



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

Distr. générale  
21 mai 2007  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2007**

12-23 juin 2007, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**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\***

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration voudra peut-être :

- a) Se féliciter des progrès qu'a réalisés le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en adoptant des mesures visant à améliorer son efficacité et sa productivité, conformément à sa stratégie opérationnelle.
- b) Prendre acte de l'état de ses recettes et dépenses pour 2006 et du fait que l'UNOPS a augmenté de 8,9 millions de dollars sa réserve opérationnelle.
- c) Prendre note de l'importance des nouvelles activités menées en 2006, qui témoigne de la viabilité du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets de l'UNOPS et de la confiance que continuent de lui accorder ses partenaires.

\* Document présenté en retard en raison du travail de collecte de données qu'il a fallu effectuer pour que l'information présentée au Conseil d'administration soit aussi fraîche que possible.



## Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction .....	3
I. Mise en œuvre de la stratégie opérationnelle de l'UNOPS : fournir des services de gestion de toute première qualité aux organismes des Nations Unies .....	3
A. Clients et partenaires .....	4
B. Modalités de fonctionnement internes .....	4
C. Apprentissage et croissance .....	5
D. Finances .....	6
II. Examen financier : résultats d'exploitation de 2006 .....	7
A. Récapitulatif des résultats financiers de 2006 .....	7
B. Développement des activités en 2006 .....	8
Annexe	
Recettes et dépenses pour 2006 .....	11

## Introduction

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de faire savoir au Conseil d'administration que, grâce à des progrès réguliers, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets dispose désormais de bases plus saines lui permettant d'être un prestataire de services fiable et viable qui a beaucoup à offrir au système des Nations Unies et à d'autres clients. Alors qu'une nouvelle équipe de direction est entrée en fonctions, que les effectifs sont presque au complet et que la remise en ordre des comptes, sujet de préoccupation majeur en 2006, est achevée, un optimisme prudent est de mise. Les besoins du Bureau ayant trait aux aspects fondamentaux de ses activités sont clairement définis, librement choisis pour l'essentiel et par conséquent maîtrisables et il est possible d'y répondre par des moyens connus. L'application de techniques de gestion adéquates peut permettre à l'UNOPS de bénéficier de nouveau de la confiance qu'il mérite et favoriser la prestation de meilleurs services au système des Nations Unies. Cette évolution a déjà commencé, avec, à la clef, des résultats prévisibles et positifs.

2. Le Directeur exécutif tient cependant à signaler aux États Membres et au personnel les incertitudes de la conjoncture dans laquelle s'inscrivent les activités de l'UNOPS, qu'il s'agisse de la direction que prendront à terme les réformes générales de l'ONU et des décisions de chacun des clients, ou des conditions qui règnent dans bon nombre des pays dans lesquels l'UNOPS est le plus actif. Il y a donc lieu de faire preuve de réalisme dans ses attentes et dans la planification des activités et de renforcer les méthodes de gestion des risques.

3. Le transfert du siège de l'UNOPS de New York à Copenhague est presque achevé. La restructuration des équipes de finance et d'audit, qui a débuté au quatrième trimestre 2006 et prendra fin en juillet 2007 au plus tard, constitue la dernière étape de ce processus. De nouvelles structures ont été mises en place en Afrique, à New York et à Genève. Comme on le verra dans la suite du présent rapport, diverses mesures visant à réorganiser le Bureau ont déjà été adoptées ou sont en cours de mise en œuvre. L'UNOPS a pris soin de réduire au minimum les répercussions sur le personnel de ces transformations nécessaires et de préserver la qualité des services fournis aux clients tout au long de ce processus d'une durée d'un an.

## **I. Mise en œuvre de la stratégie opérationnelle de l'UNOPS : fournir des services de gestion de toute première qualité aux organismes des Nations Unies**

4. La stratégie opérationnelle énoncée au quatrième trimestre 2006 définit la direction que suivra l'UNOPS dans les trois prochaines années en vue de s'imposer comme un prestataire de services de toute première qualité aux organismes des Nations Unies. Les objectifs stratégiques de l'UNOPS se fondent sur quatre priorités interdépendantes, à savoir : les clients et partenaires, les modalités de fonctionnement internes, la croissance et l'apprentissage et la situation financière. Pour mettre en œuvre sa stratégie opérationnelle, l'UNOPS s'emploie à assurer sa viabilité financière à long terme, afin de pouvoir investir dans les compétences du

personnel, améliorer ses modalités de fonctionnement et atteindre les objectifs de ses clients.

