



**Conseil d'administration
du Programme
des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des
Nations Unies pour la
population**

Distr.
GÉNÉRALE

DP/1997/19
28 février 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Session annuelle de 1997
13-23 mai 1997, New York
Point 13 de l'ordre du jour provisoire
UNOPS

BUREAU DES NATIONS UNIES POUR LES SERVICES D'APPUI AUX PROJETS

RAPPORT ANNUEL DU DIRECTEUR EXÉCUTIF SUR LES ACTIVITÉS DU BUREAU
DES NATIONS UNIES POUR LES SERVICES D'APPUI AUX PROJETS

RÉSUMÉ

Le présent rapport et le résumé statistique (DP/1997/19/Adô.1) sont présentés en application de la décision 94/32 du Conseil d'administration en date du 10 octobre 1994. L'UNOPS a atteint la majorité de ses objectifs financiers pour 1996 et respecté le principe de l'autofinancement. Le rapport décrit également les mesures concernant le processus de réorganisation de l'UNOPS déjà mentionné dans le document DP/1996/23.

I. HISTORIQUE

1. Dans sa décision 94/32 du 10 octobre 1994, le Conseil d'administration a prié le Directeur exécutif de lui présenter un rapport annuel sur les activités du Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU (UNOPS).
2. Conformément à la décision 95/1 du 10 janvier 1995, qui a approuvé le rôle et les fonctions du Comité de coordination de la gestion de l'UNOPS, le présent rapport a été étudié et agréé par ledit comité.
3. Depuis sa création, l'UNOPS a fait de la planification stratégique l'un de ses instruments distinctifs de gestion. Les variables et objectifs figurant dans le plan stratégique mis au point pour 1996 et communiqué au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1996, sont systématiquement

97-05431 (F) 140397 250397 260397 /...



utilisés dans le présent rapport. Les données concernant l'exercice budgétaire 1996 qui figure dans le rapport sont provisoires et n'avaient pas été vérifiées à la fin de janvier 1997.

II. RÉSULTATS FINANCIERS

4. La viabilité financière de l'UNOPS en tant qu'entité entièrement autofinancée dépend de la demande de services de ses usagers. Or, les usagers de l'UNOPS ont d'autres options, et l'attrait que présentent pour eux les services de l'UNOPS dépend de facteurs tels que la compétitivité, la qualité, la rentabilité, l'efficacité et la rapidité d'intervention.

5. La demande de services du Bureau a régulièrement progressé jusqu'en 1993, année où les incertitudes concernant son avenir ont entraîné une baisse marquée. La figure 1 indique la courbe de l'augmentation du volume des activités pour chacune des années comprises entre 1986 et 1996. Elle illustre également le redressement opéré depuis l'importante décision (94/12) du Conseil d'administration recommandant la création de l'UNOPS à l'Assemblée générale. L'UNOPS s'était fixé un objectif de 500 millions de dollars pour l'augmentation du volume des activités en 1996. À la fin de l'année, les nouvelles activités représentaient 534 millions de dollars, soit 6,8 % de plus que l'objectif fixé.

