



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

Distr. générale
28 août 2006
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2006

11-15 septembre 2006, New York

Point 5 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

Dans l'esprit des réformes de la gestion de l'Organisation des Nations Unies, le Directeur exécutif affirme de nouveau que le rôle du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) est de fournir des services de gestion efficaces aux organismes du système des Nations Unies et de contribuer aux résultats d'ensemble du système au niveau des pays, sous la direction des coordonnateurs-résidents et coordonnateurs de l'aide humanitaire des Nations Unies, et des représentants spéciaux du Secrétaire général. Les décisions du Conseil d'administration adoptées depuis la création de l'UNOPS en 1995, qui ont abouti à la décision 2005/36, sont le cadre dans lequel s'inscrivent les services que fournit le Bureau en vue de faciliter l'exécution des mandats des Nations Unies concernant le développement, l'aide humanitaire et le maintien de la paix.

2006 est pour l'UNOPS une année de transition, depuis le déplacement de son siège à Copenhague, la rationalisation et la consolidation d'autres bureaux à l'échelle mondiale et la nomination d'une nouvelle équipe de gestion. C'est aussi l'année où l'UNOPS prend des mesures énergiques pour régler des problèmes internes et diverses initiatives en vue d'atteindre un niveau d'efficacité constamment élevé en matière de gestion des projets et d'achats au titre des projets, au profit de l'Organisation des Nations Unies et des personnes qu'elle sert.

* 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 disponibles.



En application de la décision 2006/17 du Conseil d'administration en date du 23 juin 2006, le présent rapport rend compte des mesures qui ont été prises en vue de présenter de nouveaux états financiers pour l'exercice 2004-2005 ainsi qu'une version mise à jour des résultats financiers attendus à la fin de 2005.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note des éléments essentiels de la stratégie commerciale émergente du Directeur exécutif et des efforts engagés en vue de soumettre de nouveau les états financiers pour 2004-2005 et de l'état d'avancement de la réalisation des objectifs financiers fixés pour 2006.

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	3
I. Pour aller de l'avant : une stratégie commerciale pour 2006 et au-delà	3
II. Élaboration des états financiers de l'exercice 2004-2005	5
III. Résultats financiers par rapport aux objectifs	5
Annexe	
Aperçu de la feuille d'évaluation	7

Introduction

1. Le Directeur exécutif est heureux de cette occasion qui lui est offerte, après trois mois dans ses fonctions, de présenter au Conseil d'administration une évaluation des mesures prioritaires qu'il est nécessaire de prendre pour établir fermement et progressivement le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), en tant que fournisseur de services de gestion des projets et d'achats au titre des projets, respectant des normes de qualité mondialement reconnues. Parmi ces mesures figurent notamment des initiatives à court et à moyen terme au sujet desquelles l'UNOPS sollicite les conseils et l'appui des États Membres.

2. Il est indispensable que l'audit des états financiers de l'exercice 2004-2005 est une issue satisfaisante et que les objectifs financiers fixés pour 2006 soient atteints, pour être en mesure de réaffirmer les perspectives de l'UNOPS pour 2007 et au-delà.

3. On saura d'ici à la fin de l'année civile si l'UNOPS, tel qu'il est actuellement structuré et financé, risque plutôt de réussir ou d'échouer. Le Directeur exécutif et le personnel de l'UNOPS sont certes motivés, optimistes et totalement déterminés à rétablir la viabilité de l'organisation et de lui permettre de donner toute sa mesure, même si les défis à relever sont néanmoins considérables en raison de facteurs sur lesquels l'équipe actuelle de gestion n'a aucune influence.

I. Pour aller de l'avant : une stratégie commerciale pour 2006 et au-delà

4. Au cours de ces derniers mois, le Directeur exécutif a sollicité des suggestions très précises et franches auprès d'une vaste gamme de clients et de membres du personnel, tant au siège que sur le terrain, et les a écoutées attentivement. Il a étudié les nombreux rapports de consultants et documents stratégiques établis ces dernières années et a examiné l'état d'avancement de leur mise en œuvre. Il a en outre examiné les décisions du Conseil d'administration qui définissent le mandat et la mission essentielle de l'UNOPS.

