

UNOPS Plan stratégique 2010-2013

L'excellence opérationnelle pour des résultats qui comptent

I. INTRODUCTION

II. LE CONTEXTE

- A. La réforme de l'ONU et les directives de politique générale de haut niveau
- B. Enseignements tirés de l'exécution de la stratégie pour les années 2007-2009

III. ORIENTATION STRATÉGIQUE

- A. Énoncé de sa mission et de sa vision
- B. Valeurs et principes fondamentaux
- C. Modèle d'activité et rôle de l'UNOPS
- D. Évolution de la demande de services de l'UNOPS et de ses créneaux

IV. CADRE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

- A. Introduction
- B. Problèmes intersectoriels
- C. Objectif de contribution 1 : *Rétablir la paix et la stabilité après les conflits*
- D. Objectif de contribution 2 : *Relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles*
- E. Objectif de contribution 3 : *Renforcer la capacité des populations à développer l'économie locale et à obtenir des services sociaux*
- F. Objectif de contribution 4 : *Viabilité environnementale et adaptation au changement du climat*

V. CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

- A. Introduction
- B. La perspective des partenaires
- C. La perspective des partenaires
- D. La perspective du personnel
- E. La perspective financière

VI. EXÉCUTION DU PLAN STRATÉGIQUE : CONTRÔLE ET CONSEILS INDÉPENDANTS

- A. Introduction
- B. Contrôle indépendant
- C. Conseils indépendants

VII. ÉLÉMENTS D'UNE DÉCISION

ANNEXES (EN ANGLAIS)

- 1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE SYSTÈME DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS
- 2. CADRE DES RÉSULTATS DE LA GESTION

« Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets joue un rôle crucial dans nos opérations en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement destinées à sauver des vies humaines. J'ai vu de nombreux exemples de la manière dont ses activités aident les populations dans les régions troublées du monde. L'UNOPS engage les pays sur la voie d'un avenir plus stable en les aidant à construire des routes, des écoles et des dispensaires, à éliminer les mines terrestres et à préparer des élections démocratiques, pour ne citer que quelques exemples

Je vous encourage à continuer à approfondir vos relations avec les autres membres de la famille des Nations Unies afin que nous puissions agir véritablement en parfaite harmonie. Je compte également sur vous pour continuer votre collaboration fructueuse avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et des partenaires tels que les institutions financières internationales. Le monde fait face à de graves problèmes, et notre Organisation doit faire de son mieux si nous voulons aider ceux que nous sommes appelés à servir »

Ban Ki-moon, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies

Discours prononcé lors de l'ouverture officielle du siège de l'UNOPS à Copenhague

Le 25 Mai 2009

I. INTRODUCTION

1. Le plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets définit et énonce son rôle de prestataire de services de gestion qui contribuent sensiblement aux opérations menées par les Nations Unies en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement. Son succès sera mesuré par sa capacité à être toujours un partenaire sûr et digne de confiance des organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales, des gouvernements et des organisations non gouvernementales et, en fin de compte, par son aptitude à faire avancer les efforts de ses partenaires en faveur de l'amélioration de la vie des populations nécessiteuses.
2. La concentration de ses activités permet à l'UNOPS d'utiliser au mieux les possibilités de suppléer aux mandats et aux capacités des autres entités des Nations Unies. Elle lui permet également d'investir dans les politiques, outils et personnes nécessaires pour accomplir un travail de niveau international. Il doit le faire tout en assurant sa viabilité en tant qu'organisme autofinancé.
3. 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. Il est fondé sur la conviction que, dans bien des cas, l'approche de l'UNOPS basé sur des services partagés est plus avantageuse pour les organismes des Nations Unies que la création ou l'extension de leur propre capacité opérationnelle. Il repose également sur les demandes de soutien de la part des gouvernements dont la capacité est limitée, et sur la nécessité de les aider à développer leur propre capacité d'exécution.
4. Les options définies dans le plan stratégique tiennent compte des contraintes opérationnelles du système des Nations Unies et cherchent à identifier des possibilités existant dans ce contexte. Le plan a été élaboré dans le cadre d'une interaction étroite avec les parties prenantes de l'UNOPS et reflète les directives de politique générale de l'ONU, les accords de haut niveau entre donateurs et pays en développement, et les études sur l'évolution de la demande et les pratiques optimales.
5. Conformément à l'esprit de cohérence du système des Nations Unies, le plan suppose l'existence d'un UNOPS n'ayant aucun mandat politique ou substantiel. L'UNOPS doit éviter les chevauchements ou les doubles emplois avec le Secrétariat de l'ONU et les fonds, programmes et institutions spécialisées. Au contraire, il sera un partenaire des autres membres du système des Nations Unies et suppléera à leurs efforts grâce à ses compétences en matière d'exécution.
6. Le plan stratégique reflète l'engagement de l'UNOPS en faveur d'un fonctionnement transparent et responsable et souligne la nécessité qu'il y a à communiquer ouvertement et clairement avec les parties prenantes.
7. L'UNOPS a aligné son cycle de planification stratégique sur celui de ses partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD).
8. La crise financière mondiale pèse lourdement sur le plan stratégique. Comme l'aide publique au développement et les ressources financières du système des Nations Unies risquent de diminuer, l'UNOPS doit tenir compte de la possibilité que les partenaires des Nations Unies seront moins enclins à faire appel à des services extérieurs. Néanmoins, à mesure que l'on se soucie davantage de faire des économies, l'efficacité de l'UNOPS devrait lui ouvrir de nouvelles possibilités. De même, il devra démontrer sa capacité à répondre aux défis nouveaux soulevés par les problèmes mondiaux qui affectent les personnes vivant dans la pauvreté tels que le changement du climat, les pandémies et les crises alimentaire et énergétique.

II. LE CONTEXTE

II.A La réforme de l'ONU et les directives de politique générale de haut niveau

9. Une série de documents directifs donnent des orientations et identifient les créneaux de l'UNOPS; les plus importants sont résumés ci-après.

La cohérence du système des Nations Unies et les réformes de la gestion

10. L'UNOPS s'est engagé à contribuer à améliorer la cohérence et l'efficacité du système des Nations unies. Au niveau des pays, il a déjà accompli des progrès importants grâce à sa participation aux équipes de pays des Nations Unies et aux instruments connexes tels que les bilans communs de pays et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

11. Dans son rapport à l'Assemblée générale intitulé : «Dispositif de responsabilisation, cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et cadre de gestion axée sur les résultats », le Secrétaire général a souligné l'importance que revêt l'efficacité des opérations¹. En tant que prestataire de services, l'UNOPS doit encourager l'utilisation efficace des ressources afin d'obtenir des résultats tout en gérant les risques de différente nature.

12. Le rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix immédiatement après les conflits² définit le cadre général dans lequel l'UNOPS peut contribuer à la réalisation des objectifs des Nations Unies consistant à œuvrer plus activement, plus visiblement et plus rapidement en faveur de la stabilité et à apporter la dividende de la paix aux populations affectées. La notion de mission intégrée et la cohérence du système des Nations Unies – élargie en un partenariat avec la Banque mondiale, les banques régionales de développement et la communauté des donateurs - sont essentielles à cet égard.

L'examen triennal complet

13. L'Assemblée générale a créé l'examen triennal complet en vue d'améliorer la pertinence des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement et d'accroître leur efficacité dans l'intérêt des pays en développement.

14. L'examen triennal complet actuel³ met en relief la prise en main des programmes par les pays et le commandement exercé par les pays en développement. Il souligne l'importance d'une ONU neutre et reconnaît que la réforme de l'Organisation au niveau local doit refléter les conditions sur le terrain. Il reconnaît la valeur ajoutée apportée par les différentes institutions des Nations Unies œuvrant pour le développement et souligne l'importance des résultats du développement par rapport aux seuls processus. Il met en relief l'importance du système des coordonnateurs résidents, des équipes de pays des Nations Unies et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

Accords de politique générale de haut niveau

15. L'examen triennal complet est conforme aux résultats du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement tenu à Paris en 2005 et à Accra en 2008.

¹A/62/701, 19 février 2008, Dispositif de responsabilisation, cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et cadre de gestion axée sur les résultats, rapport du Secrétaire général.

²Rapport demandé par le Conseil de sécurité ; disponible sous forme de projet.

³A/RES/62/208 du 14 mars 2008.

16. La Déclaration de Paris⁴ définit des engagements de partenariat détaillés et des indicateurs de progrès, y compris des objectifs pour la prise en charge par les pays et l'utilisation des systèmes nationaux; l'alignement; l'harmonisation; la gestion axée sur les résultats et la présentation de comptes mutuels. L'UNOPS a incorporé ces principes dans sa stratégie pour les années 2007-2009, et a développé sa capacité à présenter des rapports sur la gestion et les résultats opérationnels. Ces efforts seront renforcés plus avant dans le plan stratégique actuel.

17. Le Programme d'action d'Accra⁵ contient une feuille de route concernant la réalisation de la Déclaration de Paris d'ici à la date limite de 2010 et met l'accent sur les États fragiles. Le document d'Accra et les dix principes concernant l'engagement international dans les États et les situations fragiles sont particulièrement pertinents pour les activités de l'UNOPS en matière de consolidation de la paix et d'aide humanitaire.⁶ L'UNOPS sera également gouverné par les normes minimum du projet Sphère concernant les interventions lors des catastrophes⁷.

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

18. 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.

