



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

Distr. générale
17 janvier 2005
Français
Original: anglais

Première session ordinaire de 2005

20-28 janvier 2005, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

**Rapport d'activité du Directeur exécutif
sur les activités du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets***

Résumé

On trouvera dans le présent rapport les principaux chiffres provisoires concernant l'exécution du budget de 2004, le projet de budget révisé pour 2005 et les informations les plus récentes sur la stratégie d'entreprise, en pleine évolution.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être :

- a) Accueillir avec satisfaction l'élargissement non négligeable du portefeuille en 2004, qui illustre la demande dont les services du Bureau font l'objet;
- b) Prendre note de l'état préliminaire des recettes et des dépenses pour 2004;
- c) Prendre note du projet de budget révisé pour 2005 qui montre que le Bureau fonctionnera sur la base d'un budget équilibré;
- d) Prendre note de l'évolution de la stratégie d'entreprise;
- e) Demander d'être tenu informé des progrès réalisés en matière d'obtention et d'exécution de contrats; et
- f) Demander au Bureau de présenter à la session de septembre 2005 du Conseil un rapport sur les nouvelles mesures à prendre en 2006 pour appliquer la stratégie d'entreprise, accroître l'efficacité des activités liées aux contrats et réduire l'ensemble des coûts du Bureau.

* Le présent document n'a pu être soumis dans les délais car il a fallu collecter les données nécessaires pour fournir au Conseil d'administration les informations les plus récentes possible.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–5	3
II. Exécution du budget de 2004	6–15	3
A. Aperçu	6–9	3
B. Exécution : portefeuille de projets de services	10	4
C. Analyse des recettes	11–12	4
D. Analyse des dépenses	13–15	5
III. Obtention de contrats en 2004	16–20	5
A. Aperçu	16–19	5
B. Analyse des clients et des secteurs de marché	20	6
IV. Objectifs commerciaux et projet de budget révisé pour 2005	21–40	8
A. Aperçu	21	8
B. Objectifs pour 2005	22–27	8
C. Estimations sur l'exécution des projets	28–29	9
D. Prévisions de recettes	30–35	10
E. Prévisions de dépenses	36–38	10
F. Évolution prévue de la réserve opérationnelle et du solde de fonds	39	11
G. Conclusion	40	11
V. Stratégie d'entreprise : objectifs à long terme pour 2006-2007	41–50	11
Annexe		
État des recettes, des dépenses et évolution du solde de fonds		
Chiffres effectifs prévus et projetés pour 2004 et chiffres prévus pour 2005		14

I. Introduction

1. Conformément à la décision 95/1 du Conseil d'administration en date du 10 janvier 1995, le présent rapport a été examiné par le Comité de coordination de la gestion.

2. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets prévoit d'achever l'année 2004 avec un solde de fonds de 9 210 000 dollars, y compris la réserve opérationnelle de 6 millions de dollars. Bien que les recettes n'aient pas atteint le niveau des projections, les dépenses de gestion du changement ont été maîtrisées et la mise en œuvre de certaines initiatives à ce titre reportée. L'obtention de contrats, d'une valeur de 663 millions de dollars au 30 novembre 2004, évolue de façon encourageante. Le portefeuille de projets intéressant des pays en transition, sortant d'un conflit, s'est nettement développé, mais, au niveau des clients, ce sont les contrats passés avec des institutions financières internationales qui ont connu la croissance la plus forte. Les résultats obtenus par le Bureau en ce qui concerne la croissance et la diversification de son portefeuille de projets montrent notamment qu'il existe une demande pour les services du Bureau et que la valeur ajoutée qu'il apporte est reconnue.

3. En 2004, le Bureau a réorganisé son service clients et ses procédures d'achat. Il a décentralisé une part importante de ses ressources humaines pour mieux desservir sa clientèle. Une nouvelle équipe de gestion a été recrutée à la mi-2004. Le Bureau a commencé à mettre en place le système Atlas – non sans à-coups, auxquels le projet de stabilisation et d'optimisation d'Atlas doit remédier. Dans le cadre de l'action menée pour renforcer les mécanismes de gouvernance et de contrôle internes, un comité consultatif de la planification et du budget, un comité de vérification des comptes et un comité directeur pour les technologies de l'information et des communications ont été créés.

4. L'administration du Bureau reconnaît que l'année 2005 sera critique pour le redressement de l'organisation. Elle a bien conscience de la nécessité d'équilibrer le budget de façon à ce que, comme le Bureau s'autofinance, il couvre toutes ses dépenses au moyen de ses recettes et c'est pourquoi il soumet pour 2005 des prévisions de recettes d'un montant de 53 770 000 dollars et des prévisions de dépenses de 50 860 000 dollars. Attendu que le solde de fonds devrait atteindre 9 210 000 dollars fin 2004, il devrait être de 12 120 000 dollars fin 2005.