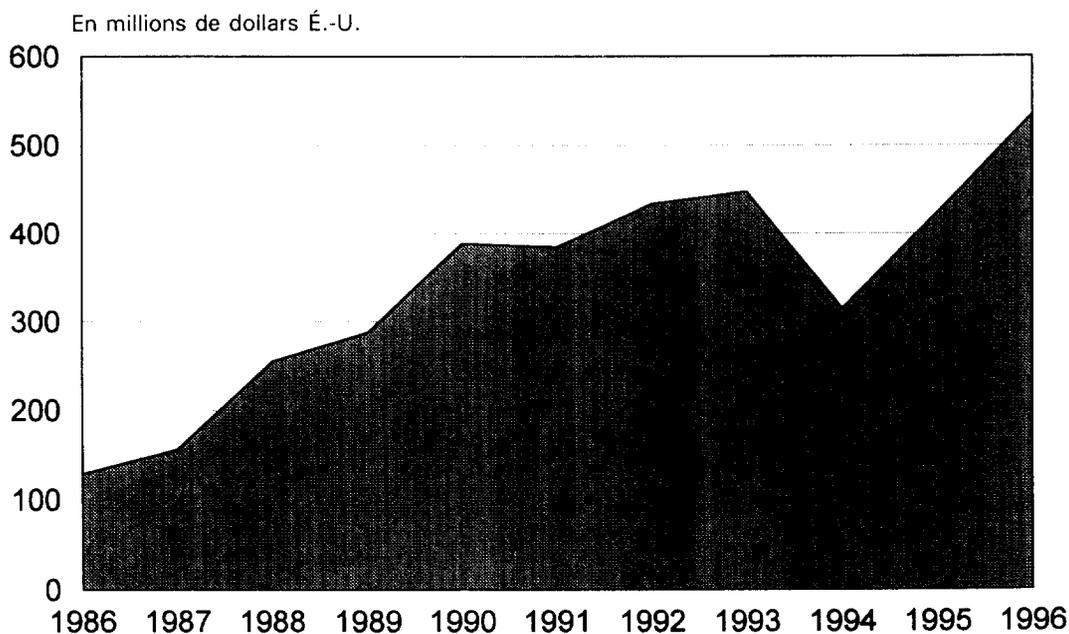


Figure 1. Augmentation du volume des activités 1986-1996

6. La composition du nouveau portefeuille de projets s'est modifiée depuis la création de l'UNOPS (figure 2). Les projets financés par les ressources de base du PNUD en représentent la part la plus importante (soit 37 %), suivis par ceux exécutés au titre d'accords de services de gestion et financés par des institutions financières internationales et des donateurs bilatéraux, surtout le Japon (30 %); viennent ensuite les fonds d'affectation spéciale du PNUD, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Protocole de Montréal (19 %), et enfin les gouvernements des pays où sont exécutés les programmes et d'autres programmes et institutions des Nations Unies (14 %).

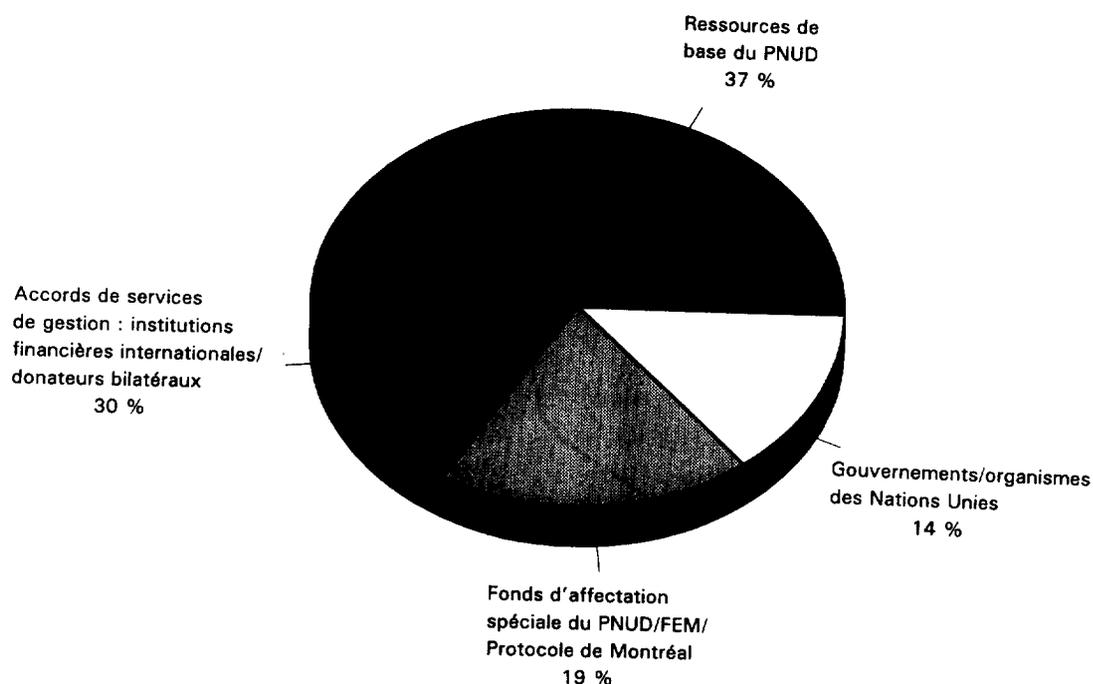


Figure 2. Augmentation du volume des activités par source de financement

7. Jusqu'à présent, l'UNOPS et ses prédécesseurs ont surtout assuré des services d'exécution, en gérant les ressources financières de leurs clients un peu à la manière d'un maître d'oeuvre. Mais l'UNOPS est de plus en plus souvent prié de fournir des services d'appui à l'exécution et à la sous-traitance de projets entrepris par d'autres parties, comme les gouvernements des pays où sont implantés les programmes. Les honoraires perçus au titre de la gestion remboursent le coût de la prestation de ces services. Cette modalité est notamment illustrée par le service d'administration des prêts assuré par l'UNOPS pour les prêts accordés par le Fonds international de développement agricole (FIDA) pour des projets exécutés par des entités nationales. Outre l'administration des prêts, l'UNOPS contribue à la réalisation des objectifs de développement fixés pour certains projets en renforçant la capacité du personnel des organismes nationaux d'exécution.

