



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

Distr. générale
4 décembre 2007
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2008

21-28 janvier 2008, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

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

**Projet de budget du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets
pour l'exercice biennal 2008-2009***

Résumé

Le Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) présente un projet de budget axé sur les résultats d'un montant de 120 009 000 dollars pour l'exercice biennal 2008-2009. Ce montant a été calculé sur la base de l'objectif fixé pour les recettes brutes, à savoir 133 343 900 dollars, qui se traduirait par une contribution à la réserve opérationnelle de 13 331 000 dollars, soit 10 % des recettes brutes.

Le Bureau a entrepris de retrouver la confiance des États Membres et de ses clients. Le projet de budget s'inscrit donc dans le cadre des objectifs définis dans la stratégie opérationnelle de l'UNOPS pour 2008-2009. Bien que l'essentiel des ressources soit destiné à financer les services en cours et les activités de contrôle nécessaires, les priorités proposées pour l'exercice biennal et les dépenses correspondantes visent à continuer d'améliorer les méthodes de travail et à les faire homologuer par des organismes extérieurs, à renforcer l'apprentissage et à faire valider les compétences du personnel, à favoriser le partage des connaissances et à préparer la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être approuver le projet de budget et prendre note des objectifs opérationnels stratégiques, mesures et valeurs cibles et des prévisions de dépenses correspondantes.

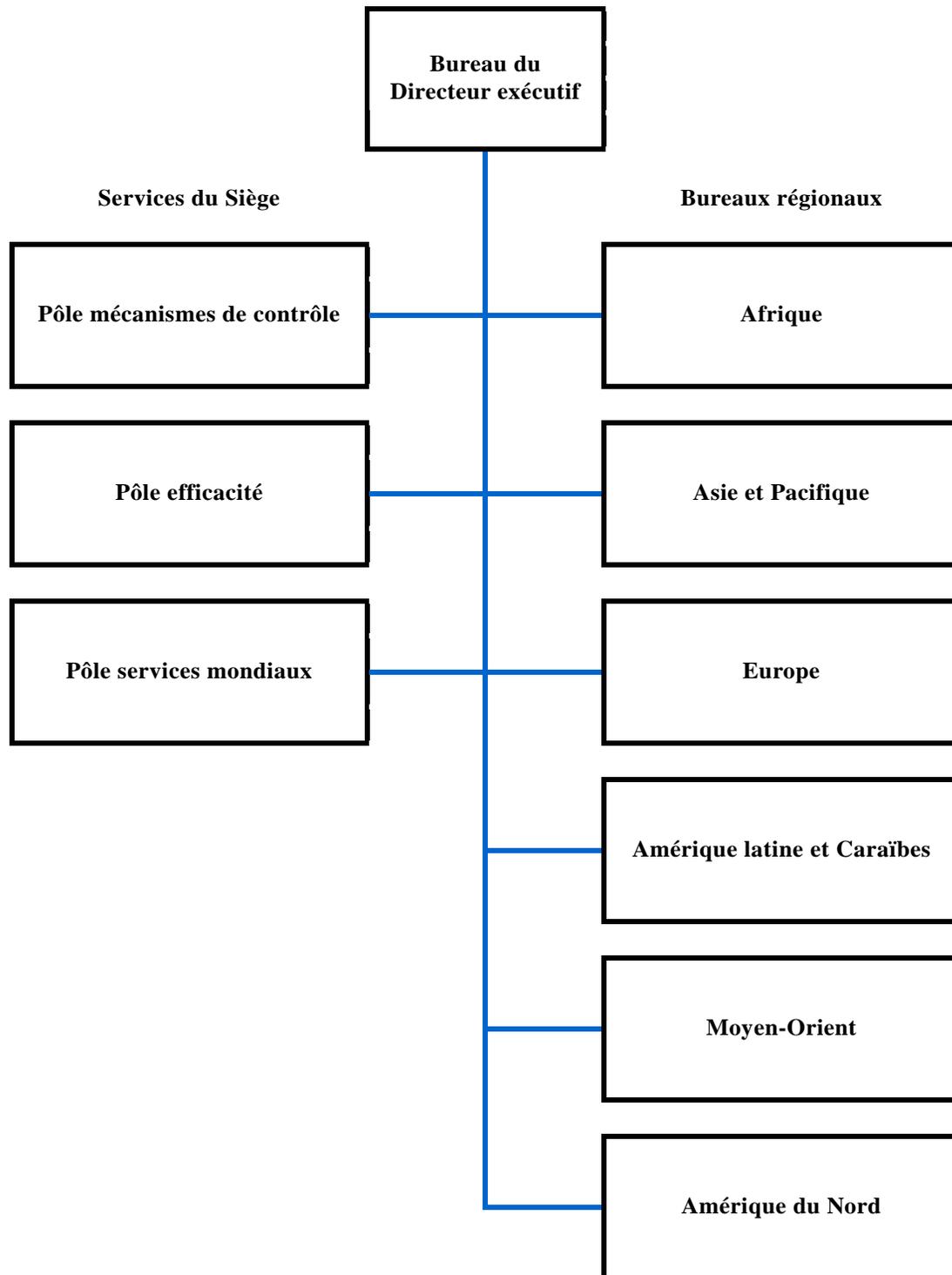
* Document présenté en retard en raison du travail de collecte et d'analyse de données qu'il a fallu effectuer pour que l'information présentée au Conseil d'administration soit aussi fraîche que possible.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Organigramme		3
I. Aperçu général	1–5	4
II. Contexte stratégique et financier	6–16	5
A. Cadre stratégique	6–10	5
B. Cadre financier	11–16	6
III. Projet de budget pour l'exercice biennal 2008-2009	17–60	9
A. Résumé des propositions	17–20	9
B. Ressources par objectif opérationnel stratégique	21–60	11
Annexes		
1. Tableau récapitulatif des objectifs opérationnels stratégiques pour les quatre axes du tableau de bord prospectif		22
2. Définition des fonctions de l'UNOPS		23

Organigramme



I. Aperçu général

1. Les propositions budgétaires formulées pour l'exercice biennal 2008-2009 sont indispensables pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie opérationnelle du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour la période 2007-2009, qui a été accueillie favorablement par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2007. La mise en œuvre de la stratégie s'est traduite par des progrès constants dans le domaine de la gestion financière et en ce qui concerne plusieurs autres objectifs spécifiques de l'UNOPS; ce processus va se poursuivre au cours du prochain exercice biennal. La demande de services à l'UNOPS a enregistré une progression encourageante, particulièrement sensible dans le domaine des achats. L'organisation devrait donc être amenée à accroître ses contributions aux activités de maintien de la paix, d'aide humanitaire et de développement de l'Organisation des Nations Unies.