## **A. Clients et partenaires**

5. L'objectif primordial de la stratégie de l'UNOPS est de contribuer à renforcer les capacités du système des Nations Unies à mettre en œuvre des projets en matière d'édification de la paix, d'action humanitaire et de développement. Le Bureau est déterminé à rendre davantage compte de son action et à faire preuve de plus de transparence auprès de ses clients et partenaires. À cette fin, il a adopté des indicateurs de résultat – par exemple, des « tableaux de bord » permettant d'obtenir des données financières en temps réel – qui favorisent la gestion axée sur les résultats et contribuent à l'instauration d'une culture de responsabilisation.

6. L'UNOPS entend bien renforcer ses relations avec ses clients et partenaires, et l'instauration d'une confiance réciproque avec ses partenaires stratégiques constitue un objectif stratégique fondamental. Il constate avec satisfaction que ses relations avec le PNUD se sont considérablement améliorées. Les équipes de direction des deux organismes exploitent activement des possibilités de collaboration mutuellement avantageuses. Concrètement, il s'agit par exemple d'un mémorandum d'accord avec le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes du PNUD et d'une initiative du Bureau régional du PNUD pour l'Afrique visant à encourager les bureaux de pays à tirer pleinement parti des capacités de l'UNOPS dans la région. En outre, au moment de l'établissement du présent rapport, les consultations portant sur une éventuelle fusion avec le Bureau des services d'achat interorganisations avançaient de façon satisfaisante.

7. En 2006, l'UNOPS a développé les services d'exécution de projets destinés à des partenaires tels que le Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. La direction considère qu'il existe des possibilités intéressantes de renforcer l'appui qu'apporte l'UNOPS aux opérations de maintien de la paix en fournissant des services en matière d'achats et de logistique. Les conseils et l'appui que pourraient apporter les États Membres à cet égard seraient très appréciés.

## **B. Modalités de fonctionnement internes**

8. Pour répondre plus efficacement et plus rationnellement aux besoins de ses différents clients, l'UNOPS se dote d'une structure organisationnelle plus réactive, assortie de pratiques à la pointe du progrès. En 2006, le Bureau a commencé à analyser les modalités de fonctionnement ayant trait à l'exécution des projets. À ce jour, 13 procédures opérationnelles ont été adoptées pour des pratiques telles que la mise en conformité des achats avec le nouveau manuel des achats, l'examen des budgets au moyen de mécanismes d'approbation et de contrôle de gestion empêchant tout dépassement budgétaire et l'évaluation prévisionnelle systématique des coûts et des tarifs lors des premiers stades d'un projet.

9. L'UNOPS a considérablement amélioré les procédures financières qui permettent d'établir des rapports financiers dans de meilleurs délais et d'améliorer la qualité des rapports tout en atténuant les risques financiers. Au quatrième trimestre 2006, l'UNOPS a entrepris de transférer les opérations relatives aux

avances temporaires au sein du système Atlas, l'objectif étant de procéder au transfert de 80 % de l'ensemble de ces opérations. En outre, l'UNOPS a mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 2007 des procédures régissant les avances faites aux projets avant l'arrivée des fonds.

10. D'importants progrès ont été réalisés en 2006 en vue de continuer à renforcer la fonction achats de l'UNOPS. Un nouveau manuel des achats a été mis au point en 2006 et est entré en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Ce manuel définit des procédures améliorées en matière de délégation des pouvoirs, afin de favoriser la responsabilisation et le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière. Il établit en outre de nouvelles procédures concernant les achats effectués en situation d'urgence, visant à maintenir et à renforcer l'efficacité opérationnelle. La mise en œuvre de ces progrès s'est accompagnée d'un programme de formation mené à l'échelle mondiale (dont on trouvera une description ci-après).

