



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

Distr. générale
25 janvier 2005
Français
Original: anglais

Première session ordinaire de 2005

20-28 janvier 2005, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

**Rapport du Comité de coordination de la gestion
sur l'évaluation des progrès faits au Bureau
des services d'appui aux projets***

Résumé

Le rapport ici présenté au Conseil d'administration fait suite à sa décision 2004/36 par laquelle il a prié le Comité de coordination de la gestion de lui rendre compte de son évaluation des progrès faits au Bureau des services d'appui et des directives que ce comité aura données à celui-ci.

Le Comité note que l'obtention en 2004 de contrats à exécuter en 2004 et 2005 a été encourageante. Mais il note aussi que le Bureau terminera 2004 avec des recettes inférieures aux projections de janvier 2004 et il se demande si le niveau de recettes projetées pour 2005 sera atteint.

Le Comité rappelle le principe fondamental des opérations du Bureau : pour chaque année, ses dépenses doivent rester en deçà de ses revenus.

Cela précisé, le Comité approuve le projet de budget pour 2005, à condition que les dépenses du Bureau restent inférieures à 95 % de son revenu réel.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à :

a) Prier la direction du Bureau d'élaborer un plan d'action pour en améliorer les résultats financiers compte tenu des options proposées par le Comité, dont la réinstallation et la fusion ou l'intégration éventuelle de ou des fonctions actuelles du Bureau dans un autre organisme des Nations Unies; et

* 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 possibles.



b) Suggérer aux pays donateurs d'envisager un train de mesures éventuelles d'assistance à la réinstallation du Bureau, dont notamment : locaux gratuits, eau, gaz et électricité subventionnés, et défraiement d'autres coûts renouvelables de logement et de coûts de réinstallation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Historique	3
II. 2004 : résultats préliminaires	3
III. Projet de budget pour 2005 et ses incidences	3
IV. Conclusions	4
V. Recommandations	5

I. Historique

1. À sa session de septembre 2004, le Conseil d'administration a prié le Comité de coordination de la gestion de lui rendre compte, à celle de janvier 2005, de son évaluation des progrès faits au Bureau des services d'appui et des directives que ce comité aura données à celui-ci. Le Comité présente ici : a) son avis sur le rapport du Directeur exécutif sur les activités du Bureau en 2004; b) le projet de plan et de budget pour 2005; et c) des recommandations pour les futures opérations du Bureau.

II. 2004 : résultats préliminaires

2. Les résultats préliminaires de l'exécution par le Bureau du budget de 2004 sont exposés dans le rapport du Directeur exécutif au Conseil d'administration (DP/2005/9) qui dit que le Bureau achèvera l'année 2004 avec des recettes inférieures aux projections de janvier 2004. Le fait est que le Bureau aura probablement fini l'année avec un solde de fonds estimé à environ 9 millions de dollars, dont 6 millions dans sa réserve opérationnelle.

3. Le Comité redoute que l'exercice de restructuration entrepris par le Bureau en 2004 n'ait passablement perturbé l'exécution de ses portefeuilles de projets et il a prié la direction du Bureau de limiter les dépenses de fonctionnement générales et autres afin que le solde du fonds global ne soit pas encore réduit.

4. Le Comité note que l'obtention en 2004 de contrats à exécuter en 2004 et 2005 a été encourageante. Au 30 novembre 2004, la valeur totale des contrats obtenus pour le portefeuille de projets était de 663 millions de dollars pour l'année. En 2004, le Bureau a obtenu 51 % de ses nouveaux contrats auprès des institutions financières internationales et 12 % auprès d'organismes des Nations Unies autres que le PNUD.

5. Le Comité a exhorté la direction du Bureau à veiller à ce que les contrats soient de plus en plus du type qui rapporte davantage, en s'attachant aux activités de gestion des projets plus qu'à celles, limitées, de services des prêts. Le PNUD (élément central) représentait 13 % des nouveaux contrats, son fonds d'affectation spéciale en représentait 15 % et ses contrats de services de gestion 9 %. Les contrats obtenus en 2004 ont porté surtout sur les activités d'urgence et de transition ou de sortie de conflit, tandis que les activités de développement ont représenté 29 % des nouveaux contrats. Cela indique que les opérations du Bureau évoluent vers les situations et les pays caractérisés par l'urgence et la sortie des conflits.