2. Le montant proposé pour le budget biennal, à savoir 120 010 000 dollars, répond à quatre impératifs financiers : a) la recommandation concernant la reconstitution de la réserve opérationnelle à hauteur de 10 % des recettes brutes, soit 13 330 000 dollars; b) la nécessité de constituer, avant l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public le 1^{er} janvier 2010, des réserves destinées à financer l'assurance maladie après la cessation de service, représentant un coût estimatif total qui pourrait atteindre 5 900 000 dollars; c) des augmentations de coût sensibles, principalement dues à la faiblesse du dollar des États-Unis, l'incidence des variations des taux de change étant estimée à 10 820 000 dollars et celle de l'inflation à 5 580 000 dollars. Le Bureau sera de ce fait doté d'un budget à croissance nominale nulle, l'augmentation par rapport au budget de l'exercice précédent ne se chiffrant qu'à un million de dollars environ.

3. La méthode retenue aux fins de l'établissement du budget a essentiellement pour objet de constituer une équipe de base peu nombreuse mais solide, composée de fonctionnaires bien formés qui, dans toute la mesure possible, ont reçu des certificats d'aptitude délivrés par des organismes extérieurs dans leurs domaines de spécialisation respectifs. Ils exerceront leurs fonctions en appliquant des pratiques professionnelles efficaces, efficientes et reconnues, si possible homologuées par des organismes extérieurs. L'UNOPS continuera également à engager des dépenses d'un montant raisonnable pour financer des activités de partage des connaissances, afin d'améliorer encore ses compétences de base.

4. Pour présenter ces propositions, le Bureau s'est inspiré, en particulier, du cadre harmonisé de budgétisation axée sur les résultats élaboré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Cette approche fait partie intégrante des systèmes de gestion des résultats de l'UNOPS.

5. Avant de mettre définitivement au point le projet de budget à présenter au Conseil d'administration, le Directeur exécutif a consulté le Comité de coordination de la gestion au sujet de la stratégie budgétaire. Celui-ci l'a invité à prendre en compte les risques éventuels, notamment en constituant une provision pour pertes exceptionnelles.

II. Contexte stratégique et financier

A. Cadre stratégique

6. En tant qu'organisme des Nations entièrement autofinancé, ce qui lui confère un statut unique, l'UNOPS éprouve de plus grandes difficultés et opère dans des conditions beaucoup moins prévisibles que les entités des Nations Unies dont les activités de base sont financées au moyen de quotes-parts ou de contributions volontaires. En outre, la planification et la gestion des risques suppose la prise en compte de nombreuses inconnues liées au caractère instable et incertain des conditions dans lesquelles le Bureau exerce ses activités. En conséquence, l'établissement du budget de l'UNOPS est une véritable gageure, qui exige une grande capacité d'adaptation à l'évolution de la demande et à la nature et au volume des services. Le Bureau, qui dispose d'une équipe restreinte d'agents engagés en vertu de contrats d'une année, et peut engager du personnel supplémentaire au titre de projets ou en vertu de contrats de non-fonctionnaire, dispose de la souplesse voulue pour pouvoir réduire ou développer ses activités en fonction de la demande.

7. Le présent document fait suite aux directives données par le Conseil d'administration, notamment en ce qui concerne la stratégie opérationnelle pour 2007-2009 (décision 2007/09). Le budget est en effet un instrument clef pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Les priorités budgétaires ont été fixées de façon à améliorer le plus possible la qualité des services fournis aux clients pour atteindre l'objectif ultime de l'organisation qui est de devenir, au sein du système des Nations Unies, un fournisseur de services de gestion offrant des prestations conformes aux normes de qualité mondialement reconnues.

8. La stratégie opérationnelle vise à atteindre les objectifs institutionnels clefs ci-après : viabilité financière, forte motivation et solides compétences du personnel, modalités de fonctionnement du plus haut niveau, degré élevé de satisfaction des clients et partenariats renforcés. Ces objectifs institutionnels ont été traduits en 10 objectifs stratégiques, choisis en raison de l'importance qu'ils revêtent pour l'édification d'une organisation qui soit en mesure de mieux contribuer, en sa qualité de prestataire de services, aux résultats des activités de maintien de la paix, d'aide humanitaire et de développement de l'Organisation des Nations Unies.

9. Le budget 2008-2009 est une étape importante de la mise en œuvre par l'UNOPS d'un système de gestion d'ensemble axé sur les résultats. Le Bureau a déjà adopté un système de tableau de bord prospectif pour l'aider à piloter la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle. Bien que les procédures budgétaires de chaque organisation soient adaptées à leur caractère propre, et que les conditions dans lesquelles l'UNOPS mène ses activités soient différentes de celles qui existent au Secrétariat ou dans les fonds et programmes des Nations Unies, le Bureau tire malgré tout parti des investissements consentis par ces organisations dans le domaine de l'élaboration de méthodes de budgétisation axée sur les résultats. Le présent document s'inspire en particulier inspiré du cadre harmonisé de budgétisation axée sur les résultats du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF.

10. Le budget comprend, pour la première fois, des prévisions relatives aux tâches qui seront transférées à l'UNOPS le 1^{er} janvier 2008 par le Bureau des services d'achat interorganisations du PNUD (décision 2007/38). Il s'agit notamment des fonctions de gestion des achats directs d'articles d'usage commun pour le système

des Nations Unies, de la tenue du portail d'achat des Nations Unies – le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies –, et de l'établissement d'un rapport annuel sur les statistiques d'achat de l'ONU. Les tâches et les moyens transférés du Bureau des services d'achat interorganisations auront pour effet de renforcer le rôle de centralisation des achats que l'UNOPS joue pour le système des Nations Unies.