/...

8. Les fonds confiés à l'UNOPS par ses clients, qui constituent ce qu'on appelle le portefeuille des projets, représentaient 1,4 milliard de dollars au début de 1997. En outre, en janvier 1997, le FIDA avait confié à l'UNOPS la gestion de 126 de ses prêts, faisant ainsi de l'UNOPS son principal agent de coopération. La valeur des prêts gérés pour le compte du FIDA est supérieure à 1,5 milliard de dollars, ce qui porte la valeur totale des fonds de développement dont l'UNOPS est responsable à environ 3 milliards de dollars.

9. En ce qui concerne les prestations, l'objectif fixé dans le plan stratégique pour 1996 était de 454 millions de dollars. Les données provisoires indiquent que le montant total des projets exécutés s'élève à 433 millions de dollars, ce qui représenterait un taux d'exécution de 95 % par rapport à l'objectif (figure 3). Il faut particulièrement signaler le taux d'exécution important des projets financés par les ressources de base du PNUD, soit 179 millions de dollars. Ce taux d'exécution qui confirme le relèvement amorcé en 1995 est le taux d'exécution des projets financés par les ressources de base de l'ONU le plus élevé que l'UNOPS ait jamais enregistré. Outre les fonds gérés pour des clients, le total des dépenses de l'UNOPS au titre de la supervision de l'exécution des programmes du FIDA a atteint 129 millions de dollars de prêts du FIDA, soit 50 % des dépenses totales du FIDA en 1996.

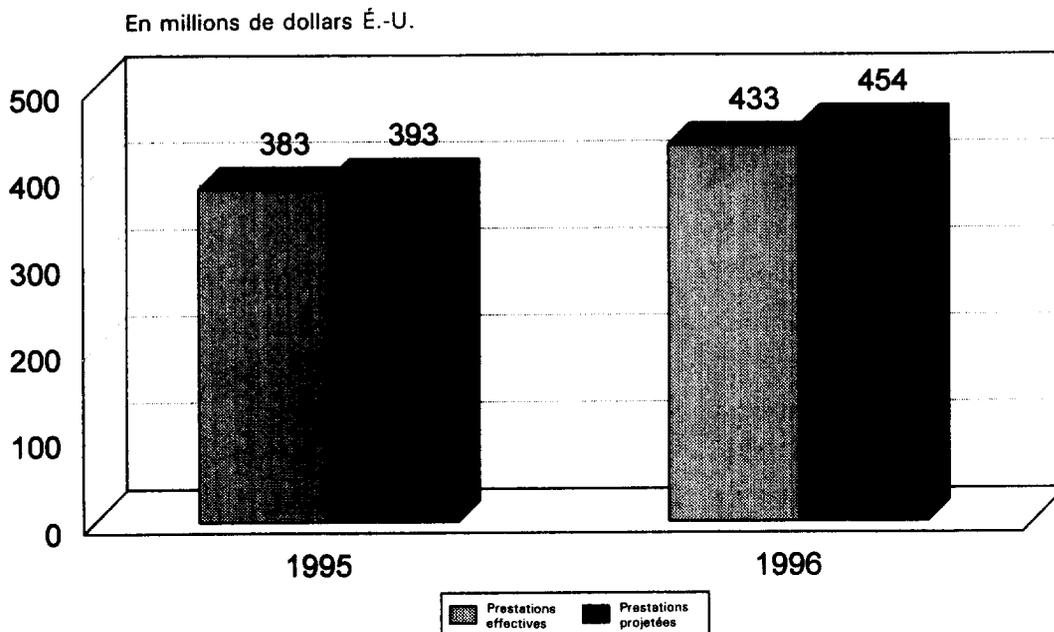


Figure 3. Prestations effectives et prestations projetées

10. Dans le Plan stratégique pour 1996, les recettes pour 1996 sont estimées à 33,2 millions de dollars. Les données provisoires indiquent que ces recettes seront de l'ordre de 36,9 millions de dollars, soit 11 % de plus que l'objectif. L'augmentation des recettes en 1996 résulte de plusieurs facteurs :

/...

a) Comme il est signalé dans le rapport des commissaires aux comptes, divers tarifs de remboursement s'appliquent aux divers éléments du portefeuille de l'UNOPS. Un taux élevé d'exécution au titre d'un élément assorti d'un taux de remboursement élevé, comme les projets financés par les ressources de base du PNUD, remboursés suivant les tarifs des services d'appui administratif et opérationnels, contribue à l'augmentation des recettes;

b) Les recettes provenant de l'exécution des projets sont perçues à différents stades du cycle suivant le type de projet. Les projets exécutés au titre d'accords de services de gestion, par exemple, génèrent des recettes à un stade relativement précoce du cycle d'exécution;

c) Les recettes de l'UNOPS comprennent également des éléments supplémentaires comme des intérêts et, en 1996, des postes budgétaires comme la contribution du Gouvernement danois au titre du transfert de la Division des projets d'achats à Copenhague;

d) L'UNOPS prévoit que la valeur en dollars de la demande de "services purs" dans son portefeuille de projets, qui représentait déjà plus de 10 % de ses recettes en 1995 et 1996, continuera à augmenter. Or, les recettes de ce type ne dépendent pas directement de l'utilisation de ressources confiées à l'UNOPS.

