceux financés aux conditions du marché.

48. Au sein du système des Nations Unies, l'UNOPS demeure disponible pour gérer l'exécution pour le compte des partenaires pendant que ceux-ci concentrent leur action sur les mandats normatifs mondiaux.

49. L'UNOPS est conscient de la nécessité d'une division du travail au sein du système des Nations Unies, sur la base des avantages comparatifs. Il est prêt à prendre sa part de responsabilité, tirant parti de sa présence et de ses compétences dans les domaines relevant de son mandat, faisant office de catalyseur et de vecteur des financements publics et privés et déployant ses compétences techniques spécialisées au service du Programme 2030 afin que les résultats soient obtenus de manière transparente et responsable, pour le bien des populations, notamment grâce au développement des capacités.

C. Cadre stratégique : but, vision, mission et objectifs

50. Le cadre stratégique de l'UNOPS établit sa raison d'être, et ses objectifs stratégiques encadrent ses aspirations pour la période de planification.

But, vision et mission

51. Les valeurs de l'UNOPS sont ancrées dans la Charte et dans les mandats édictés par l'Assemblée générale dans sa décision 2016/19, et le Conseil d'administration s'est félicité des valeurs et de la raison d'être de l'UNOPS telles qu'elles s'expriment dans son but, sa vision et sa mission :

Notre but

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^e 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 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.

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.

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

Objectifs stratégiques

52. Les objectifs stratégiques de l'UNOPS ne sont pas axés sur un ou deux objectifs mondiaux. Ils visent plutôt à encadrer les aspirations de l'organisation quant à la valeur ajoutée qu'elle peut apporter au renforcement des capacités d'exécution de ses partenaires afin de pourvoir aux besoins des populations et d'aider les pays à réaliser leurs objectifs.

53. En 2016, le Conseil d'administration s'est félicité de l'intention inscrite dans les trois objectifs relatifs aux contributions de l'UNOPS¹⁶ qui, avec les quatre objectifs relatifs à la gestion, expriment les aspirations de l'organisation quant aux résultats opérationnels et gestionnaires escomptés.

54. **Trois objectifs contributifs** expriment la valeur globale des services proposés par l'UNOPS et déterminent comment celui-ci rendra compte de manière ciblée et différenciée de la valeur ajoutée qu'il apporte. L'UNOPS :

¹⁶ Décision 2016/19.

a) *Permettra 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;

b) *Aidera 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;

(c) *Confortera 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.

55. **Quatre objectifs gestionnaires** expriment l'ambition d'excellence, de qualité et de respect des principes organisationnels dans le fonctionnement de toutes les opérations de l'UNOPS. Ils déterminent comment celui-ci conduira sa réforme de la gestion interne et son programme d'innovation :

a) *Valeur ajoutée pour les partenaires* – fournir des solutions et des services innovants qui apportent une valeur ajoutée reconnue par les partenaires et conformes aux normes internationales et aux meilleures pratiques reconnues;

b) *Excellence des personnes* – donner au personnel les moyens d'un comportement professionnel constamment de qualité, faisant ainsi de l'UNOPS un employeur de choix qui attire et conserve une main-d'œuvre talentueuse;

c) *Excellence des processus* – procéder à une amélioration mesurable de la qualité, de l'efficacité et de la fiabilité des opérations par la simplification et l'innovation dans les processus, sur la base de règles claires et de délégations de pouvoirs facilitées par les technologies de l'information;

d) *Bonne gestion financière* – préserver le modèle d'entreprise mû par la demande et autofinancé et l'aptitude à investir dans l'innovation au profit des gouvernements, des Nations Unies et des autres partenaires, ainsi que des populations qu'il dessert.

Réaliser les objectifs stratégiques

56. L'UNOPS applique des approches de gestion systématiques pour conduire et surveiller la réalisation de ses objectifs stratégiques¹⁷. Le facteur décisif pour la réalisation au cours des quatre prochaines années sera toutefois la conjonction du leadership et de la performance respectueuse des principes de la part des cadres et du reste du personnel de l'UNOPS. Partout dans l'organisation, y compris au niveau de la haute direction, chacun doit voir au-delà des nécessités opérationnelles et immédiates, prendre les choses en main et se joindre aux autres, guidé par sa passion pour son but et sa mission, pour faire de l'UNOPS un référent connu et reconnu qui accroît les capacités de ses partenaires, aide les populations et soutient les pays.