5. En 2005, le programme de changement du Bureau, qui doit s'étaler sur plusieurs années, sera axé sur les mesures critiques et essentielles à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU (DP/2005/12) sur le peaufinage de la stratégie d'entreprise et l'élaboration des nouveaux changements à apporter en 2006 au plan structurel et au niveau du système de gestion.

II. Exécution du budget de 2004

A. Aperçu

6. On trouvera dans la présente section les prévisions de recettes et du solde de fonds pour la fin de l'année (voir annexe). Les prévisions de recettes et de dépenses

en fin d'exercice représentent le scénario « le plus probable ». Elles émanent des systèmes de gestion financière du Bureau, Atlas, et du système intégré d'information sur la gestion, et reposent sur les meilleures données disponibles, revues à la lumière de prévisions et d'hypothèses faites au 30 novembre 2004.

7. En 2004, comme le Conseil d'administration l'avait approuvé en janvier 2004, le Bureau a procédé à la mise en œuvre d'un processus de changement interne (DP/2004/7). Le processus de changement s'articulait autour de : a) l'obtention de contrats et la stratégie commerciale à suivre; b) la révision de la mission, des objectifs à long terme et des valeurs; c) la gestion et la tarification des projets; d) la structure organisationnelle; et e) les améliorations à apporter au système de gestion. Cependant, dans son rapport d'activité au Conseil d'administration de septembre 2004 (DP/2004/45), le Directeur exécutif notait que le Bureau modifierait les priorités en matière de changement pour les mettre plus en phase avec les recommandations faites dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. À cette époque, les nouveaux enjeux découlant de l'avertissement des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau étaient considérés comme consistant à a) définir clairement la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale qui permettront au Bureau de se positionner en vue d'un avenir enrichissant et durable, et à b) déterminer l'effort de gestion et d'investissement à déployer sur plusieurs années pour remédier aux défaillances des systèmes financiers et autres. Ces initiatives constituaient la première phase nécessaire du repositionnement du Bureau, elle préparait aussi un réalignement plus drastique qui devrait avoir lieu en 2006.

8. Le Bureau a redéfini sa mission et ses objectifs à long terme dès le début de 2004 et poursuivi tout au long de l'année une politique de constitution de portefeuilles agressive. Il a procédé par ailleurs à la décentralisation de ses portefeuilles pour améliorer les services aux clients. Une nouvelle équipe de direction a pris les commandes. Le Bureau a réorganisé son service clients et ses procédures d'achats et redéployé du personnel de New York vers les structures régionales. La réorganisation a touché 194 postes et, conjuguée à l'introduction d'Atlas, a engendré dans un premier temps des perturbations et contribué à retarder l'exécution des budgets et la prestation des services pendant l'année civile. De ce fait, selon les prévisions actuelles de recettes et de dépenses, les dépenses présenteront un excédent de 13 990 000 dollars (y compris 3,5 millions de dollars au titre des dépenses d'installation du système Atlas) sur les recettes.

9. Le solde de fonds fin 2004 est estimé à 9 210 000 dollars, y compris une réserve opérationnelle de 6 millions de dollars et un fonds de roulement de 3 210 000 dollars.

B. Exécution : portefeuille de projets de services

10. Au 30 novembre 2004, le Bureau estimait que l'ensemble des projets exécutés en 2004 totaliserait 381 590 000 dollars.

C. Analyse des recettes

11. Le Bureau a plusieurs sources de recettes, dont : les portefeuilles (redevances au titre de la prestation de services d'exécution), la fourniture de services au Fonds

international de développement agricole (FIDA), les contrats de services fournis moyennant remboursement au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et à l'Alliance mondiale pour une meilleure nutrition (GAIN), les services fournis au Programme d'assistance au peuple palestinien et d'autres sources (locations et intérêts).

12. Les recettes pour 2004 devraient atteindre 38 410 000 dollars. En pourcentage, les recettes tirées du portefeuille de projets de services sont évaluées à 60,1 %, celles provenant de la prestation directe de services à 36,5 % et celles des locations et intérêts à 3,4 % du montant total des recettes projetées pour 2004.

D. Analyse des dépenses

13. Le montant total des dépenses pour l'année devrait s'élever à 52 410 000 dollars.

14. Sur le montant total des dépenses prévues, les traitements et indemnités sont évalués à 26 160 000 dollars et les dépenses générales de fonctionnement et les dépenses d'administration à 12 050 000 dollars. Les remboursements au PNUD et à d'autres organismes des Nations Unies sont estimés pour 2004 à 8 520 000 dollars, y compris les remboursements au PNUD liés au système Atlas qui se monteront à 3,5 millions de dollars, soit un million de plus que prévu initialement.