19. Comme cela a été signalé dans les rapports annuels de l'UNOPS pour 2007 et 2008⁸, et mis en relief dans le nouveau cadre de gestion des résultats figurant au chapitre V ci-après, beaucoup a été accompli. L'UNOPS est désormais un contributeur plus actif 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; on a renforcé la gestion du risque et le contrôle interne, et le dernier audit biennal n'a suscité aucune réserve; et toute l'organisation a manifesté des niveaux accrus de cohérence, de régularité, de collaboration et de professionnalisme.

20. L'UNOPS a amélioré sa capacité à contribuer aux résultats des activités des Nations Unies en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement, à présenter les rapports connexes et des rapports sur les résultats de sa gestion.

21. En réalisant ces progrès, l'UNOPS a appliqué de nombreux 'enseignements tirés'. L'un de ces enseignements, c'est que la transformation de la culture et l'amélioration des pratiques commerciales prennent du temps et exigent de la patience et de la persistance. 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. La découverte la plus importante réside peut-être dans la reconnaissance du fait que pour être plus utile, l'UNOPS doit mieux comprendre les environnements en évolution rapide dans lesquels il travaille et les besoins des organisations partenaires, et se positionner en conséquence.

⁴<http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

⁵<http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>.

⁶Pour l'essentiel : prendre le contexte pour point de départ ; éviter de causer du tort. Édification de l'État et consolidation de la paix : faire de l'édification de l'État l'objectif central ; prioriser la prévention ; reconnaître les liens existants entre les objectifs politiques, de sécurité et de développement ; promouvoir la non-discrimination en tant que fondement de sociétés inclusives et stables ; aligner les activités sur les priorités locales de manière à tenir compte des différents contextes ; réaliser un accord entre les acteurs internationaux concernant des mécanismes de coordination pratiques ; agir rapidement, mais rester engagé pour une durée suffisamment longue pour permettre le succès ; éviter les poches d'exclusion.

⁷<http://www.sphereproject.org/content/view/27/84>.

⁸<http://www.unops.org/SiteCollectionDocuments/Annual%20reports%20-%203%20languages/UNOPS-Rapport-Annuel-07-FR.pdf>.

III. ORIENTATION STRATÉGIQUE

III.A. Énoncé de sa mission et de sa vision

22. En résumé, l'orientation stratégique de l'UNOPS peut-être définie par des énoncés de sa mission et de sa vision :

(a) *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 qui répondent aux besoins des personnes nécessiteuses.

(b) *La vision de l'UNOPS* consiste à répondre aux besoins des partenaires avec des services de gestion de niveau international en matière de qualité, de rapidité et d'efficacité.

III.B. Valeurs et principes fondamentaux

23. Les valeurs de l'UNOPS découlent de plusieurs sources essentielles, parmi lesquelles la Charte des Nations Unies et les valeurs et principes fondamentaux convenus sur le plan international revêtent une importance primordiale. Ces valeurs façonnent la culture de l'UNOPS et orientent le comportement de son personnel quand il accomplit son travail et s'adapte à des environnements changeants.

24. La volonté de contribuer aux opérations des Nations Unies et d'aider à produire des résultats concrets qui améliorent la vie des gens représente une idée maîtresse de l'UNOPS. La voie vers la réalisation de ces objectifs est tracée par la Déclaration du Millénaire : « Nous n'épargnerons aucun effort pour faire de l'Organisation des Nations Unies un instrument plus efficace aux fins de la réalisation des objectifs prioritaires suivants: la lutte pour le développement de tous les peuples du monde, la lutte contre la pauvreté, l'ignorance et la maladie, la lutte contre l'injustice, la lutte contre la violence, la terreur et la criminalité et la lutte contre la dégradation et la destruction de notre planète ».

25. Bien qu'il ne représente que l'un des instruments du vaste arsenal des Nations Unies, l'UNOPS doit s'employer efficacement à réaliser ces nobles aspirations de ses États Membres. Le plan stratégique définit les meilleurs moyens de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des valeurs de la Déclaration du Millénaire.

26. A Le Pacte mondial constitue une autre source de principes qui sont pertinents pour l'UNOPS. Il engage les entreprises à adopter et soutenir, dans leur domaine d'influence, une série de valeurs fondamentales en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Alors que le Pacte mondial est destiné au secteur privé et préconise les valeurs inhérentes aux opérations des Nations Unies, ses approches concernant la présentation de rapports et la vérification indépendante constituent une source d'inspiration pour l'UNOPS.

27. L'accent mis sur la prise en charge des programmes par les pays et le développement de leur capacité nationale dans la décision de l'Assemblée générale relative à l'examen triennal complet devrait accroître l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement. Concrètement, l'examen triennal complet engage les organismes des Nations Unies à coordonner leurs activités au niveau des pays, à harmoniser leurs pratiques commerciales et à réduire les coûts de transaction.

28. Au niveau des fonctionnaires individuels et des autres personnels, le code de déontologie des Nations Unies proposé⁹ guide et alimente un esprit d'indépendance, de loyauté, d'impartialité, d'intégrité, de responsabilité et de respect des droits de l'homme.

29. Sur cette toile de fond, l'UNOPS s'engage à baser sa culture institutionnelle et ses opérations sur les valeurs et principes fondamentaux suivants :

- (a) **Rendre compte des résultats et utiliser les ressources de manière efficace.** Contribuer au maximum aux résultats des opérations des Nations Unies en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement; produire un impact positif et tangible sur la vie des gens; présenter en temps utile des rapports financiers et opérationnels approfondis; assurer la transparence; démontrer une gestion efficace et des normes éthiques sans pareil.
- (b) **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. Développer la capacité nationale et y suppléer, mais sans jamais la remplacer.
- (c) **Harmonisation au sein du système des Nations Unies et au-delà.** En tant que partenaire du système, observer les règles fondamentales communes et contribuer à l'ensemble.

30. Sur la base de ces principes fondamentaux, qui sont partagés par bon nombre d'organisations partenaires, la culture de l'UNOPS et le comportement de son personnel seront marqués par le professionnalisme et un engagement collectif en faveur de la satisfaction des besoins opérationnels sur le terrain. Par conséquent, l'UNOPS appliquera un quatrième principe :

- (d) **Fournir des services à d'autres.** Apporter des services dans le seul but de contribuer des compétences à la réalisation des objectifs des partenaires.

III.C. Modèle d'activité et rôle de l'UNOPS

31. Le modèle d'activité de l'UNOPS est unique dans le système des Nations Unies. Alors que bon nombre d'organisations partenaires sont tributaires de plus en plus fréquemment de ressources additionnelles pour suppléer aux contributions mises en recouvrement ou aux contributions volontaires pour leur appareil ou leurs opérations essentielles, l'UNOPS dépend entièrement de la rémunération de ses services. Alors que d'autres organismes des Nations Unies sont à même d'offrir des services de gestion en plus de leur mandat politique, seul l'UNOPS a pour seule fin de fournir des services. Cela a des incidences importantes sur son positionnement et sa collaboration avec ses partenaires.

32. Par le biais du plan stratégique, le rôle et les créneaux de l'UNOPS au sein du système des Nations Unies devraient être bien établis et largement acceptés. Ils incluent les éléments essentiels suivants, entre autres :

- Services de gestion transparents répondant aux normes internationales les plus élevés. Les partenaires de l'UNOPS peuvent compter sur un travail observant toujours des normes reconnues de qualité, de rapidité et d'efficacité, et de protection contre les risques liés à l'exécution.
- Reconnaissance extérieure grâce à la certification des principales fonctions administratives, des procédures commerciales et du personnel exerçant ces fonctions. Les partenaires de l'UNOPS et les fournisseurs bénéficient donc de pratiques commerciales conformes aux normes internationales les plus élevés.
- Des résultats démontrés en ce qui concerne la contribution aux résultats opérationnels des Nations

⁹Projet publié par le Secrétaire général le 30 mars 2009 en vue de son examen par l'Assemblée générale en 2009.

Unies en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement. Cela permet aux partenaires d'être renseigné sur l'UNOPS et de pouvoir compter sur ses résultats.

- Collecte et partage systématique des connaissances sur les domaines d'intervention privilégiés de l'UNOPS. Cela apporte une valeur ajoutée à la conception et l'exécution des projets.

33. Dans le cadre des efforts visant à assurer que le système des Nations Unies agit en parfait harmonie, l'UNOPS doit éviter de donner l'impression qu'il cherche à élargir à son mandat ou faire double emploi, et il n'empiétera pas sur le rôle de tout organisme des Nations Unies en matière de politiques. Il offrira des services d'exécution qui permettent à d'autres de réduire le risque, d'améliorer la rapidité, la qualité ou l'efficacité de l'exécution et de concentrer leur attention sur leurs mandats politiques et leurs compétences essentielles.

34. Un autre trait caractéristique de l'UNOPS apprécié par bon de services réside dans son profil de prestataire de services. Alors que les partenaires ont souvent besoin d'une image publique pour mobiliser des fonds, pour défendre des causes ou à d'autres fins, l'UNOPS vise à satisfaire les partenaires et à contribuer à leurs résultats.

35. L'UNOPS occupe une place unique au sein du système des Nations Unies; toutefois, il existe d'autres prestataires de services sur le même marché¹⁰. Parfois il leur fera la concurrence, parfois il collaborera avec eux. Il cherche à tirer parti des pratiques optimales des secteurs privé et public en matière de direction et de gestion. Il mesure ses résultats par rapport avec ceux des meilleures entités privées et publiques comparables.