57. Les objectifs stratégiques fournissent un cadre qui renforce par nature la réalisation de la mission et du but de l'UNOPS. Les chapitres II et III décrivent ce qu'il ambitionne de faire pendant les quatre prochaines années :

a) Qu'est-ce que l'UNOPS, guidé par ses trois objectifs contributifs, se propose de réaliser, y compris un narratif différencié de ses contributions directes et indirectes aux résultats opérationnels;

b) Comment l'UNOPS, guidé par ses quatre objectifs gestionnaires, conduira-t-il la réforme de sa gestion et son programme d'innovation pour procéder

¹⁷ Annexe I.

à une évolution institutionnelle de son adaptation au but recherché, en incorporant les technologies de l'information pour renforcer sa plateforme d'exécution.

II. Qu'est-ce que l'UNOPS se propose de faire : compétences, concentration et valeur ajoutée

A. Le mandat : services, compétences et partenaires

Textes des organes délibérants servant de base aux contributions

58. L'UNOPS est un référent opérationnel pour les États Membres et le Secrétaire général; les textes des organes délibérants sur lesquels se fondent ses contributions sont les résolutions et décisions de ces organes¹⁸. Au fil des ans, les États Membres ont confié à l'UNOPS un mandat consistant à accroître les capacités d'exécution dans les domaines de la paix et la sécurité, des droits de l'homme et du développement, par des :

- a) Services d'appui à la gestion efficaces;
- b) Compétences techniques spécialisées efficaces, y compris pour le développement des capacités;
- c) Soutiens à l'augmentation de la masse et de l'effet des ressources destinées au Programme 2030.

59. En tant qu'organisme des Nations Unies mû par la demande et autofinancé, l'UNOPS a pour partenaires les gouvernements, d'autres entités du système des Nations Unies et d'autres partenaires, y compris les institutions intergouvernementales, les institutions financières internationales et régionales, les fondations, les organisations non gouvernementales et le secteur privé.

Services flexibles et modulaires d'appui aux projets

60. La proposition de valeur ajoutée de l'UNOPS est ancrée dans ses services flexibles et modulaires d'appui aux projets. Son offre de services comprend les gammes suivantes : infrastructures, achats, gestion des projets, gestion financière et ressources humaines. L'UNOPS fournit aussi d'autres services de gestion, notamment des services d'appui informatique, et a mis au point des modalités d'exécution spécialisées telles que les services mondiaux partagés et les services de secrétariat pour les initiatives internationales.

La qualité grâce à des gammes de services fonctionnels certifiées

61. Au cours de la décennie écoulée, l'UNOPS a optimisé la qualité de ses gammes relatives au système de gestion et aux services fonctionnels, sur la base d'une certification au regard des normes internationales¹⁹. Il a adapté les pratiques optimales et incorporé les approches de l'exécution durable sur la base des enseignements tirés de l'expérience. L'Initiative mondiale sur les rapports de performance constitue le cadre des rapports annuels de l'UNOPS.

62. L'excellence organisationnelle, à l'instar du développement durable, est non pas une destination mais un voyage au cours duquel des connaissances et des technologies sont continuellement adaptées et de multiples intérêts, composantes et efforts se conjuguent pour parvenir au produit désiré. L'UNOPS s'emploie constamment à optimiser ses capacités facilitatrices.

¹⁸ Annexe I.

¹⁹ Annexe II.

63. Depuis 2013, l'UNOPS s'est doté d'un système de gestion intégrée et a renforcé sa capacité à livrer des services mondiaux partagés. Dernièrement, il a mis en place un dispositif de gestion des normes comportant des directives techniques internes et des outils adaptés, notamment pour l'incorporation des approches de l'exécution durable.

64. En 2017, le système de gestion de l'UNOPS a été rectifié au regard de la norme ISO 9001 sur la gestion de la qualité, et une évaluation externe a confirmé que son excellence organisationnelle s'est accrue par rapport à la session précédente, en 2013²⁰.

Intégration des connaissances et des compétences par type de services

65. Dans les cinq gammes de services, la proposition de valeur ajoutée se décline en trois types de services, à savoir exécution, transaction et conseil. Il s'agit là d'une progression naturelle du mandat et des compétences d'exécution de l'UNOPS, qui sont au cœur de sa proposition de valeur ajoutée depuis 2012²¹. L'annexe II contient les définitions et d'autres détails concernant la nature de ces types de services, y compris la manière dont ils peuvent être groupés dans certaines propositions de services intégrés ou pour une assistance technique spécialisée.

66. Les propositions de compétences et de services de l'UNOPS sont flexibles et modulaires. Il peut s'agir de propositions autonomes répondant à une demande spécifique ou dans le cadre d'une proposition de services intégrés. Par des contacts précoces avec les partenaires à un niveau plus élevé du processus de prise des décisions, les compétences techniques de l'UNOPS peuvent être appliquées à la recherche de solutions correspondant aux besoins de la population dans un contexte spécifique et à la réalisation des objectifs mondiaux des pays.