15. Les dépenses au titre du budget de gestion du changement approuvé devraient s'élever à 4 880 000 dollars. L'ensemble des dépenses (4 880 000 dollars) demeure en dessous du budget approuvé pour les initiatives en faveur du changement, fixé à 8,1 millions de dollars.

III. Obtention de contrats en 2004

A. Aperçu

16. En 2004, l'obtention de contrats – destinés à être exécutés en 2004 ou ultérieurement – a évolué de façon encourageante et les contrats passés avec des pays en transition sortant d'un conflit et des institutions financières internationales ont enregistré une croissance particulièrement forte.

17. Au 30 novembre 2004, la valeur des nouveaux contrats obtenus dans le cadre du portefeuille de projets de services atteignait 663 millions de dollars, non compris les révisions à la hausse du budget du portefeuille de contrats de services en cours d'exécution. Une somme d'environ 458 millions de dollars concerne l'obtention de contrats dans des régions qui sortent d'un conflit, notamment en Afghanistan, une somme de 191,5 millions de dollars concerne les activités d'aide au développement et une autre de 13,7 millions les services mondiaux.

18. Au 30 novembre 2004, le volet Exécution de projets en Afghanistan avait obtenu des nouveaux contrats d'un montant de 331,3 millions de dollars. La division des projets mondiaux, la division pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe et la division pour l'Asie centrale, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient ont obtenu des contrats totalisant 252,8 millions de dollars. Les efforts déployés en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale et dans la région

Asie-Pacifique se sont soldés par des contrats d'une valeur d'environ 79,1 millions de dollars.

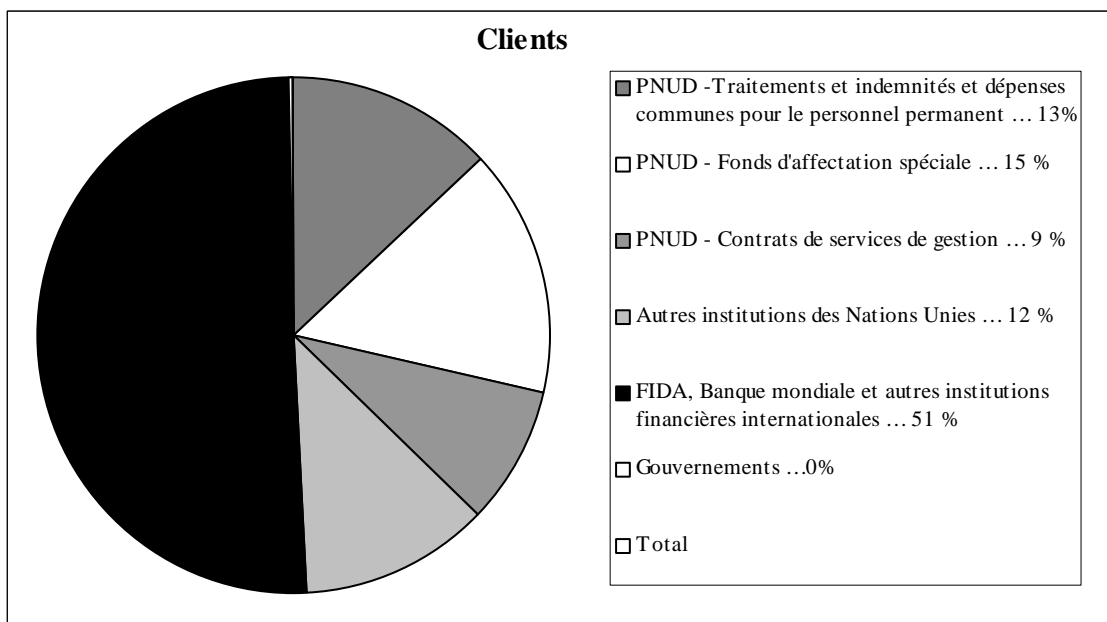
19. Le Bureau entreprendra en 2005 une analyse détaillée de marchés ciblés pour déterminer notamment dans quelle direction il doit s'engager en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi que dans la région Asie-Pacifique. Le faible niveau d'activité du Bureau en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale mérite qu'il s'en préoccupe de toute urgence : une étude sera entreprise à ce sujet au début de 2005.