36. Cependant, l'UNOPS diffère également des entreprises privées. Il est une organisation à but non lucratif et ses marges servent uniquement à couvrir les risques financiers inhérents à son portefeuille. Il n'y a pas de bénéfice sur l'investissement à verser aux 'propriétaires'; l'UNOPS vise à répondre à l'attente des parties prenantes, et non des actionnaires. Il diffère des entreprises privées du fait de son appartenance au système des Nations Unies, du fait de maintenir une présence physique sur le terrain en période de conflit et de crise, et du fait de promouvoir la prise en charge par les gouvernement et les collectivités locales et leur engagement. L'UNOPS ne manquera jamais d'observer les valeurs et principes des Nations Unies.

37. 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 (voir chap. III) - et de leur viabilité financière.

III.D. Évolution de la demande de services de l'UNOPS et de ses créneaux

38. L'UNOPS s'emploiera à identifier des cas où l'on manque de capacités opérationnelles ou où les organismes des Nations Unies bénéficieraient de capacités additionnelles reposant sur des approches de services partagés¹¹. L'UNOPS collaborera étroitement avec les parties prenantes en vue de définir et de renforcer son rôle de prestataire de services partagés au système des Nations Unies et

¹⁰Par exemple, l'Organisation internationale pour les migrations, l'Organisation allemande de coopération technique, les 'Crown Agents.'

¹¹Les notions de 'services communs' et 'services partagés' sont parfois interchangeable. Les services partagés diffèrent des services communs dans la mesure où ils ne sont pas gérés conjointement par des organisations participantes. Ils sont gérés par une organisation individuelle qui les vend à d'autres organisations intéressées. Il s'agit de :

a) Soutenir efficacement l'exécution des programmes de pays ;
b) Faciliter des économies et d'éviter des dépenses pour les organisations du système des Nations Unies ;
c) Réduire les coûts de transaction pour les gouvernements, partenaires et sous-traitants ; et de
d) Renforcer l'harmonisation et la cohérence entre les différentes entités du système des Nations Unies et entre le système des Nations Unies et l'environnement extérieur.

Gestion administrative du système des coordonnateurs résidents - directives concernant le système des coordonnateurs résidents
http://www.undg.org/archive_docs/3594-ACC_Guidelines_on_Administrative_Management_of_the_RC_System.pdf.

de services aux institutions financières internationales, gouvernements et organisations non gouvernementales.

39. L'UNOPS se rend compte que la plupart des entités des Nations Unies disposent de leur propre capacité d'exécution et invoquent souvent des raisons internes pour leur maintien. Cela vaut aussi bien pour des organisations fortement décentralisées ayant leurs bureaux de pays indépendants que pour le Secrétariat de l'ONU, les fonds et programmes ou les institutions spécialisées qui préfèrent une capacité interne au partage des services. De même, l'UNOPS reconnaît que des institutions partenaires ont une capacité de chef de file pour les achats dans certains domaines, par exemple le Programme alimentaire mondial pour les vivres, le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) pour les vaccins et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour les articles concernant la procréation.

40. Il appartient à l'UNOPS de persuader les autres de la valeur comparative de ses services dans certains domaines, des avantages potentiels de la spécialisation et des économies d'échelle associées aux services partagés. Pour diverses raisons, cela a été difficile par le passé. Avec son plan stratégique, l'UNOPS renouvelle cet effort et cherche des appuis auprès des États Membres pour améliorer l'efficacité du système des Nations Unies.

41. Chacun des domaines opérationnels - consolidation de la paix, aide humanitaire et développement - présente des problèmes et des possibilités distincts. Les créneaux opérationnels de l'UNOPS dans ces domaines découleront de l'établissement de partenariats solides avec les principaux acteurs.

42. Dans le domaine de la consolidation de la paix, l'UNOPS est prêt à élargir le soutien réussi qu'il apporte dans l'action anti-mines en collaboration avec le Service de l'action anti-mines du Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU; dans les domaines de l'ordre public et de la sécurité; dans la satisfaction des besoins des missions en matière d'infrastructure et de génie civil; dans le recrutement rapide de personnel crucial pour des missions; et dans l'aide électorale. Le cadre d'une telle collaboration est défini dans un mémorandum d'accord conclu avec le Contrôleur de l'ONU. Deux accords signés avec la Banque mondiale en 2008 constituent une base pour l'élargissement des activités d'après conflit. L'UNOPS devrait participer à des missions d'évaluation des besoins d'après conflit en tant que spécialiste de l'exécution des projets dans le domaine de l'infrastructure physique, de l'ordre public et de la sécurité, et de la logistique électorale.

43. Dans le domaine de l'aide humanitaire, l'UNOPS suppléera aux capacités institutionnelles existantes à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies. Il concentrera son attention non pas sur les secours d'urgence (à l'exception possible des achats et des travaux d'infrastructure), mais sur le relèvement rapide, mettant l'accent sur la reconstruction de l'infrastructure et la création de revenus. Il devrait participer à des missions d'évaluation des besoins après une catastrophe en tant que spécialiste de l'infrastructure physique, aux équipes de coordinations de haut niveau des Nations Unies ainsi qu'aux groupes humanitaires.

44. On prévoit des changements dans le domaine du développement, avec un renforcement du rôle des coordonnateurs résidents au niveau des pays et l'acheminement plus fréquent des ressources directement vers les gouvernements. Il existe des signes d'une demande accrue des services de l'UNOPS de la part de ces gouvernements, et on s'attend à ce que cette tendance continue. L'UNOPS acceptera des engagements quand ils sont conformes aux plans-cadres des Nations Unies, appuyés par le coordonnateur résident et compatibles avec ses propres domaines d'intervention privilégiés.

45. L'UNOPS travaille en fonction des demandes de services de gestion et d'appui à l'exécution des projets présentées par les partenaires. Chaque service sera coordonné par un 'chef de pratiques internationales' qui mobilisera du personnel dans tout l'UNOPS pour garantir la qualité du service et le

partage des connaissances. Cette concentration sur certaines pratiques permettra à l'UNOPS d'effectuer les investissements nécessaires à un travail répondant aux normes internationales.

Techniques de gestion

46. Les quatre techniques de gestion employées par l'UNOPS concernent la gestion des projets, les achats, les ressources humaines et la gestion financière. Ce sont des éléments permanents qui seront présents pendant toute la durée du plan stratégique. Toutefois, ils seront adaptés à l'évolution de la demande, par exemple en matière de développement des capacités nationales, et pour suivre l'amélioration des normes internationales.

47. **Gestion des projets.** L'UNOPS est à même de gérer des opérations complexes à petite ou grande échelle en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement, entre autres pour les créneaux suivants :

- Projets 'dividende de la paix' dans des situations d'après conflit à exécuter dans des délais rapprochés;
- Relèvement rapide de communautés touchées par des catastrophes naturelles;
- Comblement de lacunes dans la capacité d'exécution nationale dans les pays à revenu faible ou moyen;
- Soutien apporté au développement de la capacité d'exécution nationale.

48. **Les services d'achats** appuient la gestion des projets en fournissant des éléments critiques et offrent des services d'achats directs aux partenaires. Les achats de biens et de services ont augmenté sensiblement et cela devrait continuer étant donné la tendance en faveur du soutien budgétaire direct lié à une attention accrue accordée à la transparence et la présentation de comptes. Les créneaux possibles sont les suivants, entre autres :

- Achats d'articles d'utilité commune telle que des véhicules et du matériel de sécurité, de communication et de bureau, en général par le biais du système d'achats électronique WebBuy de l'ONU;
- Achats de biens utilisés dans les élections, dans les services de santé, dans l'approvisionnement en eau et l'assainissement;
- Achats de services d'infrastructure;
- Accueil du Portail mondial des Nations Unies pour les fournisseurs
- Marchés publics pour des gouvernements manquant de capacité (y compris l'aptitude de l'UNOPS à travailler dans le cadre des règles et procédures des partenaires, et à aider pour des éléments distincts des procédures d'achat);
- Rôle de chef de file en matière d'achats 'verts'
- Soutien apporté au développement de la capacité d'exécution nationale.

49. Soutien en matière de gestion des **ressources humaines** grâce à la fourniture d'éléments critiques et de services directs aux partenaires. Les services directs pourraient être élargis en tant que services partagés pour les organismes des Nations Unies. Les créneaux possibles sont les suivants, entre autres :

- Déploiement rapide dans les zones de conflit et les situations d'urgence, généralement grâce à l'utilisation des fichiers pré-approuvés et des accords de stand-by;
- Recrutement et administration du personnel de bureau et de projet;et
- Engagement et administration d'autres personnels tels que les contractants individuels.

50. La demande de services de **gestion financière** a évolué conformément aux désirs des donateurs de mettre en commun les ressources et d'accroître le soutien budgétaire direct. En fournissant des services de gestion des fonds, l'UNOPS respecte le rôle de chef de file du PNUD en ce qui concerne l'administration de fonds d'affectation spéciale multi-donateurs pour le compte du Groupe des Nations unies pour le développement. À ce jour, ce rôle n'a pas posé de problèmes, et l'UNOPS veillera ce que cela reste ainsi. Il existe néanmoins des situations où l'UNOPS peut-être invité à :

- Gérer des fonds d'affectation spéciale multi-donateurs en l'absence d'une concurrence avec le PNUD ou les institutions spécialisées;
- Superviser et/ou soutenir l'administration de fonds de donateurs ou de prêts utilisés par des autorités nationales ou les organisations internationales;
- Procéder à des évaluations de la capacité d'exécution des partenaires;
- Assurer le décaissement opportun et transparent des fonds; et
- Soutenir le développement de la capacité d'exécution nationale.