B. Cadre financier

Ressources escomptées

11. L'objectif fixé concernant les recettes brutes, soit 133 340 000 dollars, correspond à l'exécution de projets d'un coût de 2 milliards 173 millions de dollars. Ce chiffre tient compte de l'augmentation de la demande concernant les services traditionnellement offerts par l'UNOPS et les nouveaux services transférés du Bureau des services d'achat interorganisations. La croissance prévue s'inscrit dans le contexte de la demande croissante de services enregistrée l'an dernier. Les nouveaux contrats obtenus par l'UNOPS en 2007 se chiffraient, au 31 octobre, à 1 250 000 dollars, alors que l'objectif fixé pour l'année était de 675 millions de dollars (voir DP/2006/11). Comme il apparaît au tableau 1, la composition et le montant des recettes brutes ont changé du fait de l'augmentation du montant estimatif des recettes provenant de l'exécution des projets et d'une réduction des recettes provenant des services fournis au Fonds international de développement agricole (FIDA). Dans les deux cas, les changements ont trait au volume des opérations. Le taux moyen des frais prélevés au titre de l'exécution des projets a été ramené de 6,4 à 5,5 % en raison de la composition du portefeuille de projets de l'UNOPS, qui comprend désormais une plus forte proportion de services d'achat. La réduction des recettes provenant d'autres sources s'explique par le caractère exceptionnel de celles-ci, à savoir la contribution versée par le Gouvernement danois à l'occasion de l'installation du Bureau à Copenhague et d'autres recettes perçues au cours de l'exercice biennal 2006-2007.

12. Au moment de l'élaboration du projet de budget, les résultats définitifs pour 2007, qui déterminent le solde d'ouverture pour le nouvel exercice biennal, n'étaient pas encore connus. L'une des inconnues concerne l'exécution de projets en cours et les recettes correspondantes, certains gros contrats d'achat devant se concrétiser en décembre 2007 ou au début de 2008. La contribution de ces contrats aux résultats financiers sera positive dans l'un et l'autre cas, mais la date à laquelle ils seront exécutés déterminera la répartition des recettes entre les deux exercices biennaux. À des fins de planification, le Bureau a estimé le coût du projet à 840 millions de dollars, et a prévu des recettes, y compris au titre des services, d'un montant brut de 66,9 millions de dollars pour l'année 2007. Ces chiffres sont bien supérieurs aux objectifs initialement fixés, à savoir 612 260 000 dollars et 49,4 millions de dollars respectivement.

13. Un autre facteur qui aura une incidence sur le solde d'ouverture en 2008 est l'état des charges potentielles au titre de 2004-2005 et des exercices antérieurs. Au moment de l'établissement du projet de budget, deux principaux points faisaient l'objet de vives discussions avec le PNUD. Il s'agit, d'une part, de l'écart affiché par le solde interfonds PNUD/UNOPS, d'un montant d'environ 10 millions de dollars, pour lequel l'UNOPS a déjà constitué une provision de 5 millions de

dollars, et, d'autre part, d'un dépassement de coûts de 9,6 millions de dollars au titre des élections en Afghanistan, pour lequel l'UNOPS a constitué une provision de 2,3 millions de dollars. La valeur nette des autres obligations potentielles connues se chiffre à quelque 5 millions de dollars. Bien qu'il soit difficile à ce stade de prédire l'issue de tout règlement, des provisions seront inscrites dans les états financiers certifiés pour 2006-2007 compte tenu de l'information qui sera disponible à ce moment-là.

14. Les dépenses inscrites au budget de l'UNOPS se ressentent gravement de la faiblesse du dollar des États-Unis qui, conjuguée à l'inflation et aux augmentations de salaires, gonfle considérablement les coûts. Les dépenses prévues en 2008 au titre des traitements sont supérieures de 15 % à celles de 2007 et devraient encore augmenter de 5 % en 2009. L'augmentation des coûts entre 2006-2007 et 2008-2009 est estimée à 10 820 000 dollars au titre des variations de change et à 5 580 000 dollars au titre de l'inflation. Le Bureau suivra de près l'évolution des taux de change et d'inflation et fera les ajustements nécessaires lors de l'exécution du budget.

Tableau 1
Projet de budget pour 2008-2009

	2006-2007 Montant estimatif (en dollars É.-U.)	2008-2009 Projet de budget (en dollars É.-U.)	Variation (en pourcentage)
Recettes tirées de l'exécution de projets	98 568 000	118 346 500	20,07
Recettes tirées de la prestation de services	19 387 000	14 997 400	-22,64
Recettes provenant d'autres sources	19 518 478		
Total, recettes	137 473 478	133 343 900	-3,00
Dépenses de personnel	32 354 000	43 109 169	33,24
Autres dépenses	35 556 950	26 881 382	-24,40
Total, dépenses des bureaux régionaux et des bureaux de pays	67 910 950	69 990 551	3,06
Dépenses de personnel	27 613 000	33 315 150	20,65
Autres dépenses	15 111 960	6 891 451	-54,40
Total, dépenses du siège	42 724 960	40 206 601	-5,89
Redevances au titre de services fournis par l'ONU (y compris par le PNUD)	4 686 790	2 546 875	-45,66
Investissements		3 276 374 ¹	
Autres dépenses de fonctionnement	3 199 698	3 489 500	9,06
Total, dépenses de fonctionnement	7 886 488	9 312 749	18,08
Total, dépenses	118 522 398	119 509 901	0,83
Gain (perte) net au titre des opérations en cours	18 951 080	13 834 000	-27,00

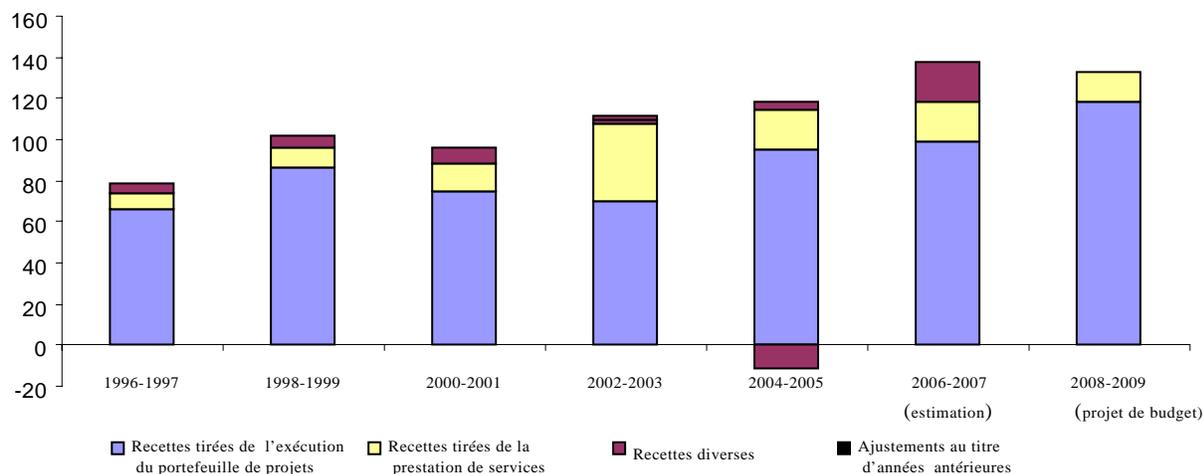
	<i>2006-2007 Montant estimatif (en dollars É.-U.)</i>	<i>2008-2009 Projet de budget (en dollars É.-U.)</i>	<i>Variation (en pourcentage)</i>
Provision pour risques – exercice biennal en cours	(500 000)	(500 000)	
Total, gains (pertes) exceptionnels	(500 000)	(500 000)	
Montant estimatif total, y compris les gains ou pertes exceptionnels	119 022 398	120 009 901	
Contribution à la réserve	18 451 080	13 334 000	
Solde d'ouverture de la réserve	4 362 000	22 813 080 ²	
Solde de clôture de la réserve	22 813 080²	36 147 079²	