11. Au début de l'année 2007, l'UNOPS a également mis en place un système visant à simplifier la soumission et l'examen des dossiers présentés au Comité des biens et des contrats qui se trouve au siège. Le nouveau système a permis d'améliorer la cohérence et la qualité des dossiers présentés et de renforcer d'importants mécanismes de contrôle, ce qui a accru la transparence tout en réduisant les délais de soumission et d'examen des dossiers.

12. L'UNOPS est résolu à accroître l'efficacité et la simplicité de ses pratiques en matière de ressources humaines. Plusieurs innovations ont été réalisées à cette fin dans le cadre d'une nouvelle stratégie présentée au dernier trimestre 2006. Un contrat standardisé de vacataire – qui sera communiqué sous peu – permettra de réduire les coûts relatifs à l'administration de ce type d'accord et d'améliorer les arrangements contractuels et les conditions de travail du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. Par ailleurs, l'UNOPS analyse actuellement son système d'évaluation et de notation des fonctionnaires afin d'améliorer les critères d'évaluation du personnel. Ces critères seront désormais corrélés aux buts et objectifs stratégiques de l'UNOPS.

### **C. Apprentissage et croissance**

13. Pour fournir de meilleurs services à ses clients, l'UNOPS renforcera ses capacités internes en développant continuellement les compétences du personnel ayant trait aux services de base du Bureau, à savoir la gestion de projets et les achats.

14. La publication du nouveau manuel des achats a été suivie d'un vaste programme de formation dispensé à l'échelle de l'organisation. La plupart des bureaux de l'UNOPS ont déjà suivi une formation aux achats et les cadres dirigeants ont bénéficié d'une formation à la gestion des risques dans ce domaine.

15. L'UNOPS a mis en œuvre un programme pilote d'accréditation financière et prévoit d'exiger cette accréditation de tous les membres du personnel des services financiers. Le système d'accréditation en matière de gestion de projet est presque achevé. Pour renforcer l'apprentissage et les compétences dans l'ensemble de l'organisation, l'UNOPS établira un programme d'apprentissage faisant appel aux nouvelles technologies de l'information.

16. Au quatrième trimestre 2006, l'UNOPS a mis en place un programme visant à favoriser le partage des connaissances. Il a créé à ce jour neuf « communautés de pratique », dont les premiers résultats sont positifs, et a accru la communication au sein du personnel à l'échelle de l'organisation.

17. Pour renforcer la participation du personnel et la communication interne, l'UNOPS a réalisé une enquête auprès du personnel dans le courant du premier trimestre 2007. Ce sondage, auquel ont participé 522 personnes, a confirmé la forte motivation du personnel, qui a à cœur d'assurer le succès de l'organisation, et le degré de confiance élevé que lui inspirent l'avenir de l'UNOPS et la direction de l'organisation. Les participants ont indiqué que la communication et la transparence des décisions du Bureau, la satisfaction professionnelle, la transparence du recrutement et la coopération entre bureaux régionaux et siège se sont toutes considérablement améliorées en 2006. Les résultats de ce sondage sont d'ailleurs encourageants lorsqu'on les compare à ceux d'autres enquêtes menées dans des organismes apparentés. Comme c'est souvent le cas lors d'enquêtes de ce type, des critiques ont été formulées quant aux promotions et à la rémunération du personnel, que l'UNOPS a commencé d'analyser région par région en vue de trouver des solutions. Cette enquête sera réalisée tous les ans afin d'évaluer l'impact des mesures qui auront été prises et de suivre l'évolution des conditions de travail à l'UNOPS.

## **D. Finances**

18. Les opérations de l'UNOPS devant s'appuyer sur une solide assise financière, la viabilité financière à long terme est un objectif stratégique du Bureau. L'UNOPS ne cesse de réaliser des progrès à cet égard. En 2006, le montant des projets exécutés s'est élevé à 706 millions de dollars et l'UNOPS a enregistré un excédent net de 8,9 millions, qui est venu s'ajouter à la réserve opérationnelle du Bureau.

