



UNOPS Plan stratégique 2010-2013

L'excellence opérationnelle pour des résultats qui comptent

Introduction

Le succès de l'UNOPS est mesuré par sa capacité à contribuer aux résultats de ses partenaires : les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les gouvernements et les organisations non gouvernementales.

S'inspirant d'une série de valeurs et de principes fondamentaux, le plan stratégique identifie les objectifs de haut niveau à la réalisation desquels l'UNOPS cherchera à contribuer et les services qu'il pourra être appelé à fournir. L'UNOPS va concentrer ses efforts pour répondre à la demande évolutive de services là où il existe des contraintes en termes de capacités d'exécution. L'UNOPS peut aider à combler les carences et contribuer au renforcement des capacités dans ses domaines d'expertise. Quatre pratiques de gestion et cinq pratiques de soutien à la mise en œuvre soutiendront cet effort.

De tels efforts permettront à l'organisation de mieux profiter des opportunités et de compléter les mandats et les capacités des autres entités des Nations Unies. Cela permettra aussi à l'UNOPS d'investir dans les politiques de gestion, les outils et le personnel requis pour accomplir sa mission selon des normes exceptionnelles de qualité, de rapidité et de maîtrise des coûts.

Enseignements tirés de l'exécution de la stratégie pour les années 2007-2009

La stratégie de l'UNOPS pour les années 2007-2009 mettait l'accent sur le rétablissement de la viabilité financière grâce à une plus grande satisfaction donnée aux partenaires, l'introduction de pratiques commerciales et de rendements de niveau international et l'amélioration de la compétence et de la motivation du personnel. Beaucoup a été accompli. L'UNOPS contribue désormais de façon plus active et plus efficace aux équipes de pays des Nations Unies; sa viabilité financière a été démontrée pendant trois années consécutives; sa capacité à rendre des comptes et la transparence se sont améliorées; la gestion du risque et le contrôle interne ont été renforcés. Néanmoins, le changement exige des investissements, chose difficile pour toute organisation, en particulier pour une organisation complètement autofinancée, et plus encore pour l'UNOPS qui devait éponger des passifs hérités de périodes antérieures.

Nos valeurs et nos principes

Les valeurs de l'UNOPS découlent de plusieurs sources essentielles, notamment de la Charte des Nations Unies, de la Déclaration du Millénaire, et des décisions de l'Examen triennal des activités opérationnelles de l'Assemblée générale. L'UNOPS s'engage à respecter les valeurs fondamentales suivantes:

- 1- Rendre compte des résultats et utiliser les ressources de manière efficace:** rapports précis et réguliers des résultats financiers et opérationnels. Transparence, standards déontologiques exemplaires et contribution maximale aux objectifs de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement.

- 2- **Respect de la prise en charge par les pays et de leur capacité** : Servir les gouvernements directement ou indirectement en travaillant pour le compte des organismes des Nations Unies, des institutions financières ou des organisations non gouvernementales.
- 3- **Harmonisation au sein du système des Nations-Unies et au-delà** : En tant que partenaire du système, observer les règles fondamentales communes et contribuer globalement à l'ensemble du système.
- 4- **Fournir des services à d'autres** : Apporter des services dans le seul but d'apporter les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs des partenaires.

Notre mission

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

Notre vision

La vision de l'UNOPS consiste à toujours répondre aux besoins des partenaires avec des services de gestion de standard international en matière de qualité, de rapidité et d'efficacité.

Le modèle d'activité de l'UNOPS

L'UNOPS est unique au sein du système des Nations Unies en tant que fournisseur autofinancé de services de gestion et de mise en œuvre. Cela incite à être plus efficace et à appliquer des règles financières strictes. Le statut de non-profitabilité de l'organisation permet aux clients de profiter de cette efficacité.