B. Analyse des clients et des secteurs de marché

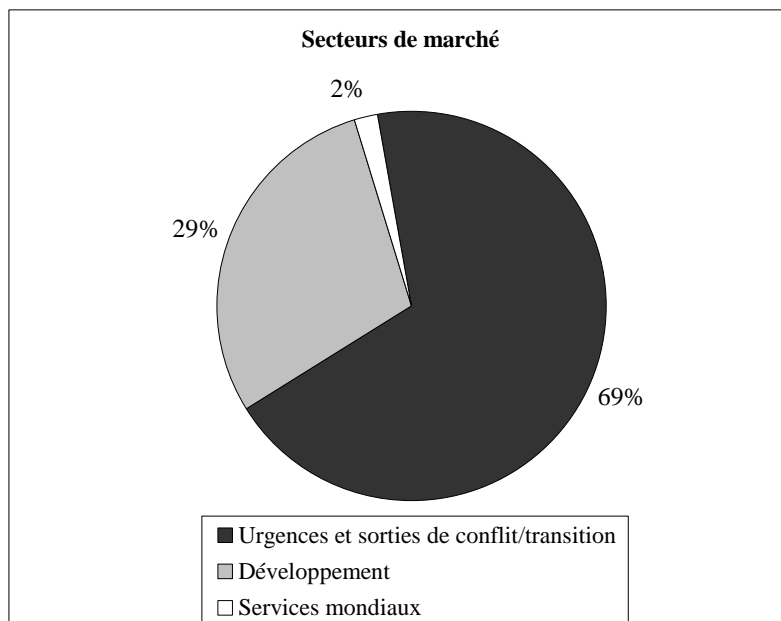
20. Le graphique 1 ci-dessous illustre la part de contrats obtenus par client, le graphique 2 regroupe les contrats par secteur de marché et le graphique 3 montre l'évolution de la valeur des contrats au cours de la période allant de 2000 au 30 novembre 2004. Le nombre de contrats obtenus par le Bureau a considérablement augmenté en ce qui concerne les projets d'urgence, de transition ou de sortie de conflit. Le portefeuille de projets de développement a continué à s'élargir régulièrement et représente environ 191,5 millions de dollars de nouveaux budgets de projets. Si les portefeuilles du Bureau ont de toute évidence tendance à se tourner vers les activités d'urgence, de sortie de conflit et autres activités connexes, le Bureau reste néanmoins très attaché aux activités de services à l'appui du développement. Il est encourageant de noter que les budgets des projets au titre des nouveaux contrats obtenus auprès d'institutions financières internationales en 2004 sur des marchés sortant de conflit et en développement s'élèvent à 134 millions de dollars.

Graphique 1

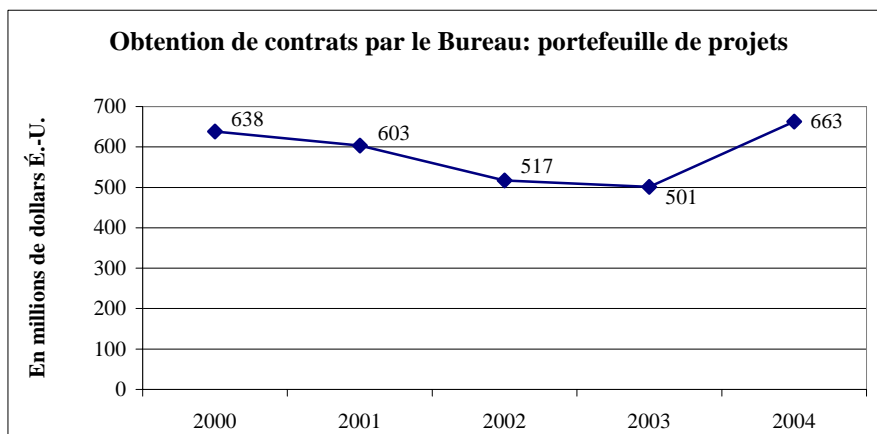
Contrats obtenus en 2004 au titre du portefeuille de projets, par client



Graphique 2
Contrats obtenus en 2004 au titre du portefeuille de projets,
par secteur de marché



Graphique 3
Évolution des contrats obtenus au titre du portefeuille de projets,
2000-2004
(au 30 novembre 2004)



IV. Objectifs commerciaux et projet de budget révisé pour 2005

A. Aperçu

21. Le projet de budget pour 2005 envisage des recettes s'élevant à 53 770 000 dollars et des dépenses à 50 860 000 dollars, soit un revenu net prévu de 2 910 000 dollars. De ce fait, sur la base du solde de fonds prévu pour la fin de l'année 2004 – 9 210 000 dollars –, le solde de fonds cumulé pour la fin de l'année 2005 devrait atteindre 12 120 000 dollars.

B. Objectifs pour 2005

22. Grâce aux bons résultats engrangés en matière de contrats en 2004, le Bureau compte sur une croissance des recettes en 2005. Le portefeuille sera géré en fonction de deux filières. Les opérations de la *première filière* se composent de projets de sortie de crise et de reconstruction à grande échelle, suivant le modèle adopté en Afghanistan en 2002-2004. Les services fournis en 2005 à ce titre devraient totaliser 226 600 000 dollars (voir tableau 1 ci-dessous).