Demandes des partenaires et réponses à la proposition de valeur ajoutée de l'UNOPS

67. Les partenaires reconnaissent les avantages des services d'appui aux projets flexibles et modulaires et de la réactivité de cette proposition de valeur ajoutée d'entreprise à entreprise, qualifiant l'UNOPS d'organisation « efficace, flexible et professionnelle »²².

68. Ils font état d'une demande future pour tous les types et gammes de services. Le taux de 40 % des partenaires indiquant qu'ils pourraient recommander les services de l'UNOPS à d'autres est assez élevé par rapport au taux de référence dans le secteur, où il est considéré excellent à partir de 30 %²³.

69. Les efforts faits pour améliorer la plateforme de fourniture de services mondiaux et locaux d'appui à la gestion de l'UNOPS sont de plus en plus reconnus par les États Membres et les partenaires du système des Nations Unies. En 2013, le Conseil d'administration a exhorté les entités du système à rechercher des gains d'efficacité par une collaboration accrue avec l'UNOPS²⁴.

70. En 2015, le Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix a reconnu la valeur ajoutée des services d'appui de l'UNOPS aux opérations de maintien de la paix²⁵; en 2016, une étude du Groupe des Nations Unies pour le

²⁰ Annexe III.

²¹ [DP/OPS/2012/7](#).

²² UNOPS Enquête auprès des partenaires, 2016.

²³ Annexe I.

²⁴ Décision 2013/23.

²⁵ [A/70/95-S/2015/446](#), par. 224.

développement a affirmé que l'UNOPS est une entité des Nations Unies possédant les compétences nécessaires pour fournir un appui centré sur la gestion, des ensembles de qualifications et des systèmes constitutifs de services d'appui de grande qualité²⁶; en 2017, une étude du Centre de coopération internationale a réitéré ces conclusions²⁷.

71. S'agissant de la poursuite du perfectionnement et de la sophistication des compétences de l'UNOPS, ses ambitions pour les quatre prochaines années découlent de son attachement à la Charte et de sa quête de l'excellence. Le fondement solide des services d'appui à la gestion de l'UNOPS demeure le socle de l'exécution de son mandat et de son aptitude à développer la capacité d'exécution de ses partenaires.

B. Ambitions opérationnelles pour 2018-2021 : un référent connu et reconnu

Ambitions pour l'apport de valeur ajoutée

72. L'UNOPS a pour ambition de continuer de fournir à ses partenaires des services et solutions de grande qualité et de devenir ainsi un référent plus largement connu et reconnu pour les États Membres et le Secrétaire général, facilitant la tâche de ses partenaires, aidant les populations et soutenant les pays. Ses trois objectifs contributifs expriment sa proposition de valeur ajoutée et son engagement; ils aideront à cibler les efforts et à déterminer comment l'UNOPS peut différencier et accroître la valeur ajoutée qu'ils apportent.

73. L'UNOPS est résolu à *donner à ses partenaires les moyens* de faire plus avec moins, grâce à des *services d'appui à la gestion efficaces*, fournis localement dans le cadre de services mondiaux partagés. Il s'emploiera à :

a) *Être connu* de toutes les parties prenantes pertinentes en tant que partenaire stratégique excellent, efficace et axé sur les services, facteur de rentabilité à long terme grâce à ses propositions de services intégrés et en aidant les partenaires à faire plus et mieux avec moins d'efforts.

b) *Être reconnu* dans le système des Nations Unies et au-delà en tant que partenaire fiable pour les services partagés, avec la rapidité et la flexibilité nécessaires pour opérer dans les conditions les plus difficiles;

c) *Être un référent* pour la vision du Secrétaire général d'une ONU efficace et axée sur le terrain.

74. L'UNOPS est résolu à *aider les populations* à réaliser les objectifs individuels, locaux, nationaux et mondiaux grâce à *des compétences techniques spécialisées efficaces* ancrées dans les principes et normes internationaux. Il s'emploiera à :

a) *Être connu* pour ses contributions concrètes et contextualisées à la réalisation par des pays d'un certain nombre d'objectifs mondiaux, notamment la lutte contre les changements climatiques;

b) *Être reconnu* en tant que partenaire onusien stratégique des pays et conseiller fiable pour des réformes efficaces dans le domaine des achats et le développement d'infrastructures résilientes et durables;

²⁶ « Constraints Analysis for Common UN Business Operations at the Country Level », New York, mai 2016.