19. On a adopté au quatrième trimestre 2006 un « tableau de bord » présentant des données financières en temps réel. Tous les membres du personnel ont accès à cette information, ce qui aide l'UNOPS à suivre en permanence ses résultats financiers et donc à mieux gérer l'organisation sur la base d'informations fiables. En s'aidant de ces données, l'UNOPS met actuellement la dernière main à une nouvelle politique de tarification, qui sera publiée dans le courant de l'année 2007.

20. L'UNOPS met actuellement en place un système automatisé d'aide au lancement de projets, tenant compte notamment de dimensions telles que l'évaluation des risques et des coûts des avantages sociaux et des prestations à verser au personnel. Ce système améliore le lancement et le suivi de projet et aide l'UNOPS à identifier dès les premiers stades les projets qui ne seront pas viables sur le plan financier.

## **II. Examen financier : résultats d'exploitation de 2006**

### **A. Récapitulatif des résultats financiers de 2006**

21. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre acte de la clôture des registres financiers de l'UNOPS en mars 2007 pour l'année 2006, c'est-à-dire plus rapidement que dans d'autres organismes des Nations Unies.

22. L'année 2006 n'a pas été des plus faciles pour l'UNOPS. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU n'a pu achever l'examen des états financiers de l'exercice biennal qui s'est terminé le 31 décembre 2006, en raison d'une multitude de problèmes de comptabilité et d'ordre financier, ainsi que d'une série de lacunes administratives et opérationnelles recensées au cours de l'examen préliminaire. Les commissaires aux comptes ont formulé des observations analogues à celles qu'ils avaient énoncées dans leur rapport sur les états financiers de 2002-2003 et n'ont pas pu émettre d'opinion sur les comptes. À la demande du nouveau Directeur exécutif, le Conseil d'administration a, à sa session annuelle de 2006, accepté de prolonger jusqu'en novembre 2006 le délai imparti à l'UNOPS pour faire certifier les états financiers de 2004-2005 et les soumettre à vérification. L'UNOPS s'est acquitté de cette tâche le 22 novembre 2006 et le Comité des commissaires aux comptes a repris son examen le 27 novembre 2006.

23. Les états financiers ajustés de l'exercice 2004-2005, certifiés par le Directeur exécutif et soumis à vérification, font apparaître une réserve opérationnelle de 4,4 millions de dollars après le remboursement exceptionnel de coûts afférents au Programme « pétrole contre nourriture » d'un montant de 14,5 millions de dollars et l'affectation de 9,4 millions de dollars à des créances potentiellement irrécouvrables. Cette provision pour créances douteuses est en grande partie due à des projets de l'UNOPS menés avec le PNUD pendant la période 1998-2003 et figure dans le compte interfonds du PNUD et de l'UNOPS. Les résultats de l'exercice 2004-2005 ne diffèrent guère de ceux qui ont été communiqués au printemps 2006 (la réserve s'élève à 4,4 millions de dollars, contre un montant précédemment annoncé de 5,1 millions de dollars), mais, pris séparément, les comptes de bilan font apparaître d'importantes différences.

24. Il est regrettable que la publication du rapport d'audit des commissaires aux comptes ait été retardée de plusieurs mois et que les résultats n'aient pas encore été disponibles au moment de l'élaboration du présent rapport. Il est probable que, dans leur opinion, les commissaires aux comptes mentionnent – notamment mais non exclusivement – l'apurement trop irrégulier du compte interfonds PNUD/UNOPS, la nécessité d'accroître la réserve opérationnelle en la portant à son niveau réglementaire, les lacunes en matière de contrôle interne et l'accroissement des provisions pour pertes pendant la période à l'examen. Le rapport d'audit devrait être présenté avant la session annuelle de 2007 du Conseil d'administration.

25. La remise en ordre des comptes a demandé plus de travail que prévu. L'UNOPS a néanmoins tiré d'importants enseignements de l'expérience et a apporté plusieurs améliorations en 2006. Les procédures financières ont été renforcées afin d'améliorer l'intégrité des données, et les modalités de fonctionnement ont été révisées afin que les données financières soient communiquées dans de meilleurs délais et avec un plus haut degré d'exactitude. En conséquence, l'UNOPS a présenté

dans les temps au PNUD et à d'autres grands clients les états financiers de 2006 et les états financiers des projets.