23. Pour l'essentiel, ce modèle repose sur la constitution d'un important portefeuille de projets à grande échelle, parvenant à court terme à des niveaux de prestation et d'efficacité élevés grâce à une gestion efficace. Le Bureau travaille avec plusieurs types de clients, dont des gouvernements hôtes dans le domaine des infrastructures et des travaux publics et avec la Banque mondiale. Il recrute les meilleurs experts disponibles dans des domaines spécialisés comme l'ingénierie, la logistique, l'administration, la technologie de l'information, les communications et les élections. Ces experts sont recrutés pour de courtes périodes et, après l'exécution de leur projet, sont soit redéployés vers un autre projet, soit libérés de leurs obligations à l'égard du Bureau. Ce système présente un certain nombre d'avantages, à savoir : des recettes nettes supérieures à celles réalisées dans d'autres types de projets mis en œuvre par le Bureau, des frais fixes inférieurs et des résultats rapides, visibles, qui satisfont les clients et débouchent sur d'autres contrats.

24. Le Bureau fournit les capitaux de départ qui sont imputés sur son budget administratif uniquement afin de donner un coup de pouce aux tout premiers projets. Ensuite, les recettes dégagées servent à soutenir d'autres projets et à renflouer le budget administratif.

25. Le Bureau prévoit que les investissements des principaux donateurs dans les programmes de sortie de crise et de transition, en Afghanistan, en Haïti, au Libéria et au Soudan notamment, ainsi qu'en Iraq, offriront l'occasion, en 2005, d'accroître le volume des contrats passés dans les secteurs des infrastructures, des travaux publics et autres activités du même ordre.

26. Le modèle décrit ci-dessus sera évalué dans le courant de 2005 et s'il s'avère satisfaisant c'est sur cette base que la méthodologie de gestion des projets et les dispositions organisationnelles seront révisées à l'avenir.

27. Le portefeuille de la *deuxième filière* englobe les services d'exécution de projets et est limité aux projets réalisés dans les domaines de l'environnement, de la gouvernance, du développement rural, de l'agriculture et aux autres projets menés

dans des pays qui s'emploient à réaliser les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Le portefeuille est évalué à 414,8 millions de dollars en budgets de projets et contrats de services. Le PNUD demeure le principal client du portefeuille de la deuxième filière qui devrait continuer à décliner progressivement dans les années à venir. Cela dit, la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales représentent une part croissante du portefeuille. Le partenariat établie de longue date par le Bureau avec le FIDA et la prestation de services au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et à l'Alliance mondiale pour une meilleure nutrition (GAIN) se poursuivront en 2005.

C. Estimations sur l'exécution des projets

28. Les projets qui devraient être exécutés en 2005 totalisent 641,4 millions de dollars. Ce montant comprend des budgets déjà approuvés et les fonds de projets qui devraient être reçus sous peu et pour lesquels un échange de correspondance entre le client et le Bureau a devancé la formulation des projets.

29. Le tableau ci-dessous donne les objectifs fixés par bureau régional. Ces bureaux sont chargés de l'exécution de contrats non négligeables consignés dans le système Atlas. Il est possible que la réalisation de ces objectifs souffre de l'instabilité à laquelle sont en proie les pays qui sortent de conflits où le Bureau possède d'importants portefeuilles.

Projections pour l'exécution des portefeuilles de projets en 2005, par bureau

(Arrondies en millions de dollars)

Bureau	Budgets de projets signés (A)	En attente (B)	Total (A+B)	Exécution prévue au 31/12/05	Prévisions d'exécution en pourcentage du total (A+B)
Bureau régional Amérique latine et Caraïbes	51	75	126	77,7	61,7
Bureau régional Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	25	7	32	20,1	62,8
Bureau régional Afrique de l'Est et Afrique australe	12	31	43	30,2	70,2
Bureau régional Asie centrale, Afrique du Nord, Moyen-Orient et Europe	65	76	141	118,8	84,3
Bureau régional Asie-Pacifique	39	–	39	25,5	65,4
Division du programme mondial/programme interrégional	113	117	230	142,5	62,0
Volet Exécution de projets en Afghanistan (comprenant l'Afghanistan, Haïti, le Libéria et le Soudan)	371	63	434	226,6	52,2
Total	676	369	1 045	641,4	61,4

D. Prévisions de recettes

30. Le montant total des recettes prévu pour 2005 s'élève à 53 770 000 dollars, qui se répartissent comme suit : a) au titre des services d'exécution du portefeuille de projets : 42 140 000 dollars; b) au titre de services de surveillance et d'administration de prêts pour le compte de projets du FIDA et de services offerts au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme pour le compte duquel le Bureau fait office d'agent de financement local dans plusieurs pays : 9 820 000 dollars; et c) au titre de loyers pour la sous-location de locaux au siège du Bureau, d'intérêts, etc. : 1 810 000 dollars.