¹ Nouvelle catégorie pour 2008-2009.

² Solde de clôture de la réserve pour 2006-2007 sous réserve d'ajustements au titre du règlement d'obligations d'années antérieures, qui auront aussi une incidence sur les soldes d'ouverture et de clôture en 2008-2009.

15. L'Organisation des Nations Unies offre aux fonctionnaires qui remplissent certaines conditions des prestations d'assurance maladie après leur départ à la retraite. L'UNOPS traite actuellement ces prestations conformément aux normes comptables du système des Nations Unies, qui exigent soit que les dépenses y afférentes soient comptabilisées, soit que les montants non constatés soient indiqués dans les notes relatives aux états financiers. L'ONU ayant décidé de substituer les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) aux normes comptables du système des Nations Unies, il sera obligatoire de comptabiliser toutes les dépenses, y compris les prestations d'assurance maladie dues après la cessation de service, lorsque la substitution aura pris effet. L'UNOPS a donc l'intention de comptabiliser toutes les dépenses au titre des prestations d'assurance maladie après la cessation de service d'ici à la fin de 2009. Pour atteindre cet objectif, outre les provisions constituées en 2004-2005 et en 2005-2006, un montant de 5,9 millions de dollars a été inscrit au titre des dépenses de personnel dans le présent projet de budget.

Figure 1
Évolution des recettes brutes de 1996-1997 à 2008-2009



16. Au moment de l'élaboration du projet de budget, le montant de la réserve opérationnelle aurait dû être de 30,3 millions de dollars. Ce montant étant calculé sur la base de la moyenne sur trois ans des dépenses d'administration et des dépenses relatives aux projets, il devrait augmenter chaque année et atteindre, selon les projections actuelles, 42,5 millions de dollars lorsque les résultats financiers de 2008-2009 auront été certifiés. Bien que l'un des objectifs affichés consiste à reconstituer la réserve au niveau requis dès que possible, il serait extrêmement risqué pour la viabilité des opérations de surfacturer les clients afin d'accroître les recettes ou de réduire les dépenses consacrées aux moyens opérationnels afin de diminuer les dépenses. Après avoir examiné la question de près, l'UNOPS propose donc de fixer le taux de contribution à la réserve opérationnelle à 10 % des recettes brutes escomptées, soit 13,3 millions de dollars pour l'exercice biennal. Le montant de la réserve s'établirait ainsi à 36,1 millions de dollars à la fin de l'exercice biennal, compte non tenu d'éventuelles pertes exceptionnelles au titre de l'exercice 2004-2005 ou d'années antérieures qui apparaîtraient dans les états financiers pour 2006-2007.

III. Projet de budget pour l'exercice biennal 2008-2009

A. Résumé des propositions

17. Le Conseil d'administration n'a pas reçu de projet de budget concernant l'UNOPS pour l'exercice biennal 2006-2007. Le document DP/2005/39 présentait un plan d'action et contenait un certain nombre de projections financières. Dans sa décision 2005/36, le Conseil d'administration a donné des directives stratégiques visant à rétablir la viabilité financière de l'organisation. L'annexe 2 du rapport du Directeur exécutif sur les activités de l'UNOPS (DP/2006/11) contient des projections financières pour 2006 et 2007, dont le Conseil d'administration a pris note dans sa décision 2006/06. Comme le montre le tableau 2 ci-après, les recettes

nettes, avant déduction d'éventuelles pertes exceptionnelles, s'établissent à 18,9 millions de dollars, soit un montant supérieur à l'objectif initial, qui était de 13,7 millions de dollars.

Tableau 2

Résultats financiers pour 2006-2007 : projections et résultats effectifs (estimation)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007 <i>Objectifs initiaux</i>	2006-2007 <i>Résultats effectifs (estimation)</i>
Recettes brutes	108,7	137,4
Dépenses	95,0	118,5
Recettes nettes	13,7	18,9

Note : Les recettes et les dépenses se rapportant au FIDA ne sont pas incluses dans les objectifs initiaux mais sont prises en compte dans les résultats effectifs. La contribution du Danemark et les dépenses liées à la transition n'avaient pas été prévues. Les recettes nettes ne tiennent pas compte des éventuels gains ou pertes exceptionnels.

18. En établissant le présent projet de budget, l'UNOPS a commencé à appliquer les principes de la budgétisation axée sur les résultats dans le contexte du système de gestion des résultats à l'échelle de l'organisation, qui comprend des objectifs stratégiques, des mesures et des indicateurs. Contrairement au cadre harmonisé élaboré par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, le point de départ retenu par l'UNOPS se situe au niveau des objectifs stratégiques et non au niveau des fonctions. En outre, compte tenu des différences qui existent entre ces organismes et l'UNOPS, le nombre de fonctions y est bien moindre. On trouvera à l'annexe 1 un tableau récapitulatif des objectifs opérationnels stratégiques pour les quatre axes du tableau de bord prospectif, et, à l'annexe 2, la définition des 10 fonctions retenues par le Bureau. Les mesures utilisées dans le présent document sont des indicateurs indirects qui sont complétés par des mesures supplémentaires utilisées par l'UNOPS.