Pratiques en matière de soutien à l'exécution

51. Les pratiques en matière de soutien à l'exécution sont de nature thématique, sectorielle ou programmatique. Comme son nom l'indique, l'UNOPS offre des services en matière d'exécution à des partenaires qui ont des mandats politiques ou substantiels. Les pratiques en matière de soutien à l'exécution sont mues par la demande et, partant, sujettes à changement. Certaines pratiques nouvelles apparaîtront peut-être pendant la période du plan stratégique et la demande d'autres pourrait baisser. L'UNOPS déterminera chaque année si ses pratiques sont appropriées.

52. Le plan stratégique commencera avec cinq pratiques en matière de soutien à l'exécution : infrastructure physique; ordre public et sécurité; recensements et élections; environnement; et santé.

53. **L'infrastructure physique** constitue la pratique la plus importante de l'UNOPS en matière de soutien à l'exécution, il y jouit du statut d'organisme chef de file dans le système des Nations Unies. Il existe de grandes possibilités de partenariat au sein des Nations Unies (par exemple avec le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département de la gestion, le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, ONU-Habitat) et avec certaines institutions financières internationales et des gouvernements. Les créneaux potentiels sont les suivants :

- 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 d'après conflit et d'après catastrophe et à des équipes connexes;
- Conception et construction de bâtiments, de routes et de ponts ruraux, de systèmes d'irrigation, d'adduction d'eau et d'assainissement et de centrales électriques, y compris le développement de la capacité locale dans ces domaines;
- Gestion des travaux d'infrastructure et de génie civil pour les missions et locaux des Nations Unies ou appui connexe;
- Mise en place de mécanismes d'entretien durables pour les investissements dans l'infrastructure et
- Promotion des infrastructures durables (vertes).

54. **L'ordre public et la sécurité** constitueront une nouvelle pratique à partir de 2010, la pratique anti-mines étant étendue à des domaines où l'UNOPS a accumulé de l'expérience et où l'on s'attend à une demande accrue grâce à des partenariats avec le DOMP, le PNUD, le Bureau des Nations Unies

sur les drogues et le crime, la Banque mondiale et les gouvernements. Les créneaux potentiels sont les suivants, entre autres :

- Réforme du secteur de sécurité
- Installations liées au maintien de l'ordre et à la justice telles que postes de police, prisons, palais de justice et postes de passage de la frontière;
- Achats de biens tels que les véhicules et le matériel de communication;
- Déminage humanitaire et élimination de munitions non explosées;
- Désarmement, démobilisation et réinsertion des anciens combattants;
- Réinstallation, réinsertion et réadaptation des personnes déplacées; et
- Développement de la capacité d'exécution nationale dans ces domaines.

55. **Les recensements et les élections** constituent une pratique existante qui offre la possibilité de développer de nouveaux partenariats étroits avec la Division de l'assistance électorale du Département des affaires politiques, le PNUD et le FNUAP. Alors que l'UNOPS a de l'expérience pour toute la gamme des services électoraux, à l'avenir, il entend concentrer son attention sur les créneaux suivants :managing or providing critical inputs to country, regional and global projects to mitigate climate change;

- Achats de biens tels que les isolements et les urnes;
- Gestion de la logistique;
- Recrutement et administration du personnel auxiliaire;
- Mise en place de l'infrastructure, par exemple des bureaux de vote;
- Soutien aux missions d'observation des élections;
- Développement de la capacité d'exécution nationale dans ce domaine.

56. **L'environnement** constitue une pratique de soutien où l'UNOPS agit en partenariat en particulier avec le Programme des Nations unies pour l'environnement et le PNUD, et par le biais du Fonds pour l'environnement mondial. Il joue également un rôle interne à l'appui de l'aspiration de l'UNOPS à devenir le chef de file des achats 'verts', et en conseillant d'autres pratiques concernant les considérations environnementales. Les créneaux possibles sont les suivants, entre autres :

- Gérer des programmes nationaux, régionaux et mondiaux destinés à atténuer les effets du changement du climat et apporter des éléments critiques à cet égard;
- Relèvement de l'environnement dans les situations d'après crise;
- Gérer des initiatives dans le domaine des cours d'eau internationaux, de la biodiversité, des zones protégées et de l'utilisation des terres;
- Gestion des petits dons; et
- Développement de la capacité d'exécution nationale dans ce domaine.

57. **La santé** est une pratique qui a gagné en importance pour l'UNOPS pendant les trois dernières années. Des partenariats élargis existent avec le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP, l'Organisation mondiale de la santé, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, la Banque mondiale et les gouvernements. Les créneaux potentiels sont les suivants, entre autres :

- Achats de produits pharmaceutiques, d'équipement médical et d'ambulances.,
- Création de partenariats avec les chaînes mondiales de l'approvisionnement et mise au point de panoplies de services à l'intention des gouvernements;
- Construction d'hôpitaux, de dispensaires, de laboratoires et d'entrepôts;
- Soutien en matière de gestion des fonds; et
- Développement de la capacité d'exécution nationale dans ces domaines.

Interaction entre les pratiques

58. Il existe des synergies entre les pratiques en matière de gestion et les pratiques en matière de soutien à l'exécution, dont les plus importantes sont reflétées dans le tableau ci-après. Tous les autres services (en dehors des cinq pratiques) seront limités à aux demandes les plus essentielles du partenaire les plus critiques et acceptés seulement s'ils font partie d'un domaine visé par la pratique de gestion et soutiennent l'un des objectifs de contribution. À mesure que la demande augmente, certaines activités qui ne faisaient pas partie des domaines d'intervention privilégiés peuvent être élevées au niveau de pratiques de soutien à l'exécution.,

	Gestion des projets	Achats	Administration des ressources humaines	Gestion financière
Infrastructure	X	X	X	
Maintien de l'ordre et sécurité	X	X	X	
Recensement et élections		X	X	
Environnement	X	X	X	X
Santé		X	X	X

IV. CADRE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

IV. A. Introduction

59. La gestion des résultats opérationnels et la présentation des rapports connexes¹² posent aux organismes des Nations Unies des problèmes méthodologiques communs. Pour l'UNOPS, une complication additionnelle provient du fait qu'en tant que prestataire de services, il contribue aux résultats opérationnels de ses partenaires. Cela a encouragé une décision tendant à faire rapport sur les contributions de l'UNOPS au niveau des produits. Toutefois, les résultats des projets et leur impact sur la vie des personnes et des communautés sont plus significatifs; par conséquent, en collaboration avec ses partenaires, l'UNOPS mesurera ces contributions et présentera des rapports connexes dans toute la mesure du possible (voir annexe 1, note méthodologique).

60. Pendant la période 2007-2009, l'UNOPS a ventilé ses contributions par neuf secteurs essentiels dans les domaines de la consolidation de la paix, de l'aide humanitaire et du développement. Ces secteurs reflètent l'inventaire de la consolidation de la paix des Nations unies dressé en 2006; les besoins d'aide humanitaire à la suite de catastrophes naturelles; et les objectifs du Millénaire pour le développement.

61. Pendant la période 2010-2013, quatre objectifs de haut niveau définiront les activités de l'UNOPS. Ils sont nommés 'objectifs de contribution' puisque l'UNOPS contribue aux activités et aux résultats de ses partenaires. Ces objectifs alignent les compétences de base de l'UNOPS sur la

¹² Dénommés normalement 'résultats du développement'; l'UNOPS emploie l'expression plus large de 'résultats opérationnels' pour refléter également les résultats dans les domaines de la consolidation de la paix et de l'aide humanitaire.

demande de ses services et sur ses créneaux. Les contributions seront enregistrées dans le cadre des résultats opérationnels, comme cela est indiqué ci-après.

IV. B. Problèmes intersectoriels

62. La gestion des résultats et la présentation de rapports concernant des objectifs intégrés ou transversaux, comme pour les trois objectifs ciblés par l'UNOPS - égalité des sexes, développement des capacités et environnement - posent des problèmes méthodologiques qui exigeront une attention spéciale et une collaboration étroite avec les partenaires. Ils couvrent tous les quatre objectifs de contribution et les progrès respectifs seront mesurés pour chaque objectif dans toute la mesure du possible.

63. **L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes** sont des facteurs essentiels du développement, mais aussi des objectifs dignes d'intérêt en eux-mêmes. Ces questions sont visées par l'objectif 3 des objectifs du Millénaire pour le développement; elles se répercutent sur d'autres objectifs et jouent un rôle essentiel dans la consolidation de la paix et les secours et le relèvement humanitaires. L'UNOPS souligne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans ses activités et mesurera sa contribution et présentera des rapports connexes sur ces questions en conséquence. Ces efforts bénéficieront de la capacité politique des partenaires compétents.