31. Les recettes prévues pour 2005 sont supérieures à celles de 2004 pour trois raisons. Premièrement, en 2004, et plus particulièrement au dernier trimestre, le Bureau a acquis un important portefeuille de projets qui doivent être exécutés en 2005. En fait, le tableau 1 montre que d'ici la fin 2004 un nombre important de projets était déjà en attente pour 2005. Les exécutions prévues en 2005 devraient représenter approximativement 61,4 % de l'ensemble des budgets (y compris les projets en attente), ce qui est réalisable attendu que les taux d'exécution de 2003 et des années antérieures étaient en général supérieurs à 70 %.

32. Deuxièmement, les projets pluriannuels en cours se poursuivront en 2005 (y compris les reports de 2004). La baisse du taux d'exécution en 2004, causée par différents facteurs, a entraîné en effet d'importants reports sur 2005.

33. Troisièmement, le personnel pourra se concentrer sur l'exécution des projets et ne sera plus gêné, comme il l'a été en 2004, par l'introduction d'un grand système d'exploitation et une restructuration.

34. Une mesure importante qui sera mise en oeuvre en 2005 consistera à déléguer aux directeurs régionaux et aux chefs de division les pouvoirs et responsabilités correspondant à leurs attributions. En janvier 2005, les directeurs de bureaux décentralisés recevront ainsi des délégations de pouvoir, ce qui permettra à ces bureaux de fonctionner plus efficacement sans avoir à demander constamment l'aval du siège. Il est indispensable, aux fins de cette délégation de pouvoir, de procéder aux aménagements prévus en matière d'établissement de rapports sur la gestion et de contrôles internes – conformément aux recommandations faites par les commissaires aux comptes. Il est prévu de mettre en oeuvre en 2005 des contrats d'objectifs entre les membres de l'équipe de direction et le Directeur exécutif.

35. Le développement des portefeuilles du Bureau pour 2006 et au-delà demeure prioritaire et le Bureau s'engagera plus activement dans les activités du système des Nations Unies pour participer pleinement aux prises de décisions en matière de programmation et de prestation de services.

E. Prévisions de dépenses

36. Le montant total des dépenses pour 2005 est évalué à 50 860 000 dollars, qui se décomposent comme suit : a) traitements et indemnités : 28 millions de dollars; et b) dépenses générales de fonctionnement et dépenses d'administration : 10 050 000 dollars, soit un total de 38 050 000 dollars. Les dépenses de gestion du changement sont évaluées à 4 700 000 dollars, outre une provision de 700 000 dollars pour créances douteuses. Les remboursements au PNUD et à d'autres institutions des

Nations Unies sont estimés pour 2005 à 7 410 000 dollars, y compris les versements au PNUD au titre du système Atlas.

37. Les traitements et indemnités augmenteront de 1 840 000 dollars par rapport aux chiffres effectifs prévus. Les hausses de traitements reflètent les révisions anticipées d'ajustement de poste et une augmentation plus ou moins grande des effectifs pour faire face au développement des activités en lien avec le relèvement prévu des niveaux d'exécution demandés.

38. Le Bureau réduira ses dépenses d'exploitation en cours de 2 millions de dollars en 2005 par rapport aux estimations actuelles pour 2004. Les versements au PNUD au titre du système Atlas et les remboursements à d'autres institutions des Nations Unies représenteront 7 410 000 dollars. D'autres dépenses prévues d'un montant de 4 700 000 dollars sont liées à la poursuite du programme de gestion du changement approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2004, dont la stabilisation d'Atlas et des activités visant à remédier aux défaillances du système recensées dans le rapport des commissaires aux comptes. Il en est question en détail dans le rapport du Bureau sur l'exécution des recommandations des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2002-2003 (DP/2005/12).

F. Évolution prévue de la réserve opérationnelle et du solde de fonds

39. Selon les prévisions du plan et du budget ci-dessus pour 2005, le revenu net pour la fin de l'année 2005 devrait atteindre 2 910 000 dollars. Le solde de fonds pour la fin de l'année 2005 devrait atteindre 12 120 000 dollars eu égard au solde d'ouverture de 9 210 000 dollars escompté au 1^{er} janvier 2005.

G. Conclusion

40. La direction du Bureau voit dans le plan et le budget pour 2005 les piliers d'une stratégie provisoire dans l'attente d'une réorganisation plus drastique des opérations du Bureau en 2006. Elle propose de mettre au point une stratégie qui réponde aux problèmes fondamentaux posés par l'instabilité des revenus et le niveau élevé des frais fixes qui caractérisent le mode d'organisation actuel. À cet égard, la direction du Bureau suit les conseils du Comité de coordination de la gestion et évaluera les options permettant de configurer ses opérations futures.