11. La plupart des recettes de l'UNOPS (soit 85 %) proviennent de l'exécution de projets financés par des fonds confiés à l'UNOPS (figure 4). Plus de 11 % des recettes de 1996 sont des commissions perçues au titre d'"activités de services", les 4 % restants provenant d'intérêts, de la contribution du Gouvernement danois au titre du transfert mentionné ci-dessus, et de recettes diverses. Si la valeur des recettes perçues au titre de l'exécution de projets financés par les ressources de base du PNUD a augmenté en dollars, la part de ces recettes était néanmoins inférieure à 50 %, ce qui souligne les efforts déployés par l'UNOPS pour diversifier son portefeuille.

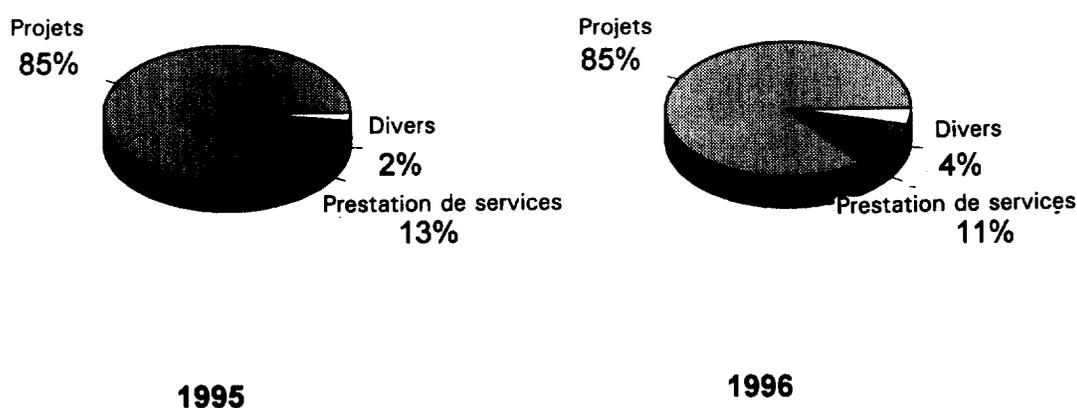


Figure 4. Composition des recettes

12. Les dépenses d'administration en 1996 sont estimées à 33,6 millions de dollars, soit 0,9 million de dollars de plus que prévu dans le Plan stratégique (figure 5). Ce montant comprend le remboursement estimatif de services centraux et le paiement des services fournis par des bureaux de pays du PNUD. L'accord concernant le remboursement était encore à l'examen au moment de la rédaction du présent rapport; ce chiffre sera donc sans doute un peu différent lorsque les comptes auront été définitivement arrêtés. Les dépenses d'administration qui relèvent directement de l'UNOPS et sont par conséquent déjà connues s'élèvent à 29,9 millions de dollars.