64. **Le développement de la capacité nationale** est un objectif central des activités opérationnelles du système des Nations Unies. L'UNOPS supplée aux efforts déployés par ses partenaires des Nations Unies en faveur de la réalisation de cet objectif en fournissant des services pertinents et en partageant ses connaissances et son expérience¹³. L'UNOPS met l'accent sur l'excellence en matière d'exécution, domaine où la demande est forte et où la capacité nationale est faible, notamment dans les États fragiles. Il dispose d'une expérience opérationnelle étendue et est bien placé pour développer la capacité d'exécution de ses homologues nationaux. Il concentrera ses efforts sur la gestion des projets, les achats et la gestion financière, y compris la conception et la construction des projets d'infrastructure et la capacité d'entretien pour protéger les investissements. Il mesurera sa contribution - et préparera des rapports sur - ses contribution au développement de la capacité nationale en collaboration avec ses partenaires. Dans ce rôle, il s'inspirera des documents du PNUD et des autres sources de pratiques optimales.

65. De plus en plus souvent, les gouvernements demandent à l'UNOPS de suppléer à leur propre capacité et ses offres de services doivent être sensibles aux besoins à court et à plus long terme et à leurs incidences. Quand cela est approprié, l'UNOPS renoncera à la gestion de projets complets ou l'accomplissement complet des procédures d'achat, et s'emploiera à combler temporairement des lacunes critiques dans la capacité d'exécution des pays qui pourraient retarder ou compromettre la réalisation d'initiatives nationales cruciales.

66. **La viabilité environnementale** constitue un souci d'ordre mondial, et les personnes vivant dans la pauvreté sont les plus vulnérables aux risques environnementaux et autres, y compris l'épuisement des ressources naturelles et les effets du changement du climat. Alors que la viabilité environnementale est visée par l'objectif 7 des objectifs du Millénaire pour le développement, elle se répercute sur plusieurs autres objectifs. L'UNOPS ciblera la viabilité environnementale et le changement du climat en tant qu'objectifs de contribution, et intégrera les achats 'verts' et l'infrastructure durable dans tous ses objectifs de contribution et ses pratiques.

¹³Les résolutions 59/250, paragraphe 22 (f) et 62/208 (paragraphe 36) de l'Assemblée générale, le document issu du Sommet mondial de septembre 2005, la déclaration de position du GNUD (octobre 2006), et la décision 2005/36 du Conseil d'administration constituent la base de l'engagement de l'UNOPS en faveur du développement de la capacité nationale.

IV. C. Objectif de contribution 1 : Rétablir la paix et la stabilité après les conflits

67. L'objectif de contribution 1 soutient la création de conditions qui facilitent l'instauration d'une paix durable et le développement dans des situations d'après conflits et les États fragiles. Les résultats seront mesurés par rapport à six objectifs, dont trois sont transversaux.

- 1. Rétablir la paix et la stabilité après les conflits**
Contribuer ::
- 1.1. À la sécurité et l'ordre public
 - 1.2. À la justice et la réconciliation
 - 1.3. Au relèvement et à la reconstruction dans les situations d'après conflit
 - 1.4. À la réalisation de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes
 - 1.5. Au renforcement de la capacité nationale
 - 1.6. À la viabilité environnementale

68. Les services fournis par l'UNOPS à l'appui de la réalisation de ces objectifs portent sur le relèvement et la reconstruction dans les zones touchées par les conflits, une priorité spéciale étant accordée à des projets urgents qui font bénéficier les populations affectées de la dividende de la paix. Il s'agit notamment de la réinsertion des personnes déplacées et des réfugiés; de l'élimination des mines et des munitions non explosées; du désarmement, de la démobilisation et de la réinsertion des anciens combattants; du soutien apporté à la police civile, à la justice et aux administrations locales, dont la construction de postes de police, de palais de justice, de prisons et d'autres bâtiments officiels, d'écoles et d'établissements sanitaires; et de la création de capacités dans ces domaines. L'aide électorale est souvent essentielle pour rétablir la paix après les conflits. La gestion de travaux publics, par exemple en matière d'approvisionnement en eau et d'assainissement, de centrales électriques, de réseaux d'irrigation et de transport, offre des créneaux. L'UNOPS veillera au renforcement de la capacité de conception, d'exécution et d'entretien des départements des travaux publics et des autres institutions locales.

69. Pour faciliter une action appropriée, l'UNOPS doit établir des rapports de confiance avec les partenaires du système des Nations Unies, la Banque mondiale et les gouvernements. Il cherchera à participer à des missions d'évaluation des besoins après les conflits en qualité de spécialiste de l'infrastructure physique, de l'ordre public et de la sécurité, et de la logistique des élections.

70. Il accordera une attention spéciale aux aspects environnementaux de l'infrastructure physique, et il soulignera l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les situations d'après conflit.

IV. D. Objectif de contribution 2 : Relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles

71. L'objectif de contribution 2 concerne le relèvement rapide, qui suit la phase des secours et prépare la reconstruction, dans le cas idéal, de meilleure qualité. Les résultats seront mesurés par rapport à quatre objectifs opérationnels (voir tableau ci-après).

- 2. Relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles**
Contribuer :
- 2.1. Au relèvement et à la reconstruction des zones touchées
 - 2.2. À la réalisation de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes
 - 2.3. Au renforcement de la capacité d'exécution nationale
 - 2.4. À la viabilité environnementale

72. L'UNOPS ciblera des services destinés à évaluer les dégâts causés à l'infrastructure, puis à relever et à reconstruire les zones sinistrées. Les activités pourraient porter, entre autres, sur les abris et le logement, les routes et les ponts, les écoles et les établissements sanitaires, les systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement, et les bâtiments officiels. Des travaux à forte intensité de main-d'œuvre, des activités de formation, le soutien apporté aux entrepreneurs locaux et des systèmes de crédit aideront à relancer l'économie locale. L'atténuation des conséquences environnementales, conduite en collaboration avec le PNUE, représente un autre créneau. Dans tout cela, les considérations relatives à l'égalité des sexes revêtent une importance fondamentale.

73. Pour faciliter ses contributions, l'UNOPS participera à des missions d'évaluation d'après conflit et aux équipes humanitaires en tant que spécialiste de l'infrastructure physique au sein du système des Nations Unies, et à la coordination de haut niveau. Des partenariats avec le système des Nations Unies seront essentiels pour définir le rôle de l'UNOPS dans l'action face aux catastrophes.

IV. E. Objectif de contribution 3 : Renforcer la capacité des populations à développer l'économie locale et à obtenir des services sociaux

74. L'objectif de contribution 3 correspond à six sur les huit objectifs du Millénaire pour le développement : élimination de l'extrême pauvreté et de la faim; réalisation de l'éducation primaire universelle; promotion de l'égalité des sexes et autonomisation des femmes; réduction de la mortalité infantile; amélioration de la santé maternelle; et lutte contre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies. Les résultats seront mesurés par rapport à six objectifs opérationnels.

- 3. Contribuer à la capacité des populations à développer l'économie locale et à obtenir des services sociaux**
Contribuer :
- 3.1. Au développement économique local
 - 3.2. À l'éducation primaire universelle
 - 3.3. À l'amélioration des services de santé
 - 3.4. À l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes
 - 3.5. Au renforcement de la capacité nationale
 - 3.6. À la viabilité environnementale.

75. La contribution de l'UNOPS ciblera le développement économique et les services sociaux au plan local. Elle portera généralement sur l'infrastructure physique telle que les routes d'accès rurales, les écoles, les dispensaires et bâtiments des autorités locales; la création de revenus et les achats d'articles liés à la santé. Toutes les trois questions transversales revêtent une importance fondamentale pour la réalisation de cet objectif.

IV. F. Objectif de contribution 4 : Viabilité environnementale et adaptation au changement du climat

76. L'objectif de contribution 4 correspond à l'objectif 7 des objectifs du Millénaire pour le développement : assurer la viabilité environnementale. Les résultats seront mesurés par rapport à quatre objectifs opérationnels.

- 4 Contribuer à la viabilité économique et à l'adaptation au changement du climat**
Contribuer :
- 4.1. À la viabilité environnementale
 - 4.2. À l'adaptation au changement du climat
 - 4.3. À la réalisation de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes
 - 4.4. Au renforcement de la capacité nationale

77. L'UNOPS offrira des services qui faciliteront les activités d'adaptation au changement du climat, l'élimination des conséquences environnementales des catastrophes naturelles ou des conflits, la protection de la biodiversité, des eaux internationales et des zones vulnérables, l'adoption de solutions énergétiques durables, et la gestion de dons de faible montant versés aux organisations non gouvernementales et locales. Ce faisant, il accordera une attention spéciale à l'égalité des sexes et au renforcement de la capacité d'exécution nationale.

V. CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

V. A. Introduction

78. L'orientation stratégique décrite au chapitre III inclut une vision de l'UNOPS en tant que partenaire dans l'exécution sûr et digne de confiance accomplissant un travail de qualité internationale. Le cadre de gestion axée sur les résultats l'aidera à réaliser cette vision d'ici à 2013. Il identifie des buts et des objectifs opérationnels stratégiques. Des bilans équilibrés assortis d'indicateurs de résultats clés orienteront l'action et mesureront les résultats de l'UNOPS à tous les niveaux. Ils seront liés à des objectifs convenus avec des administrateurs et des fonctionnaires individuels.

V. B. The partner perspective

79. Les parties prenantes de l'UNOPS y compris les États Membres et les partenaires, exigent le meilleur, et l'UNOPS doit répondre à leurs attentes voire les dépasser, de manière souple, sûre et novatrice. Il mettra l'accent sur des services de haute qualité dans ces domaines d'intervention privilégiés. Trois buts stratégiques et cinq objectifs stratégiques opérationnels ont été identifiés à cet effet.