²⁷ « Restructuring the UN Secretariat to strengthen preventative diplomacy and peace operations », New York, Centre de coopération internationale, février 2017, p. 32.

c) *Être un référent* pour les infrastructures et d'autres solutions opérationnelles spécialisées, reliant les efforts faits dans les domaines de la paix et la sécurité, de l'action humanitaire et du développement, et faisant progresser les approches soucieuses de l'égalité des sexes.

75. L'UNOPS est résolu à *aider les pays à accroître la masse et l'effet des ressources* disponibles pour réaliser le Programme 2030. Il s'emploiera à :

a) *Être connu* pour son aptitude à soutenir l'utilisation efficace des ressources nationales et l'effet multiplicateur du financement international public, y compris l'aide publique au développement, en tant que catalyseur d'autres financements du développement;

b) *Être reconnu* en tant que partenaire dans le système des Nations Unies qui dénoue les entraves à la mise des capitaux privés au service du développement durable;

c) *Être un référent* pour les modalités de financement innovantes, y compris le financement à impact social, le financement participatif et autres nouvelles plateformes.

76. Au cours des quatre prochaines années, l'UNOPS ralliera son personnel derrière son ambition de devenir un référent connu et reconnu pour les États Membres et le Secrétaire général. Il investira dans le renforcement des capacités institutionnelles nécessaires pour accroître la valeur ajoutée qu'il apporte directement ou indirectement à l'accroissement des capacités d'exécution en vue de pourvoir aux besoins des populations et d'aider les pays à réaliser les objectifs.

C. Responsabilité quant à la valeur ajoutée opérationnelle : effet direct et indirect

Rôle de l'UNOPS dans la « chaîne de valeur globale »

77. L'UNOPS concentre ses rapports sur les résultats et les effets, en s'adossant à l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. Il est résolu à démontrer et améliorer systématiquement, en tirant les enseignements, la manière dont ses contributions favorisent la réalisation des objectifs et la vision du Secrétaire général sur la prévention. L'UNOPS est résolu à rendre compte de manière transparente et différenciée de la valeur ajoutée qu'il apporte et à renforcer ses connaissances institutionnelles en se fondant sur la demande, sur son expérience et sur sa présence, y compris dans les situations de fragilité et de conflit.

Rendre compte des résultats

78. L'UNOPS s'emploie constamment à améliorer sa capacité de rendre compte des résultats²⁸. Conformément à ses trois objectifs contributifs, l'UNOPS établira un compte rendu différencié, faisant ressortir avec plus de transparence la valeur ajoutée à chacune des différentes parties de la « chaîne de valeur globale »²⁹. En communiquant cette valeur ajoutée, il établira une distinction plus nette entre les contributions « indirectes » et « directes » à l'expansion de la capacité d'exécution des partenaires – entre « l'efficacité » et « l'effectivité » qu'il facilite – les différentes façons dont, dans différentes « chaînes de résultats », il fait progresser la réalisation des objectifs.

²⁸ Annexe II.

²⁹ Annexe II.

L'effet-efficacité

79. L'utilisation de ressources limitées sera essentielle pour réaliser le Programme 2030. Afin d'améliorer ses opérations, l'UNOPS adaptera ses indicateurs de performance afférents aux services d'appui à la gestion afin de mieux faire ressortir l'effet de la vitesse et de la qualité de ses processus³⁰. L'investissement dans *UnUNOPS* et l'examen analytique des domaines de responsabilité fonctionnelle accroîtront l'impact de cet effort.

80. La préparation aux interventions rapides est un impératif, en particulier dans les situations de fragilité. La flexibilité de la plateforme UNOPS permet aux partenaires de procéder rapidement à des ajustements à la hausse ou à la baisse. L'UNOPS mobilisera ses capacités d'anticipation et son engagement stratégique avec les partenaires pour répondre à leurs besoins de réaction rapide à caractère préventif.

L'effet-effectivité

81. En 2017, l'UNOPS a présenté son premier rapport annuel conforme au cadre établi par l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. L'UNOPS est le premier organisme des Nations Unies qui a adopté ce cadre pour l'établissement de ses propres rapports, ce qui lui a permis de mettre en évidence l'effet des approches de l'exécution durable, en particulier lorsqu'elles sont complétées par des exemples de projets.

82. Au cours des quatre prochaines années, l'UNOPS tirera parti de son expérience pour perfectionner ses systèmes et rendre compte de manière plus systématique de ses contributions et de leur effectivité. Ces narratifs peuvent avoir trait aux risques courus par la population dans un contexte précis, à des types de pays et/ou aux objectifs que les pays s'efforcent de réaliser. Ces actions seraient traditionnellement appelées suivis et évaluations mais, pour s'assurer qu'elles ne se détachent pas des connaissances opérationnelles, l'UNOPS les abordera de manière intégrée, sous l'angle des connaissances.