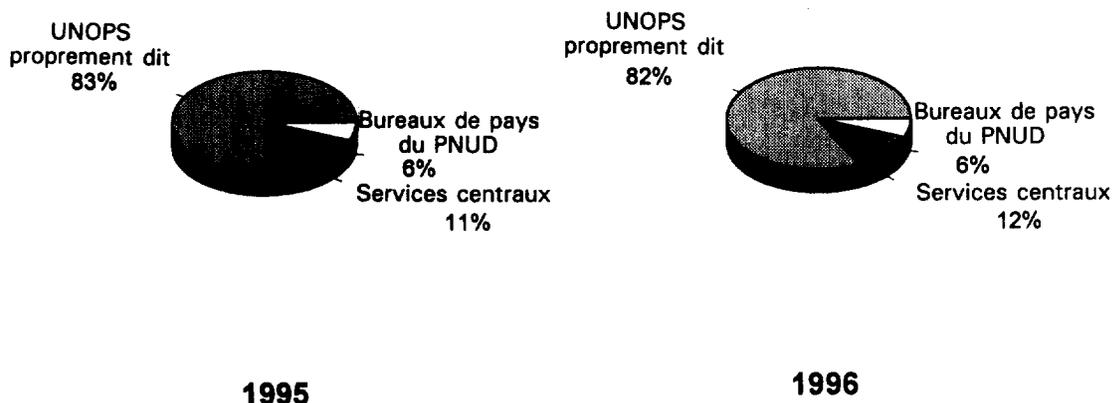


Figure 5. Dépenses d'administration pour 1995 et montants estimatifs pour 1996

13. Les dépenses d'administration au titre des fonds gérés pour des clients constituent un élément essentiel de la compétitivité de l'UNOPS. Le montant des dépenses d'administration varie considérablement d'un projet à l'autre, en fonction de la nature et de l'ampleur des services demandés à l'UNOPS. En ce qui concerne la plus grande partie du portefeuille de projets de l'UNOPS, les frais généraux sont négociés avec le client ou la source de financement sur la base d'un montant estimatif des dépenses effectives, fixé au moyen d'un système électronique de calcul du volume de travail. Ces frais généraux ainsi négociés sont budgétisés en dollars par poste de dépense et non sur la base d'un pourcentage global, méthode permettant une transparence qui ne pourrait pas être garantie par un taux uniforme. Le pourcentage global moyen des frais généraux

de l'ensemble du portefeuille de l'UNOPS sera de nouveau légèrement inférieur à 7 % pour 1996 (figure 6).

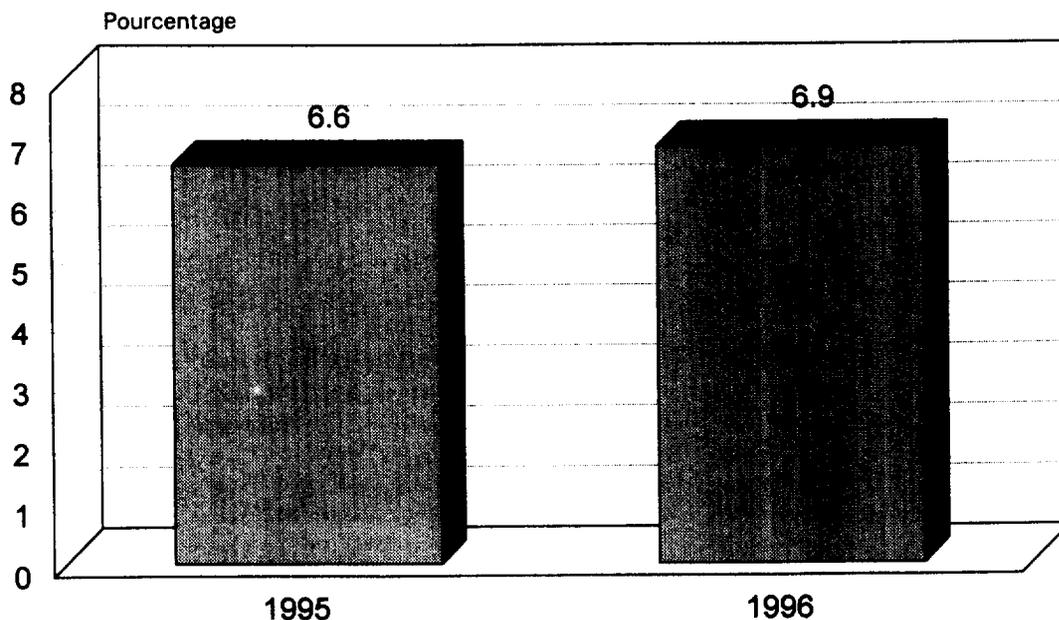


Figure 6. Pourcentage moyen des frais généraux

14. En 1996, l'UNOPS a de nouveau été en mesure de respecter le principe de l'autofinancement (figure 7), et les données provisoires font apparaître que l'UNOPS aurait atteint, voire dépassé, la plupart des objectifs fixés dans son Plan stratégique pour 1996. L'UNOPS a abordé l'année 1997 convaincu que les