- 1. Partenaires**
- 1.1. Amélioration de l'aptitude à rendre des comptes et de la transparence**
 - 1.1.1. Fournir des services qui répondent aux attentes ou qui les dépassent
 - 1.1.2. Améliorer les communications
- 1.2. L'UNOPS devient un prestataire de services de choix**
 - 1.2.1. Établir des partenariats stratégiques solides
 - 1.2.1. Être le chef de file en matière d'infrastructure physique et d'achats
- 1.3. Disposer d'une capacité accrue à servir les gouvernements**
 - 1.3.1. Renforcer les capacités d'exécution nationale

But 1.1. Renforcer l'aptitude à rendre des comptes et la transparence

80. La manière dont les partenaires envisagent l'UNOPS s'est améliorée de manière spectaculaire en 2007 et 2008. L'amélioration de la qualité des résultats l'UNOPS et de ses rapports financiers et de leur réalisation (présentation) dans les délais sont des priorités du Plan stratégique. Cela exige des investissements dans les outils, le cadre de présentation des rapports et le personnel.

81. Les progrès en matière de communication ont été manifestes, se soldant, entre autres, par l'introduction d'un nouveau site web public et d'un nouveau logo. L'UNOPS doit s'employer à continuer à améliorer sa capacité à communiquer clairement. En particulier, il lui faudra communiquer clairement son plan stratégique, son attachement indéfectible aux Nations Unies et sa concentration sur ses domaines d'intervention privilégiés.

82. Alors que l'UNOPS n'a pas de programme politique, en sa qualité d'organisme public attaché à la transparence et qui rend compte de ses activités, il doit s'efforcer de diffuser des informations sur

ces activités aux États Membres et au grand public. Il doit également développer un message cohérent concernant ses valeurs, sa mission et ses résultats, et démontrer de manière convaincante que l'UNOPS est un partenaire prospectif solide et un bon employeur.

But 1.2. L'UNOPS devient un prestataire de services de choix

83. Des partenariats à long terme profitent à la fois à l'UNOPS et à ses partenaires. De nouveaux accords signés en 2008 avec le Secrétariat de l'ONU, la Commission européenne (accord financier et administratif), et la Banque mondiale (contrat-cadre de gestion financière et accord concernant les principes fiduciaires) jettent les bases pour le renforcement des partenariats. On accordera la priorité à des accords additionnels avec l'UNICEF, le FNUAP et les banques de développement régionales.

84. En juin 2009, l'UNOPS a conclu un nouveau partenariat stratégique avec son principal partenaire, le PNUD. L'accord définit clairement le travail respectif de chaque organisation tout en offrant un potentiel de collaboration quand une telle collaboration apporte manifestement des avantages aux deux organisations et permet d'améliorer les résultats. Il repose, entre autres, sur les nouveaux arrangements en matière de gouvernance de l'UNOPS découlant de la décision 2008/35 du Conseil d'administration. Il traite des questions opérationnelles, prévoit la réciprocité et la présentation mutuelle de comptes quand l'UNOPS fournit des services d'exécution pour les programmes, projets et activités du PNUD, et précise le rôle du coordonnateur résident des Nations Unies/représentant résident du PNUD en tant que représentant de l'UNOPS au niveau du pays.

85. L'UNOPS augmentera sa contribution aux Nations Unies et renforcera sa participation et sa contribution au Comité de haut niveau sur la gestion, au GNUM, aux équipes régionales et de pays des Nations Unies, et aux plans-cadres des Nations Unies sur le terrain en offrant un soutien en matière d'exécution en sa qualité de fournisseurs de services partagés. Pour atteindre son but consistant à devenir un prestataire de services de choix, il lui faut gérer les relations avec les clients de manière cohérente et souple grâce à des politiques, des outils et des activités de formation; il lui faut créer des réseaux avec les partenaires du Comité de haut niveau, et il lui faut, avant tout, faire du bon travail.

But 1.3. Renforcer la capacité à servir les gouvernements

86. À mesure que la demande de services de la part des gouvernements augmente, l'UNOPS devra veiller à répondre aux attentes en matière de qualité des services, d'exécution dans les délais et de coûts. À cette fin, on améliorera les politiques et les outils pertinents à cet égard et on formera le personnel.

87. L'UNOPS collaborera étroitement avec les partenaires des Nations Unies, en particulier le PNUD, et avec les États Membres, en vue de définir sa contribution au développement des capacités nationales, l'accent étant mis sur la capacité d'exécution et l'infrastructure correspondante, y compris l'entretien nécessaire pour protéger les investissements.

88. Dans les États fragiles en particulier - mais aussi dans les pays les moins avancés, les pays à faible revenu et, parfois, dans les pays à revenu moyen - on demandera à l'UNOPS de combler temporairement des lacunes en matière de capacité nationale en fournissant des services d'exécution directe dans ses domaines d'intervention privilégiés. En pareil cas, il lui faudra assumer de plus en plus souvent la responsabilité pour des processus partiels et il devra travailler dans le cadre des systèmes du pays.

89. Comme la demande des services de l'UNOPS émane de plus en plus souvent directement des gouvernements, il lui faudra mettre en place un cadre de présentation de comptes au gouvernement en concluant des accords couvrant son personnel, son matériel et ses activités. Dans les situations

limitées où l'UNOPS a établi une présence dans une région ou dans un pays, les relations avec les gouvernements seront facilitées grâce au détachement de hauts fonctionnaires de l'UNOPS en qualité de représentants auprès des gouvernements en question. Ces arrangements seraient analogues à ceux autorisés par l'Assemblée générale pour le FNUAP, le Fonds des Nations unies pour les femmes et le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme. Nonobstant ces arrangements directs avec les gouvernements, le recours continu au coordonnateur résident des Nations Unies/représentant résident du PNUD en tant que représentant de l'UNOPS demeurera la norme. L'UNOPS adoptera la solution la plus efficace au cas par cas.

V. C. La perspective des procédures de gestion

90. La qualité des services fournis par l'UNOPS devrait être égale voir supérieure à celle de tous les autres prestataires dans ses domaines d'intervention privilégiés. Un but stratégique et un objectif de résultats stratégiques ont été identifiés pour la période 2010-2013.

2. Procédures de gestion

2.1. Le renforcement de la capacité opérationnelle de l'UNOPS

2.1.1. Améliorer l'efficacité des pratiques de l'UNOPS

91. L'UNOPS a accompli des progrès en matière de développement des politiques, de rationalisation des procédures et de mise au point de systèmes de soutien à la gestion. Le nouveau règlement financier et les nouvelles règles de gestion financière précisent les pouvoirs, rôles et responsabilités; ils sont alignés sur les normes comptables internationales du secteur public.

92. En adoptant le plan stratégique, l'UNOPS met en place des structures destinées à faciliter l'amélioration des résultats en matière de qualité, de délais d'exécution et de coûts. Les 'communautés des praticiens' solidement établies les deux dernières années a encouragé des méthodes de travail collectives et participatives. La réalisation et le maintien de normes de niveau international dépendront de la capacité à parvenir à la qualité et à la cohérence institutionnelle dans l'ensemble de l'UNOPS. Ses pratiques en matière de gestion et de soutien à l'exécution permettront atteindre cet objectif.

But 2.1. Renforcer la capacité opérationnelle de l'UNOPS

93. Sous la direction des 'chefs de pratiques globales', chacune des quatre pratiques de gestion améliorera ses résultats et obtiendra une certification extérieure, dans le cadre d'un système de gestion cohérente conforme à la norme 9001 de l'Organisation internationale pour la normalisation. Ces chefs seront également chargés de soutenir les partenariats stratégiques, le développement des procédures, le contrôle de la qualité et l'acceptation de nouveaux engagements dans leurs domaines respectifs.

94. Sous la direction des chefs des pratiques globales, chacune des cinq pratiques d'exécution améliorera ses résultats en répondant aux besoins du partenaire. Lorsque cela est approprié - par exemple dans les domaines de l'infrastructure, des produits pharmaceutiques et du déminage - l'UNOPS alignera ces activités sur les normes internationales ou nationales. On mettra en place des mécanismes pour l'évaluation des résultats et de la viabilité continue des pratiques de soutien individuelles qui seront examinés annuellement.

V. D. La perspective du personnel

95. Le personnel de l'UNOPS est loyal et motivé. L'UNOPS continuera à développer plus avant cette ressource précieuse. On a identifié un but stratégique et trois objectifs stratégiques de résultats dans ce domaine.

3. Personnel**3.1. Amélioration du recrutement, de la mise en valeur et du maintien des compétences**

- 3.1.1. Améliorer les compétences du personnel
- 3.1.2. Renforcer la diversification du personnel
- 3.1.3. Renforcer la motivation et le maintien du personnel

But 3.1. Amélioration du recrutement, de la mise en valeur et du maintien des compétences

96. Dans le cadre de la stratégie pour la période 2007-2009, l'UNOPS a fait des investissements majeurs dans son personnel. Il a adopté des politiques et instructions nouvelles gouvernant le recrutement, la rotation et le renouvellement du personnel, l'équilibre entre les sexes et le recrutement et l'administration des contractants individuels. Un cadre aligne les compétences sur les descriptions de postes et les classes correspondantes. On a également mis en place un système de notation et d'évaluation des résultats en ligne. De même des progrès majeurs ont été accomplis dans le domaine de l'apprentissage.