83. À cette fin, l'UNOPS renforcera sa capacité à sélectionner et classer stratégiquement les activités pour lesquelles la priorité sera accordée à l'exposé des effets avérés. Ce travail sera plus particulièrement important en ce qui concerne l'investissement à impact social.

Faciliter la création de valeur ajoutée

84. L'UNOPS renforcera ses capacités en connaissances et en personnel pour établir avec les partenaires, de manière stratégique, et plus tôt dans les processus de développement, des relations à un niveau plus élevé de la « chaîne de valeur globale ». Il veillera à ce que sa proposition de valeur ajoutée soit mieux connue et ses compétences techniques mieux appliquées à la recherche de solutions contextualisées qui répondent aux besoins des populations et aux objectifs que les pays s'efforcent de réaliser, notamment par des solutions d'exécution spécialisées et complètes.

85. Afin de consolider sa position de conseiller fiable dans les domaines relevant de son mandat, l'UNOPS élaborera des contenus stratégiques pour les infrastructures, les achats et la gestion des projets. Ces contenus peuvent concerner surtout des cibles ou des objectifs particuliers dans des contextes précis ou porter sur des questions transversales. L'UNOPS continuera de soutenir l'introduction par les Nations Unies de modalités contractuelles adaptées à son environnement

³⁰ DP/OPS/2016/5, par. 57 à 60.

opérationnel et examinera la faisabilité de l'investissement dans les produits de connaissances stratégiques dans le domaine des financements innovants, de l'optimisation des services d'appui à la gestion et la sous-traitance du processus et de l'application innovante des technologies de l'information et des communications au service du développement durable.

86. Soucieux d'apporter de la valeur ajoutée, l'UNOPS a étoffé sa capacité d'attraction et de mobilisation de sources innovantes de financement pour le Programme 2030. À cette fin, il est en train d'expérimenter une série de nouveaux supports : a) plateforme de financement participatif « Engage »; b) initiative « Catalyst », qui soutient des pôles d'innovation accueillant des start-ups de technologie verte; c) initiative sur l'investissement à impact social dans les infrastructures, qui est en train de tester un prototype de validation pour l'investissement à grande échelle dans trois domaines initiaux : i) *Habitat abordable* – projets de logements inclusifs alliant qualité suffisante et coût abordable; ii) *Énergies renouvelables* – solaire, éolien, compost, hydroélectricité et géothermie; iii) *Eau et assainissement* – projets urbains ou à petite échelle d'approvisionnement en eau et d'assainissement et irrigation.

L'UNOPS dans les pays

87. Les États Membres et le Secrétaire général s'accordent sur le fait que le système des Nations Unies doit être uni dans la réflexion et en actes au niveau des pays, en mettant les populations au centre de son action. Il doit tenter de briser le penchant institutionnel à la collaboration à somme nulle et rassembler ses différentes parties en un tout plus fort, concentré mais flexible et adaptable au contexte opérationnel du XXI^e siècle. La coordination est un moyen, non une fin en soi.

88. L'examen quadriennal complet des opérations appelle à la mise en place d'un système de coordonnateurs résidents qui soit plus fort, mieux doté en moyens et impartial pour assurer au niveau des pays la coordination et l'alignement sur les besoins, priorités et plans nationaux. Une ONU adaptée au but recherché doit collaborer en fonction des compétences, en tenant compte des avantages comparatifs et des compétences organisationnelles de chacune de ses composantes, qu'elles soient normatives, spécialisées, techniques ou axées sur les services d'appui à la gestion.

89. L'UNOPS a un champ d'action mondial³¹. Il existe une forte demande de présence de l'UNOPS dans les pays et dans des contextes opérationnels où les populations connaissent des difficultés et courent des risques d'une importance capitale pour la réalisation du Programme 2030. La présence de l'UNOPS dans les pays s'étend et se contracte en fonction de la demande. En réponse à l'appel issu de l'examen quadriennal complet des opérations pour plus de transparence quant à la portée de sa présence de terrain, l'UNOPS établira des critères clairs et objectifs pour l'appellation de ces pays et de ses bureaux de pays et multinationaux.