V. Stratégie d'entreprise : objectifs à long terme pour 2006-2007

41. À sa deuxième session ordinaire, en septembre 2004, le Conseil d'administration a prié le Directeur exécutif d'élaborer une stratégie qui permette d'assurer la viabilité financière du Bureau. L'examen indépendant et d'autres études ont été autant d'occasions d'analyser l'organisation dans le détail. Les constatations ont été examinées avec le Conseil d'administration, lequel a approuvé un certain nombre de mesures de gestion du changement qui sont mises actuellement en œuvre. Ultérieurement, l'analyse a été poussée plus avant et le Bureau s'est fixé une série d'objectifs stratégiques de développement des contrats pour se positionner sur le

marché. Attaché à la fois à accroître sa capacité de réaction aux tendances du marché, à élargir son portefeuille et à augmenter son efficacité interne, le Bureau se propose de parvenir à une viabilité financière durable en 2006-2007 en réalisant les quatre objectifs stratégiques ci-après :

- a) Augmentation des recettes;
- b) Augmentation de l'efficacité opérationnelle;
- c) Augmentation du degré de satisfaction des clients; et
- d) Bonne gouvernance et vigilance.

42. Le Bureau est une institution des Nations Unies qui assure des services de gestion de projets pour le compte de départements et organismes des Nations Unies, de la Banque mondiale et de banques de développement régionales et, dans le domaine des infrastructures et des travaux publics, directement pour le compte des gouvernements partenaires. Le Bureau assure les services suivants : a) appui aux programmes et gestion de projets complexes; b) administration de prêts et surveillance de projets; c) achat de biens et services, y compris services d'administration des ressources humaines et services consultatifs. Grâce à ces services, il aide ses clients à s'acquitter de leurs mandats, qui vont de la promotion de la paix à la reconstruction nationale en passant par l'édification de l'État, le développement équitable et le renforcement des capacités dans le monde.

43. Le Bureau est actif dans deux grands secteurs de marché : a) la réponse rapide, la logistique complexe et les activités de reconstruction dans des pays qui sortent d'une crise ou d'un conflit; et b) les activités d'aide au développement en faveur de clients du système des Nations Unies, d'institutions financières internationales et de gouvernements hôtes (développement des infrastructures) dans des pays qui luttent contre la pauvreté et s'efforcent de réaliser les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire.

44. Plus précisément, dans les pays en transition qui sortent d'une crise ou d'un conflit, le Bureau s'est montré apte à répondre rapidement et à exécuter efficacement des projets à grande échelle dans des conditions de sécurité plus ou moins grande. De fait, l'élargissement de son portefeuille de contrats en 2004 est peut-être la preuve non seulement de la demande dont ses services font l'objet, mais aussi de la valeur que la promptitude du Bureau, sa flexibilité, sa sensibilité aux projets et l'attention qu'il porte aux résultats ajoutent au travail de ses clients.

45. Le Bureau s'est donc fixé pour objectif de collaborer avec d'autres institutions des Nations Unies, des institutions financières internationales et des gouvernements hôtes pour élargir son rôle dans les projets de reconstruction à entreprendre dans les meilleurs délais et à grande échelle et les initiatives logistiques complexes dans les pays qui sortent d'une crise ou d'un conflit. Sur la base des enseignements tirés du modèle appliqué en Afghanistan en 2003-2004, le Bureau compte que les investissements des principaux donateurs dans les pays qui ont mis en place un programme de sortie de crise assureront la base de financement sur laquelle d'autres institutions des Nations Unies et dans certains cas les gouvernements hôtes continueront de faire appel à ses services.

46. Le portefeuille actuel de projets de développement et de prestation de services uniquement continuera d'évoluer au cours des deux prochaines années. Pour ce secteur de marché, le PNUD demeure le principal client du Bureau. Le Bureau

s'efforcera de continuer à améliorer la qualité de prestation de ses services au PNUD, mais il s'attend à une érosion continue de ce portefeuille au fur et à mesure que l'exécution directe s'étendra. Les accords de services de gestion peuvent aussi reculer en valeur tandis que le Bureau passe des contrats directs avec les institutions financières internationales et les gouvernements en vue de travaux d'infrastructure.

47. Le Bureau doit adopter une nouvelle approche plus diversifiée s'il veut conserver et accroître le volume de la prestation de services en faveur de ses clients actuels qui travaillent avec des gouvernements pour lutter contre la pauvreté, pour le développement durable et la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire. En 2005, le Bureau poursuivra son expansion pour travailler directement avec les gouvernements dans le domaine des infrastructures et des travaux publics, ainsi qu'avec la Banque mondiale et les institutions financières internationales. Le Bureau recherchera activement d'autres partenariats auprès des multiples institutions des Nations Unies. En même temps, il devra, pour assurer sa viabilité à long terme, réduire l'ensemble de ses coûts.