19. Dans le cadre de l'élaboration du budget, le Bureau a mené un examen approfondi des effectifs, au siège et sur le terrain. Le personnel du siège correspond à la nouvelle structure mise en place depuis que le Bureau s'est installé à Copenhague. Les 31 postes supplémentaires indiqués au tableau 3 (1 D-1, 6 administrateurs et 24 agents des services généraux) résultent de la fusion avec le Bureau des services d'achat interorganisations. La création de 21 postes supplémentaires dans les bureaux régionaux et les centres d'opérations répond à l'objectif consistant à établir des capacités de base uniformes dans ces bureaux et à veiller à ce que les fonctions essentielles soient systématiquement exercées par des agents de l'organisation, et non par des prestataires de services, comme cela a parfois été le cas. En 2008, outre le directeur régional, chaque bureau régional comprendra un directeur régional adjoint, un spécialiste des achats, un juriste et un spécialiste des ressources humaines, ainsi que du personnel d'appui dans le domaine des technologies de l'information et des communications. Dans le cadre de la restructuration des services financiers, il a en outre été décidé, en 2007, de doter

chaque bureau régional d'un fonctionnaire des finances secondé par du personnel d'appui. Chaque centre d'opérations comptera au moins un fonctionnaire chargé de l'administration et des finances, outre le directeur ou chef du centre.

Tableau 3
Nombre de postes, par lieu d'affectation (2006-2007 et 2008-2009)

	2006-2007			2008-2009			Variation (augmentation)		
	Bureaux régionaux et centres		Total	Bureaux régionaux et centres		Total	Bureaux régionaux et centres		Total
	Siège	d'opérations		Siège	d'opérations		Siège	d'opérations	
Sous-secrétaire général	1	0	1	1	0	1	0	0	0
D-2/L-7	1	0	1	1	0	1	0	0	0
D-1/L-6	5	12	17	6	12	18	1	0	1
Autres administrateurs recrutés sur le plan international	52	101	153	58	115	173	6	14	20
Autres catégories de personnel	25	142	167	49	149	198	24	7	31
Total	84	255	339	115	276	391	31	21	52

20. Afin d'améliorer le fonctionnement du Bureau et d'accroître le temps que le personnel consacre aux priorités de l'organisation, il est proposé d'engager les dépenses ci-après :

- a) Homologation par des organismes extérieurs des pratiques de fonctionnement : 0,5 million de dollars;
- b) Apprentissage et certification par des organismes extérieurs des compétences des fonctionnaires : 1,5 million de dollars;
- c) Partage des connaissances : 0,3 million de dollars;
- d) Mise en place des Normes comptables internationales pour le secteur public : 1 million de dollars.

B. Ressources par objectif opérationnel stratégique

21. On trouvera la répartition des ressources par objectif opérationnel stratégique au tableau 4 ci-après, et la répartition par fonction au tableau 5. L'essentiel des ressources est naturellement destiné aux objectifs concernant les moyens opérationnels et la gestion financière du Bureau, les ressources restantes étant consacrées aux autres objectifs.

Tableau 4
Répartition des ressources par objectif opérationnel stratégique
 (En millions de dollars des États-Unis)

<i>Objectif opérationnel stratégique</i>	<i>2008-2009 Répartition des ressources</i>
Améliorer les résultats financiers	15,61
Réduire les risques financiers.	7,42
Mieux respecter les délais de présentation des rapports et améliorer leur qualité	5,98
Fournir des services qui répondent aux attentes des clients ou les dépassent	73,16
Améliorer les communications	1,31
Améliorer l'efficacité et l'efficience des modalités de fonctionnement	7,59
Promouvoir une culture de partage de connaissances	1,88
Renforcer les compétences du personnel	3,94
Améliorer la diversité du personnel	0,66
Accroître la motivation du personnel	1,97
Total (compte non tenu des gains ou pertes exceptionnels)	119,51

Objectif opérationnel stratégique 1. Améliorer les résultats financiers

Description

22. L'UNOPS est conscient que ses opérations doivent reposer sur des bases financières saines, et est donc déterminé à améliorer ses résultats financiers et à reconstituer ses réserves opérationnelles au niveau voulu.

Principales activités

23. L'UNOPS consentira des efforts systématiques et ciblés en vue de développer ses activités et de les faire connaître, s'employant à améliorer la qualité de ses services dans ses domaines d'intervention traditionnels, comme les infrastructures, le déminage, les recensements et les élections, l'environnement et le contrôle de l'utilisation des fonds, ainsi que dans des domaines dans lesquels la demande est en forte croissance, comme les achats. L'UNOPS s'efforcera aussi activement de renforcer ses contributions au système des Nations Unies dans les domaines qui relèvent du cahier des charges et des moyens transférés du Bureau des services d'achat interorganisations.

24. Le Bureau s'attachera à fixer des objectifs réalistes et à suivre de près les résultats financiers au moyen du tableau de bord prospectif et de tableaux de bord financiers. La gestion rigoureuse des recettes et des dépenses donnera lieu, le cas échéant, à des ajustements trimestriels du budget.

Responsables de l'exécution et financement

25. La fonction gestion stratégique, politiques et développement institutionnel, coordonnée au niveau du siège par le Bureau du Directeur exécutif et le Groupe de la stratégie, sera responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre

l'objectif visé. Un ensemble d'objectifs financiers sera assigné à chacun des membres de la chaîne de responsabilité, qui part du Directeur exécutif et passe par les directeurs régionaux et les chefs de service qui leur font rapport. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre se chiffrent à 15 610 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Bons résultats financiers maintenus	Contribution versée à la réserve opérationnelle (en millions de dollars)	13,33	Gestion stratégique, politiques et développement institutionnel	15,61

Objectif opérationnel stratégique 2. Réduire les risques financiers

Description

26. Pour assainir sa situation financière, l'UNOPS doit mener des activités propres à réduire les risques financiers en toutes circonstances. À cet effet, l'UNOPS a entrepris de renforcer ses capacités internes, ses politiques et ses procédures d'audit et de gestion financière.

Principales activités

27. L'existence, pour la première fois, d'une équipe financière composée de fonctionnaires en nombre suffisant et ayant les compétences professionnelles voulues au siège, conjuguée à l'affectation de fonctionnaires des finances dans les bureaux régionaux, permettra d'améliorer le suivi et le contrôle financier et de fournir aux responsables, à tous les niveaux, des services consultatifs indispensables. Les fonctionnaires des finances sont plus nombreux et mieux qualifiés. Ce résultat a été obtenu sans augmentation sensible des coûts, grâce en partie au recours à des administrateurs recrutés sur le plan national. La mise en place d'un nouveau système de contrôle interne et la révision du règlement financier et des règles de gestion financière, qui sont une condition préalable à l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public en 2010, seront les tâches prioritaires de la fonction gestion financière.