Afin de représenter la meilleure valeur ajoutée possible, l'UNOPS doit cibler les domaines au sein de son mandat et les compétences-clés pour lesquels les capacités opérationnelles de l'ONU ne satisfont pas les demandes existantes ou planifiées, ou pour lesquels l'ONU pourrait tirer profit de capacités supplémentaires basées sur des approches de services partagés.

Dans le cadre des efforts vers une cohérence du système des Nations Unies, l'UNOPS doit éviter de donner l'impression de chercher à élargir à son mandat ou faire double emploi, et montrer qu'il n'empiétera pas sur le rôle des agences des Nations Unies en matière de politiques. Des partenariats entre les organisations de l'ONU aux mandats normatifs et sectoriels et l'UNOPS qui prête alors son expertise de mise en œuvre, représentent la solution idéale. L'UNOPS doit ainsi convaincre ses agences sœurs et ses autres partenaires de la valeur ajoutée que ses services offrent, ainsi que de l'avantage de la spécialisation et des économies d'échelle.

L'acceptation de nouveaux engagements par l'UNOPS dépend de leur conformité avec ses valeurs et principes et avec ses domaines d'intervention privilégiés, y compris la promotion des objectifs de contribution et de leur viabilité financière.

Cibler nos efforts pour des résultats qui comptent

Sur la période 2010-2013, l'UNOPS va cibler ses contributions sur quatre domaines opérationnels de haut niveau:

- 1- **Consolidation de la paix et stabilité dans les situations d'après conflit**
- 2- **Relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles**
- 3- **Capacité des populations à développer les économies locales et à accéder aux services sociaux**
- 4- **Gestion durable de l'environnement et adaptation au changement climatique**

Dans chacun de ces domaines, l'UNOPS cible trois objectifs transversaux: l'égalité des genres et la responsabilisation accrue des femmes, le développement des capacités nationales, et la gestion durable de l'environnement.

Les pratiques de gestion de l'UNOPS

Les quatre pratiques de gestion, compétences centrales de l'UNOPS depuis longtemps, sont :

La gestion de projets est la pratique centrale développée pour la gestion de vastes projets complexes, mais aussi pour la gestion de projets présentant des aspects stratégiques décisifs pour la réalisation desquels les partenaires et clients ont besoin de compléter leurs propres capacités. Les opportunités incluent des projets dans des situations post-conflit à exécuter dans des délais rapprochés, le relèvement rapide de communautés touchées par des catastrophes naturelles, ainsi que le comblement de carences dans la capacité d'exécution nationale dans les pays à faible ou moyen revenu.

Les services d'achats appuient la gestion des projets et fournit des services autonomes aux partenaires et clients. La demande devrait continuer à augmenter avec l'importance croissante accordée à la transparence, à la responsabilité, au rapport qualité/prix, ainsi qu'aux services d'achats durables (green procurement). Les opportunités incluent à la fois des services partagés pour les Nations Unies et des services à l'intention des gouvernements qui font face à des contraintes de capacité. L'accent sera mis sur des biens d'usage courant, comme des véhicules ; le matériel nécessaire à la conduite d'élections et au maintien de la sécurité ; les équipements médicaux ; et les biens et services liés aux infrastructures. La gestion par l'UNOPS du portail des services d'achats de l'ONU est un service partagé important.

Les ressources humaines: Cette pratique soutient la gestion de projets et fournit des services autonomes aux partenaires et clients. Les possibilités d'extension de ces services incluent le déploiement rapide de personnel – membres et non-membres du personnel – dans des situations d'après-conflit ou à la suite de catastrophes naturelles.

La gestion financière: L'importance croissante du soutien direct au budget et de la mise en œuvre de fonds communs de donateurs a vu augmenter la demande envers cette compétence de l'UNOPS. Les opportunités incluent : la gestion de fonds multi-donateurs en l'absence de concurrence avec le PNUD ou les agences spécialisées des Nations Unies; la supervision et/ou l'administration de fonds ou de prêts des donateurs ; et le décaissement transparent et régulier des fonds.