90. Au cours des quatre prochaines années, l'UNOPS renforcera ses capacités institutionnelles afin que les directeurs des bureaux de pays puissent engager en confiance des dialogues stratégiques en vue d'une collaboration avec les gouvernements et les partenaires dans les équipes de pays des Nations Unies, notamment par l'entremise des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ou d'instruments connexes. Il privilégiera la planification à long terme fondée sur le renseignement économique interne ou externe, y compris les données émanant du discours qui s'ébauche sur les risques et la fragilité des pays et

³¹ Annexe II.

d'autres sources qui contribuent à la détermination des priorités des pays, notamment les contributions déterminées au niveau national³².

III. Quelle gestion pour l'UNOPS : maintenir l'adéquation des institutions au but recherché

91. Concentré sur l'excellence, l'UNOPS fournit continuellement des services de meilleure qualité et maintient l'adéquation de ses institutions au but recherché par la simplification et l'autonomisation. Il recherche des solutions innovantes et investit dans les technologies de l'information et des communications et d'autres capacités. Il considère l'adéquation de l'organisation au but recherché comme un processus continu d'amélioration des structures et des processus afin de répondre aux attentes des partenaires et autres parties prenantes et d'adaptation à l'évolution des connaissances et des technologies, tout en faisant éclore une culture d'entreprise qui encourage l'excellence chez le personnel par une performance respectueuse des principes. Ces dernières années, l'UNOPS a amélioré ses arrangements de gestion internes et obtenu des résultats non négligeables à cet égard.

A. Gouvernance, risque et conformité : simplifier et autonomiser

Gouvernance externe et coordination et collaboration dans le système des Nations Unies

92. La gouvernance externe repose, entre autres, sur les résolutions et décisions des États Membres, y compris l'obligation de rendre compte de son action au Secrétaire général.

93. Dans sa décision 2013/23, le Conseil d'administration a confirmé que les modalités de gouvernance de l'UNOPS étaient alignées sur celles des autres organismes des Nations Unies³³. 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'administration³⁴.

94. Début 2016, le Directeur exécutif de l'UNOPS a été officiellement admis en tant que membre à part entière du Conseil des chefs de secrétariat. L'UNOPS est un fervent partisan des principes communs qui régissent la collaboration au sein du système des Nations Unies pour la mise en œuvre du Programme 2030, y compris l'accent qui est mis sur les approches qui privilégient l'action au niveau des pays, reposent sur des données factuelles et sont axées sur les résultats, le primat de la compétence sur l'exclusivité et la nécessité d'arrangements appropriés pour assurer le soutien opérationnel et la fourniture effective des services.

95. L'UNOPS continuera de faire partie des réseaux fonctionnels et des groupes de travail placés sous l'égide 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. En tant qu'organisation autofinancée, l'UNOPS examinera attentivement comment et dans quelles instances sa participation peut ajouter le plus de valeur au système. Cet examen portera aussi sur des efforts ciblés de collaboration avec le Secrétariat de l'ONU en appui à la vision et aux priorités du Secrétaire général.

³² Annexe II.

³³ DP/OPS/2013/3, par. 15.

³⁴ Décisions 2015/4 et 2015/12.

96. L'UNOPS continuera de collaborer avec ses partenaires du système des Nations Unies pour des initiatives stratégiques communes et la réalisation d'avantages collaboratifs, y compris l'approche commune convenue entre le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes.

Gouvernance interne, coordination et collaboration en matière de gestion

97. Par gouvernance interne, on entend la totalité des règles, processus et pratiques qui régissent les contrôles à l'UNOPS et font intervenir les interactions entre la culture de l'organisation, sa structure et ses politiques : comment les décisions sont prises, la performance assurée, les risques gérés et la conformité vérifiée à tous les niveaux de l'organisation. L'annexe III donne un aperçu des structures de coordination de la gestion et de collaboration de l'UNOPS.

98. L'UNOPS a revu sa structure de gouvernance interne et renforcé sa gestion des risques pour l'acceptation et l'assurance des projets. Pour amplifier et faciliter ses opérations, il est en train d'ajuster ses structures internes et de réduire le nombre et le volume des politiques internes, tout en veillant à l'alignement de ses processus et à la disponibilité courante de directives à jour les concernant.

Gouvernance, risque et conformité

99. L'UNOPS est profondément attaché à l'excellence organisationnelle, à la responsabilisation et à la transparence, et ses structures de coordination et de collaboration en matière de gestion constituent un cadre général intuitif. Il n'en demeure pas moins qu'il continue de s'efforcer d'améliorer sa gouvernance et ses opérations internes. Ces ambitions se déploient sous l'égide de son initiative concernant la gouvernance, le risque et la conformité, un modèle d'excellence organisationnelle étant le point de référence stratégique général.