97. Toutes ces initiatives seront approfondies dans le cadre du plan stratégique. On accordera la priorité à la création d'un réservoir diversifié et équilibré d'hommes et de femmes provenant de pays et de cultures différents. Les mesures seront ciblées et évaluées à tous les niveaux de l'UNOPS.

98. L'apprentissage, avec accent sur la certification extérieure, sera encouragé vigoureusement. Combiné avec une amélioration de la notation individuelle reposant sur des objectifs convenus, cela devrait améliorer sensiblement la performance de l'UNOPS.

99. La persévérance du personnel a posé des problèmes par le passé. L'introduction d'un système révisé de classement des postes et une nouvelle politique de récompenses et de sanctions, qui viennent s'ajouter aux initiatives décrites ci-devant, devraient réduire le nombre des départs à des niveaux acceptables.

V. E. La perspective financière

100. Les opérations de l'UNOPS doivent reposer sur une base financière solide; il s'agit de parvenir à la stabilité financière à long terme et de gérer le risque. On a identifié deux buts stratégiques, chacun associé à un objectif de résultats stratégique.

4. Finances**4.1. Viabilité financière durable**

4.1.1. Améliorer les résultats financiers

4.2. Contrôles financiers et gouvernance solides

4.2.1. Atténuer les risques financiers et les risques à la réputation

But 4.1. Viabilité financière durable

101. En tant qu'organisation complètement autofinancée, l'UNOPS doit obtenir des revenus suffisants et exercer un contrôle sur ses dépenses administratives, y compris les investissements nécessaires dans sa capacité opérationnelle, de manière à atteindre les objectifs en matière de revenus nets fixés par le Conseil d'administration pour chaque exercice biennal. La réalisation de ces objectifs et des autres principaux objectifs financiers constitue une responsabilité centrale du directeur exécutif et est étroitement lié à la délégation d'autorité dont il bénéficie.

102. Les trois dernières années, la réserve opérationnelle n'a cessé d'augmenter. On prévoit sa reconstitution complète avant la fin du cycle de planification stratégique. La politique de recouvrement des coûts et de fixation des prix sera révisé chaque année. À cet égard, il est de l'intérêt de l'UNOPS

de contribuer à l'harmonisation dans le contexte du Comité de haut niveau sur la gestion. Il faut améliorer la capacité de l'UNOPS à estimer les coûts et à déterminer le niveau des redevances pour éviter les engagements financièrement précaires. La capacité à financer les investissements nécessaires pour assurer la qualité, la rapidité et la compétitivité des services de l'UNOPS est cruciale pour la réalisation du plan stratégique.

103. Au moment de l'achèvement du présent rapport, il est difficile de prévoir l'impact de la crise financière mondiale et des fluctuations monétaires sur l'UNOPS. La situation exigera de la vigilance et des décisions difficiles. Comme il appliquera également les normes comptables internationales pour le secteur public en matière de définition des revenus, l'UNOPS travaille actuellement dans le cadre de deux scénarios en ce qui concerne ses activités et les revenus correspondants pour l'année de base 2009, à savoir « conforme aux prévisions » et « inférieur de 25 pour cent aux prévisions ». De même, la planification préliminaire pour 2010 est basée sur deux scénarios, dont l'un ne prévoit aucune croissance et l'autre une réduction des activités. Alors que l'UNOPS doit être géré d'une manière à éviter l'épuisement des ressources opérationnelles, il ne faut pas exclure la possibilité de prélèvements temporaires. L'UNOPS établira les chiffres de planification pour le prochain exercice biennal pendant le quatrième semestre de 2009, et les proposera au Conseil d'administration dans le contexte du budget 2010-2011 à être approuvé en janvier 2010.

But 4.2. Contrôle financier et gouvernance solides

104. L'UNOPS a pris une série de mesures destinées à améliorer les contrôles financiers : il a créé un bureau de l'audit interne et un comité stratégique consultatif pour l'audit; un cadre de contrôle interne et de gestion de risque traite des comptes à rendre concernant les fonds confiés à l'UNOPS; un système d'assurance offre une mesure de protection contre l'interruption des activités, des infractions commises ou des procès intentés par des clients ou des contractants; on a créé la fonction de préposé à la déontologie, soutenu par un cadre politique qui protège les personnes qui révèlent des irrégularités; on a recruté du personnel financier mieux qualifié et introduit des programmes de formation; on a promulgué un nouveau règlement financier et de nouvelles règles de gestion financière; et l'utilisation du système de planification des ressources a contribué à l'amélioration des rapports financiers et du contrôle.

105. Sur la toile de fond de ces initiatives, l'UNOPS déploiera des efforts concertés pour gérer et réduire tous les types de risque, y compris les erreurs de gestion et la fraude, et il améliorera la transparence à tous les niveaux. Les capacités de contrôle des bureaux régionaux seront renforcées. L'UNOPS introduira les normes comptables internationales pour le secteur public, la date du 1er janvier 2012 ayant été arrêtée pour leur application complète.

106. L'audit pour la période 2006-2007 mené par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU n'a suscité aucune réserve, à la différence des trois exercices biennaux précédents. L'UNOPS doit maintenir cette tendance positive et continuer à présenter des rapports financiers qui ne soulèvent aucune réserve de la part du Comité des commissaires aux comptes.

VI. EXÉCUTION DU PLAN STRATÉGIQUE : CONTRÔLE ET CONSEILS INDÉPENDANTS

VI. A. Introduction

107. L'exécution du plan stratégique s'appuie sur des outils de gestion qui reposent sur la version secteur public du 'Bilan équilibré'¹⁴, renforcés par des accords avec les directeurs, des plans d'activités annuels et une budgétisation axée sur les résultats. Le Directeur exécutif et les cadres

¹⁴ *The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations*. Robert S. Kaplan, Harvard Business School, 1999.

supérieurs examineront les progrès chaque trimestre. Des plans annuels et l'évaluation des cadres et des autres fonctionnaires détermineront leur contribution dans leurs domaines respectifs.

108. Le Directeur exécutif bénéficiera également d'un contrôle et de conseils indépendants de la part du Conseil d'administration, du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, du bureau de contrôle interne de l'UNOPS, ainsi que de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale. Il obtiendra des conseils indépendants du Comité consultatif de l'audit stratégique, du Comité consultatif de l'audit stratégique, du Comité consultatif de politique et du Comité consultatif pour les questions administratives budgétaires (CCQAB) qui conseille le Conseil d'administration.

VI. B. CONTRÔLE INDÉPENDANT

109. Le Conseil d'administration a examiné la mise en œuvre de la stratégie pour la période 2007-2009 dans le cadre des rapports annuels présentés en 2008 et 2009. Le rapport final sera soumis à la session annuelle de 2010.

110. L'exécution du plan stratégique pour la période 2010-2013 sera examiné dans les rapports annuels, notamment le rapport présenté à la session annuelle de 2011, qui constituera la base pour le budget biennal 2012-2013. Certains aspects de l'application de la stratégie seront traités dans les états financiers certifiés et les rapports du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU.

111. L'UNOPS est attaché à l'amélioration de ses rapports sur les résultats opérationnels et la gestion, et sollicitera des conseils quant aux moyens d'améliorer la pertinence et la qualité de ses rapports. Il s'emploiera également à obtenir des avis sur les changements à apporter au plan stratégique pendant les quatre années de son existence et présentera le dernier rapport sur son exécution à la session annuelle de 2014.

112. Le Comité des commissaires aux comptes soumettra ses rapports d'audit au Conseil d'administration pour l'exercice 2010-2011, et chaque année par la suite. Les rapports seront présentés à la première session ordinaire et à accompagnés des observations de la direction. L'UNOPS fera également rapport régulièrement sur l'application des recommandations découlant de l'audit.

113. Le Comité des commissaires aux comptes soumettra ses rapports d'audit au Conseil d'administration pour l'exercice 2010-2011, et chaque année par la suite. Les rapports seront présentés à la première session ordinaire et à accompagnés des observations de la direction. L'UNOPS fera également rapport régulièrement sur l'application des recommandations découlant de l'audit.

VI. C. Conseils indépendants

114. Le Comité consultatif de l'audit stratégique donne des conseils indépendants au Directeur exécutif concernant les problèmes stratégiques confrontés par l'UNOPS. Il a donné des conseils concernant l'élaboration du plan stratégique et le fera pour son exécution, y compris d'éventuels changements jugés nécessaires.

115. Conformément à la décision 2008/35 du Conseil d'administration, on a créé un Comité consultatif des politique chargé de conseiller le Directeur exécutif concernant le rôle de l'UNOPS dans le système des Nations Unies. Le Comité, composé de fonctionnaires ayant rang de Secrétaire général adjoint du PNUD, du Département de l'appui aux missions, du Bureau pour la coordination des affaires humanitaires, du Département de la gestion et du Président du Comité de haut niveau sur la gestion, ainsi que de membres d'office du Bureau des affaires juridiques de l'ONU, se réunira deux

fois par an. À sa réunion inaugurale de mai 2009, il a présenté des observations sur l'avant-projet du plan stratégique.

116. Le plan stratégique englobe deux budgets biennaux pour les périodes 2010-2011 et 2010-2013. Le CCQAB présentera au Conseil d'administration des observations sur les projets de budget présentés par le Directeur exécutif.