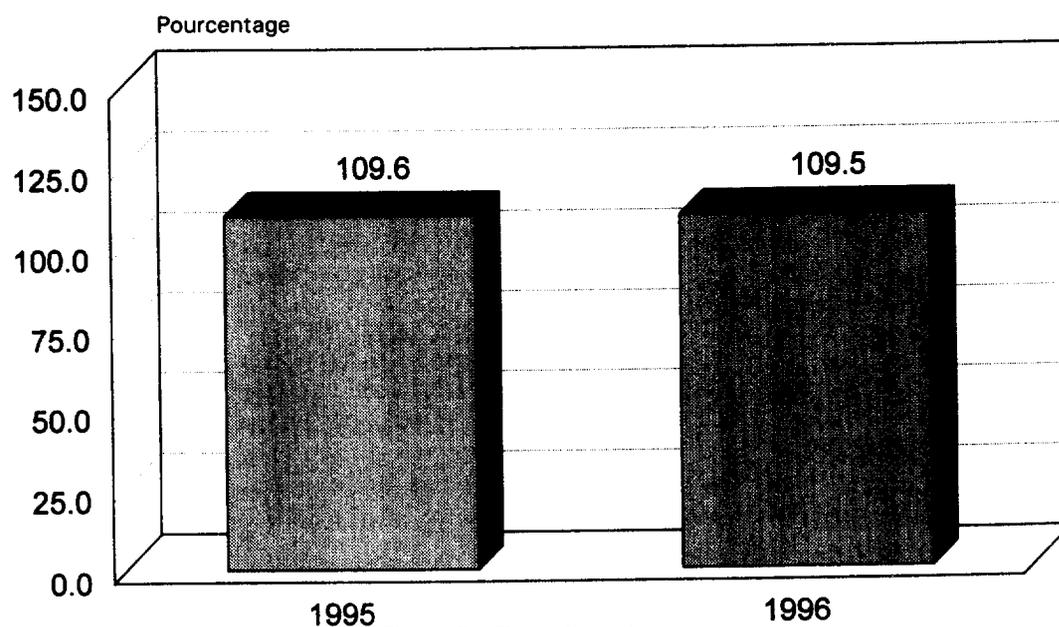


Figure 7. Taux d'autofinancement

/...

instruments qu'il a mis au point (le modèle de gestion financière et la planification stratégique) lui permettront de continuer à concilier la fourniture de services de qualité et de valeur tout en couvrant ses besoins financiers essentiels.

III. EXAMEN DES OBJECTIFS NON FINANCIERS DU PLAN STRATÉGIQUE

15. Des progrès sensibles ont été réalisés en ce qui concerne un grand nombre des objectifs en matière de gestion énoncés dans le Plan stratégique ainsi que d'autres qui ont été ajoutés en cours d'année par suite des recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

16. Le poste de Directeur des opérations, qui englobe la fonction de Vice-Directeur exécutif, a été créé et pourvu au milieu de 1996. Le premier Directeur adjoint de la nouvelle Division des finances, du contrôle et de l'administration a été recruté et devrait entrer en fonction le 1er mars 1997. Le recrutement d'un nouveau Coordonnateur des relations avec les usagers, poste devenu vacant en 1996, est en cours. Des matériels d'information et de promotion ont été réalisés pour les principaux services que l'UNOPS peut offrir, et un nouveau site Web (www.unops.org) fournit désormais des informations sur les possibilités de projets d'achat. Des déclarations de mission et de doctrine ont été mises au point avec le personnel, ce qui assure un dénominateur commun pour les méthodes de travail adoptées dans l'ensemble de l'organisation. Les fichiers de consultants, entreprises et fournisseurs qui sont des instruments essentiels pour toutes les unités opérationnelles ont été révisés et placés sous la responsabilité du Directeur des opérations. Des dispositions concernant la création d'un service clientèle et d'une ligne ouverte 24 heures sur 24 devaient être arrêtées au moment de la rédaction du présent rapport. Les progrès dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont décrits au paragraphe 23 ci-dessous.

17. L'élaboration du Plan stratégique pour 1997 a commencé en janvier 1997, les plans et objectifs pour les divers services devant être fixés avant la mi-février 1997. En 1997, des allocations de crédit pour dépenses d'administration seront pour la première fois attribuées aux divers services opérationnels. Cette délégation de pouvoirs, accompagnée d'un renforcement des mécanismes de contrôle, devrait améliorer la capacité des groupes de travail axée sur les relations avec la clientèle de répondre aux demandes qui leur sont adressées, l'accent étant mis sur des normes de résultats plus exigeants et une meilleure rentabilité.

A. Réforme et réorganisation de l'UNOPS

18. Dans le document DP/1996/23, le Directeur exécutif signale les modifications de l'organisation de l'UNOPS. Le cycle de réformes, qui a pour objet de rendre la structure de l'UNOPS conforme aux principes exposés dans les décisions du Conseil d'administration, devrait être achevé en 1997. Ce processus est résumé dans les paragraphes suivants.

19. La réforme de l'UNOPS se fonde sur la notion essentielle d'équipes opérationnelles intégrées, qui regroupent les responsables de la gestion des projets et les spécialistes de certains services (achats, recrutement,

/...

paiements) qui étaient auparavant affectés à diverses unités administratives. Ces équipes, axées sur des usagers spécifiques, disposent des ressources et des pouvoirs nécessaires pour répondre à la plupart des besoins de leurs clients, réduisant ainsi beaucoup les formalités. Ces équipes ont déjà été mises en place.