28. Le contrôle interne, qui représente également une nouveauté à l'UNOPS, est désormais effectué par des membres du personnel, qui relèvent directement du Directeur exécutif. Le nombre d'auditeurs passera à cinq, contre trois précédemment dans le cadre des arrangements de sous-traitance, ce qui entraînera une augmentation de coût marginale. L'équipe d'auditeurs internes mettra au point des outils d'évaluation des risques qu'elle utilisera pour effectuer ses contrôles.

29. Un comité consultatif d'audit externe, dont les membres exerceront leurs fonctions à titre gracieux, fournira des conseils au Directeur exécutif sur la gestion des risques et le contrôle de l'organisation.

Responsables de l'exécution et financement

30. Les fonctions gestion financière et audit, coordonnées au niveau du siège par le Pôle mécanismes de contrôle, seront responsables de l'amélioration des résultats

en vue d'atteindre l'objectif visé. Le Directeur financier et le chef de l'audit interne seront chargés de ces fonctions. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre s'élèvent à 7 420 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Risques financiers réduits	Taux d'application des recommandations des auditeurs externes (pendant l'exercice biennal) ¹	75 %	Audit	3,44
			Gestion financière	3,94

Objectif opérationnel stratégique 3. Mieux respecter les délais de présentation des rapports et améliorer leur qualité

Description

31. Au cours des années précédentes, l'UNOPS a éprouvé des difficultés à présenter des rapports au Conseil d'administration et à ses clients. La présentation en temps voulu de rapports fiables est une des conditions de la transparence et de l'exercice des responsabilités.

Principales activités

32. La présentation de rapports en temps réel au moyen du système Atlas nécessite un transfert continu des opérations relatives aux avances temporaires gérées selon l'ancien système. Les instructions permanentes concernant l'utilisation du système Atlas pour les paiements et la gestion financière seront pleinement appliquées en 2008.

33. Compte tenu des faiblesses de l'interface entre le PNUD et l'UNOPS, et des problèmes qu'elles ont entraînés sur le plan de la communication de l'information financière, des dispositions seront prises pour que l'UNOPS facture directement les projets financés par le PNUD au moyen du système Atlas chaque fois que c'est possible, ce qui éliminera la nécessité de rapprocher les différents comptes de projet.

Responsables de l'exécution et financement

34. La fonction gestion financière, coordonnée au niveau du siège par le Pôle mécanismes de contrôle, sera responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Le Directeur financier, les directeurs régionaux, les directeurs ou chefs des centres d'opérations et les gestionnaires de portefeuille seront chargés de cette fonction. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre s'élèvent à 5 980 000 dollars pour l'exercice biennal.

¹ Cet indicateur mesure le taux d'exécution des recommandations d'audit reçues du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour l'exercice biennal 2006-2007.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
	Réduction de la part des opérations relatives aux avances temporaires dans l'ensemble des opérations	80 %		
Délais de présentation plus courts et meilleure qualité des rapports	Taux de satisfaction des clients concernant le respect des délais de présentation des rapports	75 %	Gestion financière	5,98
	Taux de satisfaction des clients concernant la qualité des rapports	75 %		

Objectif opérationnel stratégique 4. Fournir des services qui répondent aux attentes des clients ou les dépassent

Description

35. Les clients et les partenaires de l'UNOPS, de même que les États Membres, exigent – et méritent – ce qui se fait de mieux. L'UNOPS est déterminé à fournir à ses clients des services adaptés à leurs besoins, fiables et novateurs.

Principales activités

36. L'UNOPS améliorera sa capacité à définir clairement avec ses clients les attentes de chacun et à évaluer régulièrement les résultats obtenus. En 2008, l'UNOPS commencera à mettre en place des enquêtes systématiques auprès de ses clients afin de connaître leur opinion sur sa performance et de déterminer les mesures à prendre pour remédier aux problèmes éventuels.

37. En 2008, l'UNOPS commencera aussi à rendre compte au Conseil d'administration de ses contributions aux résultats de ses clients. Un nouvel outil de gestion fournira des données utiles sur les projets qui pourront servir de données de base pour la gestion des résultats.

38. Conformément à sa stratégie d'entreprise, l'UNOPS intégrera pleinement ses efforts aux activités des équipes de pays des Nations Unies, et veillera à ce qu'ils contribuent au travail mené par l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays. En outre, à partir de 2008, l'UNOPS sera responsable de la gestion du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, portail d'achats de l'Organisation des Nations Unies, et établira le rapport annuel sur les statistiques d'achat de l'Organisation.

Responsables de l'exécution et financement

39. Les fonctions services opérationnels et coordination du système des Nations Unies seront responsables de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Elles seront exercées par les bureaux régionaux et les centres d'opérations, en coopération avec le Pôle services mondiaux au siège. Les responsables de ces services devront rendre compte de l'exécution de ces fonctions.

Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre s'élèvent à 73 160 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Les services répondent aux attentes des clients ou les dépassent	Taux de satisfaction des clients concernant l'UNOPS en tant que prestataire de services	80 %	Services opérationnels	70,14
			Coordination du système des Nations Unies	3,02

Objectif opérationnel stratégique 5. Améliorer les communications

Description

40. L'UNOPS est conscient que des communications efficaces avec ses interlocuteurs extérieurs – en particulier avec ses clients – sont essentielles pour instaurer la confiance mutuelle et établir des relations durables.

Principales activités

41. L'UNOPS modernisera son site Web au début de 2008 et améliorera le contenu de cet outil de communication. Il produira en outre des publications peu onéreuses sur les services fournis. Il mettra en place un nouveau module de gestion de la relation client afin de saisir les données concernant les clients.

Responsables de l'exécution et financement

42. La fonction communications et relations extérieures, coordonnée au niveau du siège par le Bureau du Directeur exécutif, sera responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Le Conseiller principal en matière de gestion et le Directeur du développement institutionnel devront rendre compte de l'exécution de ces fonctions. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre se chiffrent à 1 310 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (en millions de dollars)</i>
Meilleures communications avec les clients	Taux de satisfaction des clients concernant la capacité de l'UNOPS de communiquer clairement avec eux	80 %	Communications et relations extérieures	1,31

Objectif opérationnel stratégique 6. Améliorer l'efficacité et l'efficience des modalités de fonctionnement

Description

43. Pour fournir des services de gestion qui répondent aux attentes des clients ou les dépassent, l'UNOPS doit veiller à mettre en place des modalités et pratiques de

fonctionnement efficaces et efficientes qui s'appuient sur un solide système informatique.