117. En plus des arrangements formels, l'UNOPS demandera des informations à ses partenaires grâce à des enquêtes annuelles et il engagera un dialogue chaque fois qu'il en a l'occasion. Cela aura lieu à tous les niveaux et portera sur les activités de l'UNOPS dans son ensemble, ses services et ses pratiques, jusqu'aux projets individuels.

VII. ÉLÉMENTS D'UNE DÉCISION

118. Le Conseil d'administration voudra peut-être :

- a) Prendre note avec appréciation du processus de consultation mené dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique pour les années 2010-2013;
- b) faire sien le plan stratégique proposé par le Directeur exécutif; et
- c) recommander à l'Assemblée générale et à sa Commission des questions économiques et sociales d'autoriser le Directeur exécutif à signer des contrats de services directs ou des accords de pays hôte avec des gouvernements et à nommer des représentants

ANNEX 1. METHODOLOGICAL NOTE ON UNOPS RESULTS BASED MANAGEMENT SYSTEM

119. UNOPS has established a results-based management system and deployed supporting performance management tools to ensure accountability and transparency. It is based on experiences of sister agencies as well as private and public sector tools, and adjusted to UNOPS business model and operational reality.

Management results framework

120. The implementation of UNOPS management results framework is supported by a strategic management tool called the Balanced Scorecard (BSC). The first UNOPS BSC was launched in 2008 and it will be refined for the 2010-2013 Strategic Plan.

121. To achieve the management results of the Strategic Plan, UNOPS has defined seven strategic goals and eleven strategic performance objectives distributed over the four perspectives of the BSC, partners, business processes, people (personnel) and finance.

122. Following the establishment of the strategic performance objectives, performance measures have been developed. Some indicators used within the context of the 2007-2009 Business Strategy remain relevant and will be transferred to the new BSC. Others have been introduced to measure progress towards new priorities. For some indicators the desired level of performance has already been translated into targets while for others, baseline data and further management consideration are required. See Annex 2 for an overview.

123. Target setting at UNOPS should be realistic but challenging. Targets should be achievable, encourage improved performance and motivate staff. Targets that are too difficult could debilitate rather than motivate while those that are too easy could lead to complacency.

124. UNOPS annual target setting is influenced by a combination of factors, including:

- Prior period's performance.
- Environmental scanning, market research, status of business pipelines and operational reserve requirements.
- Exogenous factors thought to have an impact on the performance of a Regional Office or Operations Centre and that are outside of the control of management, such as the impact of the financial crisis or security threats.
- New Executive Board legislation.
- Executive management decisions.

125. The BSC also serves to frame biannual and annual selections of strategic initiatives in the context of the budgeting exercise. In 2008 UNOPS introduced results based budgeting where resources are deployed and reported on in a manner that supports the achievement of management results. The results based budgeting process will be refined to support the implementation of the 2010-2013 Strategic Plan.

Operational results framework

126. As stated in this strategic plan, UNOPS mission is; *"to expand the capacity of the United Nations system and its partners to implement peacebuilding, humanitarian and development operations that benefit people in need."*

127. UNOPS sees reporting on its contributions to the operational results of its partners as an important obligation. However, as a service provider without a policy mandate it is challenging to establish a framework for reporting on contributions to the outcomes and impacts of partner's programmes. The organization has therefore decided to primarily focus its contributions to results at the output level. UNOPS will endeavour to expand its reporting to outcomes and impacts on a selective basis in collaboration with partners.

128. The operational results framework covers UNOPS' three operational contexts, namely peacebuilding, humanitarian and development. The first step in establishing the UNOPS operational results framework was to identify contribution goals that would guide the organization in determining where UNOPS contributes to the results that partners are seeking to achieve. In accordance with harmonized UNDG terminology, these goals are "higher order objectives" for which UNOPS serves as only one of many contributors.

129. The UNOPS operational results framework combines a top-down and a bottom-up approach. Top-down relates to the establishment at corporate level of contribution goals and operational outcome objectives. Bottom-up relates to the articulation from operating units of intended outputs and associated indicators. Following a broad consultative process more than 500 output indicators were identified. As UNOPS work is demand driven, fluctuations in the number and type of outputs will occur on a yearly basis. This makes it inappropriate to set operation results targets for UNOPS as a whole.

130. The thirteen operational outcome objectives, of which three are cross-cutting, are not identical in nature to those used in sister agencies' development results frameworks. They are intended contributions to outcomes organized under the four contribution goals.

131. In practical terms reporting will remain for the most part at output level. UNOPS will report on outcomes when they have been included by partners in their projects. As UNOPS depends on the outcome and outcome indicators that its partners define such reporting will be incomplete, and somewhat anecdotal. Nonetheless, it should provide tangible evidence of UNOPS contributions and a basis for learning.

ANNEX 2. MANAGEMENT RESULTS FRAMEWORK

Perspective	Strategic Goal	Strategic Performance Objective	Indicator	Target 2010-2013	Comment
1. Partners	1.1. Enhanced accountability and transparency	1.1.1. Deliver services that meet or exceed expectations	Overall partner satisfaction with services received from UNOPS	88%	Baseline (2008): 87%
			Partner satisfaction with cost-effectiveness of services received from UNOPS	75%	Baseline (2008): 64%
			Partner satisfaction with UNOPS ability to provide timely and quality reports	80%	Baseline (2008): 67% The indicator may be supplemented at a later stage with an indicator of more objective nature
	1.1.2. Improve communications	Partner satisfaction with UNOPS ability to communicate clearly and effectively	85%	Baseline (2008): 82%	
		Average non-vacancy page views per month	TBD	Baseline (Q4 2009)	
		Number of new/updated pages published on website	TBD	Baseline (Q4 2009)	
	1.2. UNOPS becoming a choice service provider	1.2.1. Build strong strategic partnerships	Satisfaction with UNOPS contributions to UN Country Teams	80%	Baseline (2008): 74%

		1.2.2. Lead in physical infrastructure and procurement	% PCNA and PDNA assessments where UNOPS is selected as lead agency in physical infrastructure	TBD	Baseline will be established by end of 2009
			Share of total UN procurement volume within UNOPS focus area	TBD	Baseline will be established by September 2009
	1.3. Enhanced ability to serve governments	1.3.1. Enhance national implementation capacities	Share of projects contributing to enhanced national capacity of governments	TBD	Baseline will be established Q1 2010
2. Business Processes	2.1 Enhanced UNOPS operational capacity	2.1.1. Improve process efficiency and effectiveness of UNOPS practices	Annual implementation rate of project budgets	85%	Baseline (2008): 79%
			% of cleared high and medium risk internal audit recommendations pertaining to the UNOPS management practices	TBD	Baseline will be established by end of 2009
			Nr. of practices with externally validated processes	6	Baseline (2009): 0
			Share of validated management practice processes that have agreed performance indicators and targets	100%	Baseline (2009): 0
			Share of process improvement efforts documenting tangible improvements	80%	Baseline (2009): 0

			Share of Implementation Support Practices with documented policy positions and service delivery modalities in the Practice and Quality Management System	100%	Baseline (2009): 0
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	--------------------

Perspective	Strategic Goal	Strategic Performance Objective	Indicator	Target 2010-2013	Comment
3. People	3.1. Improved talent recruitment, development and retention	3.1.1. Improve staff competencies	Nr. of staff professionally certified by a recognized external certification body	TBD	
			Nr. of personnel who attended non-mandatory training sessions	1300	Baseline (2008): 1414 Mandatory training includes security, harassment, ethics and integrity
		3.1.2. Enhance workforce diversity	Gender balance in the workforce	F:45%-55% M:45%-55%	Baseline (2008): F:43% M:57%
			Gender balance in the professional categories	F:45%-55% M:45%-55%	Baseline (2008): F:29% M:71%
			North-South balance in the workforce	F:45%-55% M:45%-55%	Baseline (Q2 2009): N:45% S:55%
			North-South balance in the professional categories	F:45%-55% M:45%-55%	Baseline (Q2 2009): N:56% S:44%

Perspective	Strategic Goal	Strategic Performance Objective	Indicator	Target 2010-2013	Comment
		3.1.3. Increase staff motivation and retention	Average positive response to three Job Satisfaction questions in the Annual Staff Survey	85%	Baseline (2008): 83%
			Positive response to the question on career advancement opportunities in the Annual Staff Survey	46%	Baseline (2008): 33%
			% of staff leaving the organization	15%	Baseline (2008): 23

Perspective	Strategic Goal	Strategic Performance Objective	Indicator	Target 2010-2013	Comment
4. Finance	4.1. Sustained financial viability	4.1.1. Improve financial performance	Net Revenue	TBD	Target to be set in context of biennial budgets decisions
			Gross revenue-to-administrative expenditures ratio	TBD	Baseline (2008): 1.03 Target to be set biennial budgets decisions
			Business Acquisition	TBD	Baseline (2008): 1.5 billion Target to be set in context of biennial budgets decisions
			Revenue from Business Acquisition	TBD	Baseline (2008): USD 79 million Target to be set by in context of biennial budgets decisions

	4.2. Strong financial controls and governance	4.1.2 Mitigate financial and reputational risks	Implementation rate of internal audit recommendations	50%	Baseline (2008): 37%
			Bad debt provisions and write-offs	TBD	Baseline (2008): USD 30.4 million Target to be set in context of biennial budgets decisions

(*) Some of the measures displayed in the above table are not final and might be removed or changed prior to January 1, 2010.

(**) The targets are indicative only and might still change.

TBD: To Be Determined.