20. La structure non opérationnelle a été remaniée et ces fonctions confiées à des services qui appuient les équipes intégrées. La Division des politiques et des contrats contribue à la mise au point de nouvelles modalités compétitives pour la passation des marchés et s'est employée à faire adopter par l'UNOPS la pratique du choix du moins-disant. La Division des finances, du contrôle et de l'administration regroupe désormais les fonctions suivantes : contrôle des normes, notamment en ce qui concerne la qualité et examens périodiques de l'exercice des pouvoirs délégués aux services du siège et aux services extérieurs. Outre son rôle de pointe dans la planification des activités, la Division de la planification et de l'information est chargée de toutes les ressources d'information, notamment l'information électronique, ainsi que de la production de rapports et de matériels promotionnels.

21. Le processus de décentralisation se poursuit dans les cas où il permet de fournir de meilleurs services à moindres frais, sans préjudice du principe selon lequel les bureaux extérieurs doivent eux aussi s'autofinancer. Depuis quelque temps, l'UNOPS gère des bureaux en El Salvador, à Kuala Lumpur et à Nairobi. En 1996, il a créé de nouveaux bureaux à Copenhague et à Genève. Avec le transfert de la Division des projets relatifs aux achats à Copenhague, où le PNUD avait transféré le Bureau des services d'achats interorganisations quelques années auparavant, le PNUD et l'UNOPS disposent à présent d'une capacité bien meilleure de répondre aux besoins en matière d'achats que ce n'était auparavant le cas dans le système des Nations Unies. Les conditions offertes à l'UNOPS par le Gouvernement danois ont permis de réduire le coût moyen des opérations d'achat de 10 à 15 %. Le Groupe de la viabilité sociale et de la reconstruction, qui a été créé en 1995 dans le cadre de la réorganisation de l'UNOPS, a été transféré à Genève à l'automne 1996. Ce Groupe est chargé des projets de réinsertion sociale dans les pays en crise et en transition, y compris ceux ayant pour objet d'aider à ressouder des sociétés déchirées par la guerre. Ses activités contribuent à la réinsertion des réfugiés rapatriés, des populations déplacées à l'intérieur de leur propre pays, et des combattants démobilisés. Pour la mise au point et l'affinement constant des méthodes de développement participatif et multisectoriel au niveau local, il bénéficie de la présence à Genève de personnels d'autres organismes avec lesquels l'UNOPS collabore étroitement dans le cadre de projets de ce genre, notamment le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation mondiale de la santé, le Département des affaires humanitaires (Décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles), l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social et le PNUD. Comme le Gouvernement danois dans le cas du Bureau de Copenhague, c'est le Gouvernement suisse qui a financé le transfert du Groupe de la réinsertion sociale. La viabilité financière des bureaux décentralisés de l'UNOPS est réexaminée chaque année.

22. Les améliorations et innovations apportées aux systèmes et procédures seront incluses dans le manuel opérationnel de l'UNOPS qui est désormais à la

/...

disposition du personnel dans tous les bureaux sous forme électronique. En 1996, tous les documents généraux de l'UNOPS parus en trois langues ont été revus, mis à jour et inclus dans le manuel électronique. Les délégations de pouvoirs ont été regroupées et simplifiées et, en même temps que les nouvelles directives pour l'exécution des projets relevant du Protocole de Montréal, et également incluses dans le manuel. La formation d'équipes opérationnelles intégrées entraîne également, comme prévu, la rationalisation de nombreuses procédures, en particulier en ce qui concerne les opérations de paiement et d'achat. Ces innovations pouvant s'appliquer à d'autres services que ceux qui les ont mises au point, elles seront également incluses dans le manuel.

23. Les réformes dans le domaine du personnel et de la valorisation des ressources humaines se manifestent surtout par le changement d'optique qui a permis de transformer l'UNOPS en une entreprise de services obéissant aux lois du marché. Le personnel et les cadres administrent ensemble l'organe de concertation entre l'administration et le personnel, où les partenaires examinent les questions ayant un impact sur les conditions de travail et sur la place de l'individu dans l'organisation. Cet organe a activement participé à la mise au point des nouveaux instruments de valorisation des ressources humaines. Le nouveau système de notation des fonctionnaires, qui est appliqué à titre expérimental en 1997 :

a) Associe plus étroitement la planification du travail, la conception des tâches, l'évaluation des besoins de formation et l'évaluation et l'organisation des carrières;

b) S'insère dans un climat de travail positif où les personnels ont des responsabilités considérables et sont tenus de répondre de leurs actions;

c) Tient compte non seulement des vues des supérieurs, mais également de celles des collègues, des subordonnés eux-mêmes (évaluation inverse) et (bientôt) de celles des clients;

d) Permet au personnel d'évaluer ses réalisations en fonction d'objectifs individuels découlant des plans de travail de leur unité administrative; et

e) Ne devrait demander que peu de temps et n'absorber que des ressources limitées.