5. Les réformes de la gestion de l'Organisation des Nations Unies offrent à l'UNOPS une occasion historique et constituent par conséquent un élément clef de sa future stratégie commerciale. Les services les plus demandés, ceux pour lesquels l'UNOPS a les meilleures chances d'atteindre à l'excellence et de devenir financièrement autonome sur le plan de la gestion des projets et des achats au titre des projets, notamment dans les lieux d'affectation difficiles qui exigent des moyens de gestion complexes, une bonne connaissance du pays et la capacité de s'adapter à des situations où les questions de sécurité sont cruciales. En outre, le débat actuel sur la réforme de l'Organisation des Nations Unies a lieu au moment où les clients et le personnel ont de plus en plus le sentiment que l'UNOPS devrait cibler et professionnaliser ses opérations. Conformément à la décision 2005/36 du Conseil d'administration, il est donc essentiel et opportun de définir clairement le rôle de l'UNOPS dans l'ensemble du système des Nations Unies, de manière à préciser son identité et contribuer à promouvoir les principes de la réforme du système des Nations Unies.

6. L'UNOPS devrait concentrer son attention sur les clients et les services qui peuvent optimiser l'utilité et l'efficacité des services qu'il fournit au système des Nations Unies dans son ensemble. Sa stratégie commerciale consistera donc à viser une large gamme de clients ayant des besoins en matière de gestion de projets et d'achats au titre de projets. L'accent sera mis sur les opérations menées dans certains pays, qui pourraient bénéficier d'une forte présence de l'UNOPS sur le terrain. Cette orientation et la concentration des efforts permettront d'accroître la spécialisation tant sur le plan fonctionnel que sur celui de la connaissance des pays. Cette méthode devrait également aider à réduire les frais généraux et à améliorer la compétitivité des prix des services fournis. En outre, une politique axée rigoureusement sur les clients (compréhension de leurs besoins et adaptation à leurs demandes évolutives de services donnera à l'UNOPS les meilleurs atouts pour réussir.

7. L'objectif de faire de l'UNOPS un fournisseur de services de gestion de classe mondiale exigera la mise en œuvre efficace de plusieurs initiatives importantes, en ce qui concerne notamment les points suivants :

a) Une amélioration radicale des méthodes de gestion financière, y compris l'information en temps réel des gestionnaires et des clients et des résultats d'audits constamment satisfaisants;

b) Une stratégie de gestion des ressources humaines couvrant l'ensemble des fonctionnaires et du personnel affectés aux projets, visant à recruter, perfectionner et retenir les personnes les plus compétentes possibles;

c) Établissement de certificats internationalement reconnus en gestion des projets et achats au titre des projets tant pour l'organisation que pour les gestionnaires et fonctionnaires;

d) Partage des connaissances en gestion fonctionnelle, notamment dans des domaines tels que la gestion des projets et les achats au titre des projets, ainsi que dans des activités liées à des programmes telles que les activités civiles, les élections et les recensements, l'environnement, et le contrôle de l'utilisation des fonds;

e) Le développement et la mise en œuvre rapide de méthodes efficaces de gestion à tous les niveaux de l'organisation, notamment en ce qui concerne les politiques tarifaires, la tarification basée sur les activités, les processus de redéveloppement commercial et l'utilisation de moyens informatiques appropriés.

8. À court terme, l'UNOPS s'attachera à acquérir une solide réputation d'excellence parmi ses clients au lieu de mettre l'accent sur la croissance.

9. L'UNOPS mettra en place un système d'évaluation équilibré qui sera un outil essentiel de gestion et de responsabilisation des gestionnaires quant à leur contribution à la stratégie d'entreprise. Dans cet esprit de transparence et de responsabilité, la feuille d'évaluation pourra être consultée non seulement par le Conseil d'administration mais aussi par les partenaires et clients de l'Organisation des Nations Unies. On trouvera dans l'annexe un aperçu des activités qui seront l'objet de cette évaluation par rapport à des objectifs.

10. Il est essentiel que le siège soit une structure légère et efficace. Le nouvel organigramme prévu pour la représentation de l'UNOPS à Copenhague devrait permettre d'améliorer la responsabilisation et l'appui aux opérations menées sur le

terrain. L'UNOPS se renforce en regroupant des compétences fonctionnelles dans trois domaines : l'efficacité organisationnelle, la surveillance d'entreprise et un centre de services mondial. Les structures fonctionnelles traditionnelles seront remplacées par des équipes intégrées dans ces domaines.