Pratiques de soutien à la mise en œuvre

Les cinq pratiques de soutien à la mise en œuvre se concentrent dans des domaines programmatifs, en fonction de la demande des clients. Elles soutiennent généralement la mise en œuvre de projets des partenaires occupant un rôle majeur dans le domaine des politiques, et avec les gouvernements responsables du projet, à l'échelon central ou local. Comme ces pratiques de soutien à la mise en œuvre dépendent de la demande, elles sont de fait susceptibles d'évoluer ou même d'être remplacées. Au point de départ du plan stratégique, ces pratiques incluent:

L'infrastructure physique: L'UNOPS envisage de renforcer son rôle en tant qu'agence phare dans la mise en œuvre d'infrastructures durables (vertes). Des partenariats décisifs sont passés avec les agences des Nations Unies, les institutions financières internationales et les gouvernements. Les opportunités incluent : une participation effective, en tant que spécialiste de l'infrastructure physique dans le système des Nations Unies, à des missions d'évaluation des dégâts et des besoins dans les situations post-conflit et post-catastrophe; la conception et la construction d'infrastructures, y compris le développement de la capacité locale dans ces domaines ; la conduite des travaux d'infrastructure et de génie civil pour les missions et bureaux locaux des Nations Unies ou appui connexe.

L'ordre public et la sécurité: En se basant sur des partenariats avec le Secrétariat des Nations Unies, le PNUD, la Banque mondiale et des gouvernements, l'accent sera mis sur la mise en œuvre des installations liées au maintien de l'ordre et à la justice ; la réforme du secteur de la sécurité ; les opérations de déminage ; et l'élimination de munitions non explosées.

Les recensements et les élections: Inscrites dans le cadre de partenariats avec le DAP/le DEA, le PNUD et le FNUAP, les opportunités incluent services d'achats, logistique, personnel et infrastructures.

L'environnement: En partenariat avec le PNUD, le PNUE, le FEM et d'autres partenaires, les opportunités incluent: l'appui à la mise en œuvre des méthodes de mitigation du changement climatique, les défis environnementaux dans les situations post-conflit/post-catastrophes naturelles, la gestion des eaux internationales et l'administration de petites subventions.

La santé: Les partenariats avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, l'OMS, l'UNICEF, le PNUD et les gouvernements offrent des opportunités grandissantes en termes de services d'achats de produits pharmaceutiques et d'équipement médical, de construction d'hôpitaux, de dispensaires et de laboratoires, et de gestion des fonds.

Construire une organisation plus forte

Un cadre de gestion axé sur les résultats permettra de s'assurer de la capacité de l'UNOPS à contribuer à ses objectifs opérationnels et d'atteindre des résultats concrets sur le terrain. Le cadre définit quatre domaines qui catégorisent les résultats de gestion:

- **Les partenaires:** Aptitude à rendre des comptes et la transparence; partenariats solides et durables en tant que fournisseur de services partagés des organisations des Nations Unies et des institutions financières internationales ; renforcement de la capacité à appuyer directement les gouvernements.
- **Les procédures de gestion :** Solides pratiques de gestion et de soutien à la mise en œuvre.
- **Le personnel:** Amélioration du recrutement, de la mise en valeur et du maintien des compétences.
- **Les finances:** Viabilité financière, solides contrôles en matière de finance et de gouvernance.

Contrôle et conseils indépendants

Le contrôle de gestion pour la mise en œuvre de ce plan stratégique est soutenu par des outils internes, tels que le « Balanced Scorecard » (Tableau de bord prospectif) et les accords d'objectifs donnés par les managers. Un contrôle indépendant sera en plus effectué par le Conseil d'administration, Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et le Cinquième Comité de l'Assemblée générale. Plusieurs sources fourniront des conseils indépendants, comme le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit et le Comité consultatif de politique.

(La version complète du plan stratégique est disponible à : www.unops.org/plan-strategique)