24. Les résultats du processus d'évaluation sont étroitement associés à tout un système d'incitations et de récompenses. Toutes les mesures mises au point dans ce domaine sont compatibles avec les directives de la Commission de la fonction publique internationale.

B. Autres faits nouveaux

25. La demande croissante d'activités dans le domaine de la réinsertion sociale et de la reconstruction a été à l'origine de la création du Groupe de la viabilité sociale et de la reconstruction (voir par. 21 ci-dessus). Ce sujet présente également un intérêt considérable pour le PNUD et le Département des services d'appui et de gestion pour le développement de l'Organisation des Nations Unies. À la demande du Comité de coordination de la gestion, le PNUD,

/...

le Département des services d'appui et de gestion pour le développement et l'UNOPS ont rédigé un document commun définissant leurs responsabilités respectives dans ce domaine. Le Comité de coordination de la gestion a attribué les rôles suivants aux trois organisations :

a) Le PNUD conserve son rôle en matière de coordination, de relations publiques, de mobilisation des ressources et de programmation et de contrôle d'ensemble;

b) Le Département prend en charge le renforcement des capacités humaines et institutionnelles nécessaires au fonctionnement d'un pays entendu au sens large, et englobant à la fois le développement intégré et la gestion des affaires publiques;

c) L'UNOPS est responsable de la prestation et de la gestion des services à tous les stades du cycle de programmation.

26. Suite à des délibérations antérieures au sein du Conseil d'administration et à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), l'UNOPS a réalisé une analyse des risques et des incidences financières découlant de cette mesure. Ayant été informé par le CCQAB que ce dernier ne serait pas en mesure d'étudier le document contenant les conclusions et recommandations de cette analyse en temps voulu pour la session annuelle, l'UNOPS soumettra le document à la troisième session ordinaire, en même temps que la révision du budget biennal.

27. L'élaboration d'un accord entre le PNUD et l'UNOPS n'a progressé que lentement en 1996. Il a été décidé de diviser cet accord en trois parties distinctes. Tout d'abord, un mémorandum d'accord portant sur les principales questions découlant de la séparation du PNUD et de l'UNOPS qui constitue un accord-cadre. Au moment de la rédaction du présent rapport, un projet d'accord avait été terminé et soumis au Bureau des affaires juridiques de l'Organisation des Nations Unies. Deuxièmement, un accord distinct au sujet de la fourniture de services de vérification interne des comptes qui a été terminé et est prêt à être signé. Troisièmement, les détails concernant la plupart des services centraux devant être fournis à l'UNOPS par le PNUD dans les domaines du personnel, des finances et de l'administration générale qui ont été réglés d'un commun accord. Les arrangements concernant le coût de ces services seront négociés sur la base d'une étude du volume de travail du PNUD, les délibérations commençant en février 1997.

28. Le Groupe consultatif d'utilisateurs dont la création a été approuvée par la décision 95/1 du Conseil d'administration en date du 10 janvier 1995, s'est réuni pour la première fois à New York le 11 juillet 1996 sous la présidence du Secrétaire général adjoint aux services d'appui et de gestion pour le développement. Cette réunion a rassemblé des représentants de 26 organismes ou entités du système des Nations Unies. Les participants ont recommandé qu'à l'avenir le Groupe serve également d'instance d'échange de données d'expérience sur des modalités novatrices d'exécution et de gestion de projets et programmes de développement. Conformément à cette recommandation, l'ordre du jour de la prochaine réunion du Groupe consultatif d'utilisateurs comprend une question sur les

/...

nouvelles modalités opérationnelles de coopération et notamment sur les nouveaux types d'arrangements contractuels entre les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales.

C. Mise à jour des données statistiques

29. Les résultats de l'UNOPS en matière d'achats, de passation de marchés et de bourses sont résumés dans l'additif 1 au présent document.

IV. PROJET DE DÉCISION

30. Le Conseil d'administration est invité à :

a) Prendre note du rapport du Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (DP/1997/19), en prenant également note des progrès effectués par le Bureau qui a réussi à inverser la tendance à la contraction du portefeuille de projets antérieure à sa création et à diversifier la clientèle à laquelle il fournit des services;

b) Prier le Directeur exécutif de continuer à lui présenter un rapport annuel sur les activités du Bureau des services d'appui aux projets de l'Organisation des Nations Unies, conformément à la décision 94/32 du Conseil d'administration en date du 10 octobre 1994.