48. Enfin, des opportunités se sont fait jour en 2004 dans le domaine des services communs du système des Nations Unies pour soutenir des missions et des équipes par pays, en particulier dans les pays en transition et sortant d'un conflit. Le Bureau est devenu membre du Groupe de travail sur les services communs auquel il apportera son expérience dans ce domaine.

49. Le Bureau est apprécié pour son aptitude à fournir des solutions professionnelles propres à aider ses clients à atteindre leurs objectifs. Ces derniers se félicitent de la rapidité, de la transparence et du coût avantageux des services du Bureau. Le Bureau doit pourtant continuellement chercher à accroître sa valeur pour le système des Nations Unies et d'autres clients en : a) menant les projets à leur terme en temps voulu et sans dépasser les budgets; b) faisant rapport en temps voulu sur le financement des projets et en gérant ce financement; c) se dotant des services d'experts nécessaires pour traduire les besoins exprimés par les clients en activités réalisables; d) se créant une réputation d'institution inspirant la confiance, soucieuse d'éthique et avec laquelle il est facile de travailler; et en e) travaillant dans le respect absolu des principes des Nations Unies. Le Bureau doit donc s'attaquer à une tâche difficile : pour répondre aux attentes de ses clients, il doit sans perdre de temps se doter de nouvelles capacités.

50. Le Bureau se propose de mettre en place de nouveaux systèmes de gestion à la fois d'un bon rapport coût-efficacité et reposant sur les techniques d'information et de communication voulues. Qui plus est, pour garder la maîtrise des dépenses de fonctionnement, il doit réorganiser ses opérations internes et restructurer l'ensemble de ses dépenses en 2006. Peut-être devra-t-il pour ce faire redéployer certaines fonctions vers des centres plus économiques et réduire drastiquement l'ensemble des coûts.

Annexe

État des recettes, des dépenses et évolution du solde de fonds

Chiffres effectifs prévus et projetés pour 2004 et chiffres prévus pour 2005

(En millions de dollars)

	Budget de 2004	Chiffres effectifs prévus pour 2004	Chiffres (prévus) pour 2005
Section 1 : Projets exécutés			
Montant des projets exécutés	485,00	381,59	641,40
Section 2 : Recettes et dépenses			
Recettes tirées de l'exécution du portefeuille de projets			
À l'exclusion des accords de services de gestion du PNUD		22,38	
Accords de services de gestion du PNUD		4,71	
Total, recettes des projets	35,00	27,09	42,14
Recettes de services uniquement	8,00	8,86	9,82
FIDA		7,57	
Programme d'assistance au peuple palestinien		0,18	
Accords de services fournis moyennant remboursement		1,12	
Autres recettes (intérêts, locations)	1,00	1,28	1,81
Épargne sur des ordres d'achat antérieurs à l'exercice biennal		3,20	
Réduction estimative des recettes par rapport aux annulations d'obligations non soldées		(2,02)	
Total, Recettes	44,00	38,41	53,77
Traitements et indemnités		26,16	28,00
Dépenses générales et dépenses d'administration		12,05	10,05
Traitements et indemnités, dépenses générales et dépenses d'administration	44,00		
Gestion du changement	10,00	4,88	4,70
Total partiel, dépenses de fonctionnement en cours	54,00	43,09	42,75
Provision pour créances douteuses	–	0,80	0,70
Total partiel, créances douteuses	–	0,80	0,70
Versements au PNUD au titre du système Atlas	2,50	3,50	3,50
Remboursements à des institutions des Nations Unies		3,91	3,91
Autres charges à payer – factures non réglées		1,11	–
Total partiel, paiements à des institutions des Nations Unies	2,50	8,52	7,41
Total, dépenses	56,50	52,41	50,86
Revenus (pertes) d'exploitation	(12,50)	(13,99)	2,91

	<i>Budget de 2004</i>	<i>Chiffres effectifs prévus pour 2004</i>	<i>Chiffres (prévus) pour 2005</i>
Section 3 : Solde de fonds à reporter			
Solde de fonds d'ouverture, y compris réserve opérationnelle de 6 millions de dollars	23,20	23,20	9,21
Revenus (pertes) d'exploitation	(12,50)	(13,99)	2,91
Solde de fonds de fin d'année, y compris réserve opérationnelle de 6 millions de dollars	10,70	9,21	12,12
Section 4 : Passif éventuel			
Assurance maladie après cessation de service	4,00	4,00	4,00
Total, passif	4,00	4,00	4,00