Principales activités

44. L'UNOPS continuera d'accorder la priorité à l'élaboration continue et à l'application stricte d'instructions permanentes dans les domaines fonctionnels que sont la gestion des projets, les finances, les achats et les ressources humaines, de même qu'aux efforts visant à obtenir des certificats de conformité reconnus sur le plan international concernant les procédures de base de la part d'organismes comme l'Organisation internationale de normalisation. Il attachera aussi une importance particulière à la mise au point d'un nouveau système d'acceptation des projets fondé sur une évaluation exhaustive des risques, et d'une nouvelle approche de la gestion axée sur les résultats et de la présentation de rapports.

45. Une nouvelle stratégie informatique pour la période 2008-2011 est en cours d'élaboration. Elle orientera ces efforts au cours de l'exercice biennal.

Responsables de l'exécution et financement

46. La fonction gestion des méthodes de travail et la fonction informatique seront responsables de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Le Directeur de l'efficacité opérationnelle et des ressources humaines et le Directeur de l'informatique devront rendre compte de l'exécution de ces fonctions. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre s'élèvent à 7 590 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Modalités de fonctionnement plus efficaces et efficientes	Nombre d'instructions permanentes effectivement appliquées ²	25	Gestion des méthodes de travail et informatique	7,59
	Taux de renvoi d'affaires au Comité des marchés du Siège	10 %		

Objectif opérationnel stratégique 7. Promouvoir une culture de partage de connaissances

Description

47. Une organisation qui encourage l'échange d'informations et d'idées favorise l'efficacité et l'efficience des modalités et pratiques de fonctionnement.

Principales activités

48. Dans le cadre de réseaux de « communautés de pratique », l'UNOPS encourage le partage de connaissances et aide le personnel permanent et le personnel de projet à conserver la mémoire institutionnelle indispensable. À cet

² Un groupe d'experts internes appartenant à l'organisation évaluera l'application effective des instructions permanentes à l'aide des critères d'évaluation bien définis.

effet, il applique systématiquement des mesures telles que les entretiens lors de la cessation de service et les notes de passation de consignes, et constitue un réseau d'anciens.

49. Des spécialistes mondiaux de domaines de pratique comme les infrastructures, les recensements et l'appui électoral, le déminage et l'achat de médicaments sont chargés de renforcer le partage et la gestion des connaissances dans leur domaine de responsabilité. Des spécialistes de domaines de pratiques employés à mi-temps exercent des responsabilités analogues dans d'autres domaines, notamment dans des domaines fonctionnels comme la gestion de projets et les achats.

Responsables de l'exécution

50. La fonction partage des connaissances, coordonnée au siège par les responsables des domaines de pratique au Bureau du Directeur exécutif, est responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Le Directeur du développement institutionnel et le Directeur de l'efficacité opérationnelle et des ressources humaines devront rendre compte de l'exécution de ces fonctions. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre s'élèvent à 1 880 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Partage des connaissances accru	Nombre de membres inscrits à des communautés de pratique	900	Partage des connaissances	1,88
	Recours aux communautés de pratique ³	5		

Objectif opérationnel stratégique 8. Renforcer les compétences du personnel

Description

51. Pour répondre aux attentes de ses clients concernant des pratiques de fonctionnement efficaces et efficientes et les dépasser, l'UNOPS doit donner à ses employés la possibilité d'améliorer leurs compétences dans leurs domaines de spécialisation respectifs en prenant des mesures appropriées.

Principales activités

52. En 2008, l'UNOPS recensera les compétences de l'ensemble de son personnel et continuera de consacrer des fonds à l'obtention de certificats d'aptitude délivrés par des organismes extérieurs dans les domaines de la gestion de projets, des achats et des finances. Compte tenu des ressources limitées dont il dispose, l'UNOPS utilisera des modules d'apprentissage en ligne pour offrir des cours de formation supplémentaires dans les domaines suivants : instructions permanentes, maîtrise du système Atlas, suivi des résultats et nouvelles initiatives.

³ Nombre moyen de messages envoyés aux communautés de pratique par membre inscrit.

Responsables de l'exécution et financement

53. La fonction gestion des ressources humaines, coordonnée au siège par le Groupe stratégique des ressources humaines, sera responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Le Directeur de l'efficacité opérationnelle et des ressources humaines devra rendre compte de l'exécution de cette fonction. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre se chiffrent à 3 940 000 dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
	Pourcentage d'agents formés ⁴	50 %		
Meilleures compétences du personnel	Nombre d'agents ayant obtenu un certificat d'aptitude (pendant l'exercice biennal)	100	Gestion des ressources humaines	3,94

Objectif opérationnel stratégique 9. Améliorer la diversité du personnel*Description*

54. L'UNOPS est convaincu qu'un personnel diversifié contribue à l'instauration d'un cadre de travail stimulant et apporte des connaissances nouvelles et des idées novatrices qui profitent aux clients.

Principales activités

55. L'UNOPS mettra au point et appliquera des politiques propres à assurer la diversité de son personnel. Les responsables s'attacheront à atteindre les objectifs de diversité fixés pour chaque service.

Responsables de l'exécution et financement

56. La fonction ressources humaines, coordonnée au siège par le Groupe stratégique des ressources humaines, sera responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. Chaque chef de service aura aussi des responsabilités dans ce domaine. Le Directeur de l'efficacité opérationnelle et des ressources humaines et les responsables hiérarchiques devront rendre compte de l'exécution de cette fonction. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre se chiffrent à 660 000 dollars pour l'exercice biennal.

⁴ Non compris les programmes de formation obligatoires pour l'ensemble du personnel, comme la formation dans le domaine de la sécurité et la sensibilisation aux questions de harcèlement.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Diversité accrue grâce à un meilleur équilibre entre les sexes	Ratio femmes/hommes pour l'ensemble du personnel	65 %	Gestion des ressources humaines	0,66
	Ratio femmes/hommes dans la catégorie des administrateurs	50 %		

Objectif opérationnel stratégique 10. Accroître la motivation du personnel

Description

57. L'UNOPS considère que son capital humain est un bien précieux et est convaincu qu'il peut d'autant mieux servir ses clients que son personnel est motivé.