II. Élaboration des états financiers de l'exercice 2004-2005

11. Comme le Conseil d'administration l'a indiqué à sa réunion annuelle, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies n'a pas pu procéder à la vérification des états financiers de l'UNOPS concernant l'exercice 2004-2005 parce que la documentation qui lui avait été présentée était incomplète. Dans sa décision 2006/17, le Conseil d'administration a demandé à titre exceptionnel que les états financiers soient soumis de nouveau, au plus tard le 30 novembre 2006.

12. Afin de tenir ce délai, l'UNOPS a chargé une équipe spéciale d'assainir les données et d'établir les états financiers. L'équipe compte parmi ses membres un cabinet d'expertise comptable réputé qui la supervise, lui donne des conseils et lui fournit un appui direct. L'aspect le plus problématique de l'élaboration de l'audit est l'ajustement de l'« Interfonds » PNUD-UNOPS, dont certains problèmes perdurent depuis 1999. Les autres sujets communs de préoccupation sont notamment la situation précise des comptes d'avances, domaine dans lequel des progrès considérables ont déjà été faits, et la gestion des avoirs, en rapport avec laquelle un inventaire complet a été effectué le 1^{er} juillet 2006.

13. Nonobstant les progrès notables en cours, le Conseil d'administration est prié de prendre note de plusieurs risques :

a) Il sera extrêmement difficile de respecter le délai, soit le mois de novembre, en raison de la nécessité, apparue récemment, d'examiner les comptes concernant un nombre d'exercices beaucoup plus important que prévu. Étant donné qu'il n'est pas possible d'écarter le risque de dépasser les délais, ce qui aurait des conséquences négatives sur les affaires en cours, l'UNOPS accorde le rang de priorité le plus élevé à l'assainissement des données;

b) Il est fort probable que le Comité des commissaires aux comptes découvre l'existence de réserves concernant les états financiers. L'important effort d'assainissement en cours n'est pas suffisant pour remédier à des années de mauvaise gestion financière. Quoi qu'il en soit, l'UNOPS est déterminé à traiter le problème des réserves d'audit rapidement et définitivement afin de régler la question une fois pour toutes;

c) L'assainissement exigera vraisemblablement des passations par profits et pertes dont il serait prématuré à ce stade d'estimer l'ampleur. Dans le pire des cas, les effets pourraient en être sévères étant donné la modicité de la réserve.

III. Résultats financiers par rapport aux objectifs

14. Les prévisions commerciales et financières pour 2006 restent de l'ordre de celles qui ont été soumises au Conseil d'administration à sa première session ordinaire en 2006. L'UNOPS est en passe d'atteindre l'objectif de recettes nettes

fixé, soit un montant de 59 370 000 dollars, et son budget administratif ne devrait pas dépasser le montant fixé pour 2006, à savoir 52 820 000 dollars.

15. Comme le Conseil en a été informé à sa session annuelle de 2006, le montant des acquisitions effectuées à ce stade, en 2006, a été plus faible qu'il ne l'a été depuis de nombreuses années. Cette tendance s'est maintenue pendant l'été. Au 31 juillet 2006, le montant des acquisitions commerciales s'élevait à 298 millions de dollars (dont 46 % concernaient les interventions d'urgence et l'aide après un conflit et 54 % des activités de développement). Ce montant est sensiblement en deçà de l'objectif de 734 millions de dollars fixé pour la fin de l'année. En 2006, les acquisitions commerciales ont été entravées par plusieurs changements organisationnels ainsi que par la prudence que certains clients ont manifesté à l'égard de l'UNOPS en raison du retard des états financiers. L'UNOPS a redoublé d'efforts pour hâter le développement des activités commerciales en vue d'atteindre l'objectif fixé pour la fin de l'année.