100. L'objectif de cette initiative est de « simplifier nos façons de faire et donner à l'organisation les moyens de clarifier les rôles, les responsabilités et les risques et de se doter d'une direction plus forte ». L'annexe II donne plus de détails sur la manière dont cette initiative, qui vise les trois aspects intimement liés du développement organisationnel – culture, structures et politiques –, simplifiera le travail et facilitera la tâche de l'organisation.

Technologies de l'information et des communications

101. L'investissement consenti par l'UNOPS dans un progiciel de gestion intégré réactif, accompagné de solutions spécialisées adaptées (collectivement appelés *UnUNOPS*), est le plus grand projet d'innovation interne entrepris à ce jour. Il implique un changement de fond en comble de l'infrastructure et des systèmes informatiques de l'UNOPS, et aura à l'avenir des effets transformateurs sur l'organisation.

102. *UnUNOPS* est une plateforme d'efficacité, de contrôle et de renseignement économique à l'échelle de toute l'organisation, offrant une solution intégrée pour les processus fonctionnels de base et l'information de gestion pour la rapidité et la conformité. Elle représente une offre plus large de services mondiaux partagés notamment pour la fourniture efficace et effective de services d'appui à la gestion. La réalisation de tout son potentiel nécessitera une collaboration transfonctionnelle. L'UNOPS investira dans les capacités informatiques pour renforcer sa plateforme de fourniture de services, tirera parti de l'innovation au niveau des pays et proposera des solutions différenciées³⁵.

³⁵ Annexe III.

B. Ambitions concernant la gestion pour 2018-2021 : qualité et performance respectueuse des principes

Qualité diversifiée et performance respectueuse des principes parce qu'équilibrée

103. Quatre objectifs de gestion exprimaient l'ambition de l'organisation en matière d'excellence, de qualité et de performance respectant les principes. Ils déterminent comment les perspectives de la performance – *partenaires, personnel, processus* et *finances* – inspireront sa réforme de la gestion et son programme d'innovation.

104. L'évaluation de la performance passée au regard des objectifs a conféré un solide fondement à l'exécution des stratégies. L'adhésion du personnel et des scores nets positifs des partenaires ont dépassé les taux de référence externes; la demande continue de croître; la solidité des résultats financiers a été assurée et la solution du système de gestion intégré permet une optimisation des processus et la mise en place d'une plateforme d'exécution mondiale.

105. Chacun des quatre objectifs est complété par trois éléments moteurs distincts, qui sont eux-mêmes déclenchés par plusieurs initiatives internes. L'annexe III énumère 56 initiatives nouvelles ou existantes au cours de la période de planification. Certaines d'entre elles sont conçues pour placer sur la voie rapide la réalisation de l'équilibre entre les sexes dans toute l'organisation. Les indicateurs de performance de haut niveau pour chaque objectif sont prévus dans les prévisions budgétaires de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2018-2019³⁶.

106. Les éléments moteurs de la *valeur ajoutée pour les partenaires* sont : a) gestion de la valeur pour les partenaires; b) partenaires pour les connaissances et l'effet; c) communication de l'apport de valeur ajoutée.

107. Les éléments moteurs de l'*excellence du personnel* sont : a) adopter une culture fondée sur les valeurs et principes des Nations Unies; b) attirer, reconnaître et perfectionner les talents; c) renforcer le personnel dirigeant.

108. Les éléments moteurs de l'*excellence des processus* sont : a) gérer l'efficacité et la cohérence; b) référencer la performance; c) améliorer les services et la plateforme d'exécution.

109. Les éléments moteurs de la *maîtrise financière* sont : a) gérer la croissance et l'exécution; b) affecter un coût à la valeur ajoutée; c) investir dans la connaissance et l'innovation.

Gestion d'une croissance équilibrée de l'organisation

110. L'UNOPS ajustera son tableau de bord prospectif et ses grilles de résultats afin de faciliter la transparence, la supervision de la gestion et le respect du principe de responsabilité à tous les niveaux. Il en résultera la nécessité d'établir des tableaux manuels, d'exploiter les capacités des systèmes améliorés pour obtenir en temps réel l'information sur la performance et adopter un ensemble plus équilibré d'indicateurs de performance.

111. En 2017, l'UNOPS a inauguré son système d'examen trimestriel des opérations. Cette instance constituera pour la haute direction de l'organisation un outil capital d'évaluation de la performance collective, d'examen et de mise en cohérence des priorités mutuelles et de conseil aux cadres sur les corrections de cap

³⁶ DP/OPS/2017/6

qui s'imposent, s'agissant notamment de l'atténuation des risques et du renforcement des capacités dans le lancement des initiatives.