Principales activités

58. L'UNOPS mettra au point et appliquera des politiques d'organisation des carrières, de rotation des effectifs et de récompense du mérite, et collaborera étroitement avec le personnel à cet effet.

59. Une partie importante du travail de l'UNOPS s'effectue dans des conditions de sécurité difficiles. La protection du personnel est la première des priorités pour la direction. Des ressources ont été prévues dans le budget d'administration et dans les budgets des projets pour financer les capacités internes dans ce domaine et contribuer au financement du Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies.

Responsables de l'exécution et financement

60. La fonction ressources humaines sera responsable de l'amélioration des résultats en vue d'atteindre l'objectif visé. La responsabilité générale de cette fonction incombe au Directeur exécutif adjoint pour ce qui est des questions de sécurité, et au Directeur de l'efficacité opérationnelle et des ressources humaines. Les ressources nécessaires pour mener à bien les activités à ce titre se chiffrent à 1,97 million de dollars pour l'exercice biennal.

<i>Résultat escompté</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs pour 2008-2009</i>	<i>Fonction</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2008-2009 (millions de dollars)</i>
Satisfaction professionnelle accrue	Taux de satisfaction professionnelle	85 %	Gestion des ressources humaines	1,97
	Taux de satisfaction du personnel concernant l'adéquation des mesures de sécurité sur le lieu de travail	90 %		

Tableau 5
Répartition des ressources, par fonction

<i>Fonction</i>	<i>2008-2009 Répartition des ressources (millions de dollars)</i>
Services opérationnels	70,14
Gestion stratégique, politiques et développement institutionnel	15,61
Gestion financière	9,96
Gestion des ressources humaines	6,57
Informatique	4,49
Audit	3,44
Gestion des méthodes de travail	3,10
Coordination du système des Nations Unies	3,02
Partage des connaissances	1,88
Communications et relations extérieures	1,31
Total (non compris d'éventuels gains ou pertes exceptionnels)	119,51

Annexe 1

Tableau récapitulatif des objectifs opérationnels stratégiques pour les quatre axes du tableau de bord prospectif

Finances	... améliorer les résultats financiers (objectif opérationnel stratégique 1)	... réduire les risques financiers (objectif opérationnel stratégique 2)	
Clients et parties prenantes	... améliorer les délais de présentation et la qualité des rapports (objectif opérationnel stratégique 3)	... fournir des services qui répondent aux attentes des clients ou les dépassent (objectif opérationnel stratégique 4)	... améliorer les communications (objectif opérationnel stratégique 5)
Modalités de fonctionnement	... améliorer l'efficacité et l'efficience des modalités de fonctionnement (objectif opérationnel stratégique 6)	... favoriser une culture de partage des connaissances (objectif opérationnel stratégique 7)	
Ressources humaines	... améliorer les compétences du personnel (objectif opérationnel stratégique 8)	... accroître la diversité du personnel (objectif opérationnel stratégique 9)	... renforcer la motivation du personnel (objectif opérationnel stratégique 10)

Annexe 2

Définition des fonctions de l'UNOPS

Gestion stratégique, politiques et développement institutionnel

61. Déterminer la direction stratégique de l'organisation, établir les priorités stratégiques, définir les résultats stratégiques, surveiller les résultats de l'organisation et prendre des décisions d'investissement stratégiques. La fonction comprend également les activités de conseil juridique à l'organisation, la coordination de l'élaboration des politiques de l'organisation, l'analyse des tendances de la profession, l'étude détaillée de la conjoncture, la recherche de nouveaux créneaux, la gestion des relations avec les clients, l'établissement de nouveaux partenariats d'affaires et la coordination des efforts de développement des activités entre les régions et les centres d'opérations.

Communications et relations extérieures

62. Promouvoir des communications efficaces avec les clients et les autres parties prenantes extérieures, et favoriser une communication horizontale et verticale efficace au sein de l'organisation et une forte identité institutionnelle entre les membres du personnel de l'UNOPS.

Gestion financière

63. Renforcer les procédures financières, procéder à des contrôles financiers à tous les niveaux de l'organisation et mettre au point des stratégies et politiques de nature à réduire les risques financiers.

Audit

64. Renforcer les procédures de suivi et de contrôle de l'UNOPS, mettre en place des pratiques de fonctionnement efficaces et réduire les risques financiers. La fonction comprend aussi la fonction d'audit interne récemment créée, la coordination avec les organes d'audit externe et l'appui administratif au nouveau Comité consultatif de stratégie et d'audit, qui est composé de membres extérieurs à l'organisation.

Gestion des ressources humaines

65. Mettre au point des stratégies dans le domaine des ressources humaines, élaborer et appliquer des politiques en la matière, renforcer les procédures de recrutement, suivre le comportement professionnel du personnel, gérer l'organisation des carrières grâce notamment au renforcement des compétences, et assurer le bien-être et la sécurité du personnel.

Gestion des méthodes de travail

66. Recenser les défauts des méthodes de travail, assurer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels, des modalités d'appui aux activités et des procédures de gestion stratégique, et garantir la cohérence des modalités de travail entre les régions grâce à la normalisation.

Partage des connaissances

67. Mettre en place et gérer des mécanismes propres à faciliter le transfert et la diffusion efficaces des connaissances au sein de l'organisation et à conserver la mémoire institutionnelle.

Informatique

68. Intégrer les systèmes informatiques et utiliser les techniques informatiques en vue d'obtenir des gains d'efficacité. La fonction comprend aussi la maintenance au jour le jour des systèmes informatiques et l'appui à ces systèmes.

Services opérationnels

69. Activités au service des clients de l'UNOPS. La fonction comprend des activités relatives aux services de gestion, tels que les services de gestion et d'administration de projets, les services d'achat et de gestion des contrats, les services de recrutement et d'administration des contrats, le contrôle de l'utilisation des fonds, l'administration et les services de gestion. Elle comprend aussi des activités liées aux services d'appui administratif fournis aux parties prenantes internes, comme les services de recrutement et d'administration des contrats, l'administration des voyages, les paiements et le traitement des données financières.

Coordination du système des Nations Unies

70. Fournir un appui à la coordination du système des Nations Unies et, notamment, participer activement aux travaux des équipes de pays des Nations Unies, du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et du Comité de haut niveau sur la gestion, et au Groupe de direction du Groupe des Nations Unies pour le développement. La fonction comprend également la maintenance et la gestion du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et la publication du rapport annuel sur les achats de l'ONU.