26. D'après les états financiers de 2006 avant vérification, le montant des projets exécutés s'élève à 706 millions de dollars, ce qui a permis de percevoir des honoraires d'un montant de 47,7 millions de dollars (6,7 %), contre respectivement 903,4 millions de dollars et 60 millions de dollars (6,6 %) l'année précédente. La diminution du montant des projets exécutés s'explique principalement par la réduction des activités menées dans le cadre des élections en Afghanistan, que l'on avait prévue. Le montant total des recettes se chiffre en 2006 à 62,9 millions de dollars (y compris les recettes provenant de services consultatifs (principalement le suivi de prêts et de dons), de locations et d'autres sources diverses et les ajustements sur exercices antérieurs; les projets menés au lendemain de conflits et les opérations d'urgence sont à l'origine de 56 % des recettes). Les dépenses s'élèvent à 54,6 millions de dollars, y compris une contribution d'un montant net de 7,7 millions de dollars versée par le Gouvernement danois au titre des frais de déménagement.

27. Les services de suivi de prêts fournis au Fonds international de développement agricole (FIDA) et les services de suivi de dons fournis au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme demeurent d'importantes sources de recettes. L'accord de tarification conclu en 2006 entre le FIDA et l'UNOPS est en cours de renégociation car il ne couvre pas l'intégralité des coûts indirects de l'UNOPS.

28. L'excédent de 2006 a permis d'augmenter de 8,9 millions de dollars la réserve opérationnelle, qui est ainsi passée de 4,4 millions à 13,3 millions de dollars. Bien que l'UNOPS reconstitue progressivement la réserve, celle-ci reste inférieure au niveau prescrit de 30,3 millions de dollars pour 2007 (contre 27,4 millions de dollars pour 2007, selon la formule établie).

29. L'UNOPS sait qu'il est trop tôt pour effectuer des prévisions convaincantes de ses activités pour l'année 2007. Ceci étant, au premier trimestre 2007, le montant des dépenses et des commandes s'élève à 279,3 millions de dollars et les nouvelles activités à 221 millions, contre, respectivement, 255 millions et 89 millions de dollars au premier trimestre 2006. Si cette tendance se poursuit, l'UNOPS dépassera les objectifs fixés pour l'année 2007, qui sont de 612 millions de dollars pour le montant des projets exécutés et de 17,2 millions pour le niveau de la réserve opérationnelle en fin d'année.

30. Des imprévus, liés par exemple aux montants non rapprochés du compte interfonds PNUD/UNOPS, et des facteurs de risque, comme la détérioration des conditions de sécurité lors des opérations menées à la suite de conflits pourraient avoir des répercussions négatives sur les résultats.

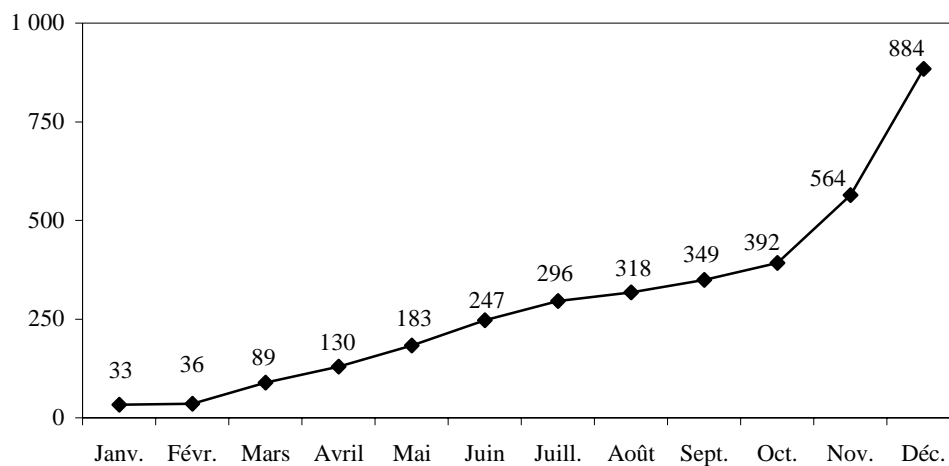
## **B. Développement des activités en 2006**

31. Grâce à la participation continue de partenaires clefs des Nations Unies, de très bons résultats ont été obtenus cette année (voir fig. 1). L'objectif fixé pour le portefeuille de projets exécutés – 713 millions de dollars de nouvelles activités – a été dépassé de 24 %.