Annexe

Aperçu de la feuille d'évaluation

A. Éléments de l'évaluation d'entreprise équilibrée relatifs aux objectifs stratégiques

<i>Les clients</i>	<i>Processus commerciaux internes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Les clients sont-ils satisfaits de la qualité et de la régularité des prestations du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) dans des domaines clés? • Comment les clients envisagent-ils la qualité et le niveau des rapports avec l'UNOPS? • Les clients ont-ils une vision claire des services fournis par l'UNOPS et de ses procédures opérationnelles standard? • De quelle manière a évolué la répartition des dépenses des clients? • Des rapports précis et périodiques concernant les clients sont-ils rendus disponibles régulièrement? • Les communications avec les clients sont-elles fréquentes, claires et efficaces? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispositifs de contrôle interne sont-ils efficaces? • Les stratégies régionales/ fonctionnelles sont-elles en conformité avec la stratégie d'entreprise? • Quel est le niveau d'adhésion aux procédures standard relatives aux catégories de services? • De nouveaux projets relèvent-ils du mandat de l'UNOPS? • Les fonctionnaires affectés dans des bureaux extérieurs et à des projets sont-ils satisfaits de la quantité et de la qualité des services d'appui internes? • Le personnel soutient-il la stratégie et fait-il confiance aux administrateurs à différents niveaux? • Les bureaux régionaux coopèrent-ils efficacement en vue d'atteindre les objectifs d'ensemble de l'UNOPS?
<i>Formation et perfectionnement</i>	<i>Aspects financiers</i>
<ul style="list-style-type: none"> • L'UNOPS recrute-t-il les personnes qu'il faut (compétences, sexe/diversité)? • L'UNOPS repère-t-il les lacunes graves dans les compétences de son personnel et met-il au point des programmes de formation pour y remédier? • Dans quelle mesure des transferts de connaissances s'opèrent-ils dans l'organisation? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de réserves sont-ils atteints? • Les objectifs de prestations sont-ils atteints? • Les objectifs de recettes sont-ils atteints? • La stratégie annuelle et le budget annuel se correspondent-ils? • Des fonds suffisants sont-ils consacrés au développement commercial?

<i>Les clients</i>	<i>Processus commerciaux internes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Il y a-t-il au sein du personnel une bonne compréhension de la stratégie et du mandat d'entreprise? • Le personnel est-il satisfait du cadre de travail, du professionnalisme, de la culture et des valeurs de l'entreprise? • La communication est-elle suffisante et efficace? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations financières sont-elles exactes, cohérentes et fournies en temps opportun?

B. L'administration définira des moyens de mesure quantifiables appropriés pour évaluer le mieux possible l'efficacité du Bureau des Nations Unies pour l'appui aux projets (UNOPS) dans chaque domaine

<i>Les clients</i>	<i>Processus commerciaux internes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction globale des clients (enquête) • Vision que les clients ont de l'UNOPS en tant que partenaire et fournisseur d'appui pour les transactions (enquête) • Degré de réalisation des objectifs des projets • Part des achats, des contrats, etc., consacrée à l'UNOPS (système des Nations Unies seulement) • Présentation en temps utile de rapports fiables • Perception du personnel (enquête) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage d'application des recommandations d'audit • Pourcentage des mesures opérationnelles atteignant leurs objectifs • Non-respect de la stratégie, des règles internes, et des politiques d'entreprise • Pourcentage des rapports établis correctement (pas de révision après leur présentation) et dans les délais • Pourcentage de données financières introduites dans Atlas dans les sept jours à compter de la transaction • Ponctualité et précision des outils de mesure opérationnelle (évaluation par échantillonnage) • Perception du personnel (enquête)

<i>Formation et perfectionnement</i>	<i>Aspects financiers</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Données concernant les ressources humaines (sexe/diversité) • Pourcentage de fonctionnaires certifiés affectés à la gestion des projets, aux achats au titre des projets et aux finances • Pourcentage de fonctionnaires ayant achevé des cours de formation spécifiques • Pourcentage de fonctionnaires qui s'inscrivent pour au moins un domaine d'activité • Perception par le personnel d'un cadre favorable à la formation individuelle et au partage des connaissances (enquête) • Consultations de pages de site Web consacrées au partage des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio des dépenses administratives (hors projets) • Ratio des dépenses administratives (y compris les projets) • Remboursements pour cause de non-exécution ou de procédure judiciaire • Rendement des investissements dans le développement commercial • Croissance globale dans le secteur des services et dans les domaines prioritaires • Augmentation du ratio des réserves par rapport à l'ensemble des services fournis
<p><i>Ces mesures de performance doivent couvrir et relier explicitement les évaluations par région, pays, service et cas individuel, afin d'assurer la concordance avec les objectifs stratégiques d'entreprise</i></p>	