C. Réforme de la gestion et innovation : développer, améliorer et renforcer

112. Pour bon nombre d'organisations, l'adéquation au but recherché est un processus continu d'amélioration et d'innovation et de renforcement de capacités internes, notamment en réaction à des changements de l'environnement externe, et d'enseignements tirés de l'expérience.

Excellence organisationnelle

113. En 2017, l'UNOPS a commandé une évaluation externe de son niveau d'excellence pour faire le point sur sa performance au regard du modèle d'excellence organisationnelle internationalement reconnue qu'il avait adopté en 2013³⁷. Ce modèle a constitué un point de référence stratégique dans l'approche globale de l'excellence.

114. Les évaluateurs ont eu des contacts et des consultations avec plus de 120 membres du personnel de l'UNOPS représentant des bureaux de toutes les régions du monde. Leurs conclusions, résumées dans l'annexe III, mettent en évidence les progrès importants réalisés depuis la première évaluation, en 2013, et soulignent les domaines précis où des progrès pourraient accélérer la trajectoire vers l'excellence organisationnelle.

115. En ce qui concerne la gestion stratégique du changement et le déploiement des initiatives, les évaluateurs ont signalé : a) une forte concentration sur quelques changements capitaux venant appuyer de nouvelles ambitions stratégiques, à savoir i) la collaboration stratégique avec les partenaires et ii) l'investissement à impact social; b) une concentration certaine sur les initiatives déjà lancées afin d'assurer un déploiement cohérent à l'échelle de toute l'organisation.

Amélioration ciblée et renforcement des capacités institutionnelles

116. Le programme de l'UNOPS concernant la réforme de la gestion et l'innovation, décrit ci-dessous, servira de base aux stratégies et plans de travail internes, complétant et remodelant les initiatives déjà lancées pour développer, améliorer et renforcer son adaptation stratégique au but recherché.

117. *Permettre aux partenaires de faire plus avec moins grâce à des services d'appui à la gestion efficaces :*

a) *Développer* une suite cohérente de services d'appui aux projets en tant que proposition intégrée à l'intention des partenaires dans le système des Nations Unies et au-delà, complétée par des arrangements relatifs à la production de connaissances et à la gestion de la qualité;

b) *Améliorer* un positionnement avéré d'excellence des services et aptitudes à référencer la qualité des services, y compris la vitesse et la conformité des processus;

c) *Renforcer* la fourniture des services grâce aux technologies de l'information, y compris le recours aux technologies mobiles sécurisées pour améliorer l'interface client-gestion.

³⁷ DP/OPS/2013/3, par. 63.

118. *Aider les populations à réaliser leurs objectifs grâce à des compétences techniques spécialisées :*

a) *Concevoir* des produits de connaissances stratégiques et des exemples de solutions spécialisées correspondant à des besoins contextualisés et aider les pays à réaliser les objectifs mondiaux, y compris en recourant aux technologies de l'information;

b) *Améliorer* les arrangements relatifs à la gestion systématique des connaissances à l'échelle de toute l'organisation, y compris l'établissement de rapports stratégiques et tactiques sur les résultats de différents types de projets;

c) *Renforcer* la capacité institutionnelle : i) d'établir des dialogues stratégiques avec les gouvernements, le système des Nations Unies et d'autres partenaires et une collaboration coordonnée au niveau des pays; ii) de promouvoir l'innovation fondée sur les compétences techniques et la capacité de concevoir, transférer et adapter des solutions contextualisées spécialisées, y compris pour promouvoir des approches soucieuses de l'égalité des sexes.

119. *Aider les pays à accroître la masse et l'effet des ressources :*

a) *Concevoir* et mettre en place des structures et procédures solides de gouvernance et de gestion des risques liés à l'utilisation des modalités de financement nouvelles et innovantes, y compris dans le secteur privé;

b) *Améliorer* les capacités et compétences institutionnelles nécessaires pour recourir aux modalités de financement innovantes, y compris le financement stratégique, l'identification des projets d'investissement à impact social, les compétences techniques et les structures internes de facilitation du soutien à l'exécution;

c) *Renforcer* l'utilisation des technologies de l'information, y compris par des innovations, à des fins de transparence, de communication en temps réel sur l'état d'avancement des projets des partenaires et de traçabilité.

120. Pour concrétiser ces ambitions, l'UNOPS concentrera son action sur l'investissement stratégique dans les capacités de base concernant le leadership, la gestion des connaissances, et les technologies de l'information et des communications. Il fera preuve d'audace, compte tenu des fondements solides qu'il a posés. Il se positionnera en fonction de son aptitude à investir et à aligner du personnel et des systèmes dans des actions qui pénètrent et englobent l'ensemble de l'organisation.