Figure 1  
**Portefeuille de projets exécutés : accroissement mensuel cumulé des nouvelles activités en 2006**

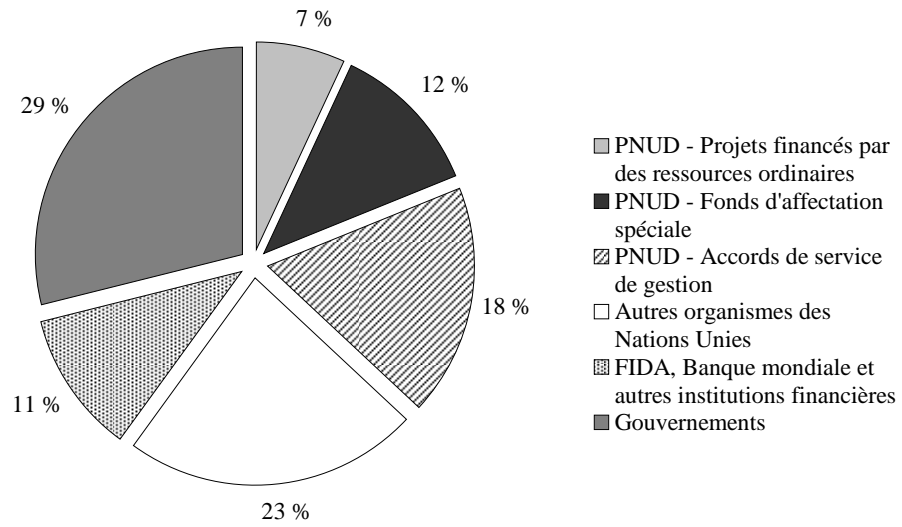
(En millions de dollars)



32. L'analyse des nouvelles activités du Bureau montre que la moitié d'entre elles sont liées à des situations d'urgence et à des situations consécutives à un conflit et l'autre moitié aux activités de développement de l'ONU. En outre, deux tiers environ des nouvelles activités ont donné lieu à la fourniture de services d'administration de projets.

33. Sur l'ensemble des nouvelles activités menées en 2006, 11 % concernent des institutions financières internationales et 29 % des gouvernements (voir fig. 2). La demande de services émanant du PNUD est demeurée stable, représentant 37 % de l'ensemble des nouvelles activités, dont 7 % de services directs à des projets du PNUD financés par des ressources ordinaires. Vingt-trois pour cent des activités sont réalisées pour le compte d'autres organismes des Nations Unies.

Figure 2  
**Portefeuille de projets exécutés : répartition des nouvelles activités en 2006**  
 (En pourcentage)



## Annexe

**Recettes et dépenses pour 2006**

(En millions de dollars)

	<i>Exécution effective pour 2006</i>
<b>Montant des projets effectués . . . . .</b>	<b>706,0</b>
Recettes provenant de l'exécution du portefeuille de projets . . . . .	53,4
Recettes provenant de services consultatifs et de « services purs ». . . . .	9,5
<b>Montant total des recettes . . . . .</b>	<b>62,9</b>
Dépenses administratives ordinaires relatives aux traitements et salaires . . . . .	23,1
Dépenses administratives ordinaires générales. . . . .	23,1
Dépenses administratives relatives aux services fournis au FIDA et au Fonds mondial. . .	8,4
<b>Montant total des dépenses administratives . . . . .</b>	<b>54,6</b>
Excédent . . . . .	8,3
Ajustements sur exercices antérieurs. . . . .	0,6
<b>(Déficit)/Excédent net . . . . .</b>	<b>8,9</b>
Réserve opérationnelle en début de période. . . . .	4,4
<b>Réserve opérationnelle en fin de période . . . . .</b>	<b>13,3</b>

\* Sans tenir compte des dépenses provenant du budget de transition.