III. Projet de budget pour 2005 et ses incidences

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

7. Le montant des dépenses pour 2005 était évalué à 50 860 000 dollars : a) traitements et indemnités : 28 millions de dollars; et b) dépenses générales de fonctionnement et dépenses d'administration : 10 050 000 dollars. Les traitements et indemnités augmenteront de 1 840 000 dollars par rapport aux chiffres effectifs prévus, compte tenu des révisions anticipées d'ajustement de poste et une augmentation plus ou moins grande des effectifs pour faire face au développement des activités. Le Comité note que le Bureau prévoit de réduire les dépenses d'exploitation en cours de 2 millions de dollars par rapport à 2004. Les activités de gestion du changement en 2005 sont estimées à 4 700 000 dollars.

8. Au vu des projections de recettes et de dépenses susvisées, le projet de budget du Bureau pour 2005 prévoit en fin d'année un solde de fonds d'environ 12 millions de dollars, supérieur de 3 millions de dollars à celui qu'on projette pour 2004.

9. Le Comité doute fort que le niveau projeté de recettes pour 2005, qui prévoit une augmentation de 40 % par rapport aux projections de 2004, se réalisera. Naguère, les projections de recettes n'ont été ni exactes ni fiables.

10. Le Comité note aussi que le projet de budget pour 2005 ne prévoit qu'un modeste excédent opérationnel de 2,9 millions de dollars et que le niveau du solde du fonds en 2005 dépendra beaucoup de celui de 2004 ainsi que de l'aptitude du Bureau à faire qu'en 2005 les dépenses et les recettes correspondent aux projections.

11. Or, le Comité constate que par le passé – et encore en 2004 – le Bureau n'a su ni limiter les dépenses au montant fixé par le budget ni engendrer les recettes projetées. Il l'exhorte donc à exécuter très prudemment le projet de budget pour 2005 en limitant, comme il le prévoit, ses dépenses continues de fonctionnement sans entreprendre de grandes restructurations en 2005.

12. Le Comité rappelle le principe fondamental des opérations du Bureau : pour chaque année, ses dépenses doivent rester en deçà de ses revenus. Il redoute donc fortement que le Bureau puisse derechef subir des pertes d'exploitation en 2005 et il en exhorte la direction à surveiller sans relâche les recettes et dépenses et à prendre toutes les mesures de son ressort pour faire respecter ledit principe.

13. Le Directeur exécutif a assuré au Comité qu'il surveillera constamment les dépenses en 2005, qu'il le tiendra au courant et qu'il ajustera éventuellement les revenus et les dépenses, afin que le solde des fonds projeté à la fin de 2005 ne soit pas encore amenuisé.

14. Le Directeur exécutif s'engage aussi à suivre en tout les recommandations des commissaires aux comptes et à préparer les états financiers pour 2004-2005 en s'y conformant.

IV. Conclusions

15. Le Comité reconnaît que le Bureau a fait des progrès dans l'exécution d'aspects importants de son programme de gestion du changement – par exemple, la décentralisation dans les bureaux régionaux de la responsabilité de gérer le portefeuille des projets. De plus, le Bureau a fortement accru son obtention de contrats et a remanié la composition de son portefeuille. Cela prouve bien qu'il existe une demande pour le type même de services de gestion des projets qu'il offre, notamment aux institutions financières internationales.

16. Néanmoins, le Comité note que plusieurs réformes importantes restent à faire, notamment le parachèvement pour le Bureau d'une stratégie de viabilité financière. Il compte que, en mettant au point cette stratégie, le Bureau trouvera des solutions qui rectifieront le déséquilibre structurel fondamental de ses opérations, cause de coûts fixes élevés, de dépenses excédentaires et de l'érosion progressive du solde du fonds en fin d'année. Sans nier sa précieuse contribution aux travaux du système des Nations Unies, il faut dire que si ces tendances devaient persister, elles compromettraient gravement la viabilité future du Bureau.

17. Dans son rapport annuel au Conseil d'administration à sa session de juin 2004, le Directeur exécutif a indiqué qu'un nouvel examen des lieux de services et des dépenses continues de fonctionnement aurait lieu dans le contexte des travaux sur la stratégie d'entreprise du Bureau. Le Comité croit comprendre qu'il ne serait pas possible d'entreprendre une autre restructuration importante en 2005 car le Bureau préfère se concentrer sur la réalisation de ses objectifs d'exécution et de recettes, sachant qu'en 2005, il lui faudra produire bien plus qu'en 2004.

18. Néanmoins, il est essentiel que la direction du Bureau rassure le Conseil d'administration en énonçant une méthode cohérente et logique pour s'occuper de ces graves problèmes dans un délai précis.

19. Le Comité s'est entretenu avec la direction du Bureau des diverses méthodes susceptibles d'améliorer ses résultats financiers à long terme. À moyen terme, le Bureau a des chances de survivre s'il fonctionne dans un contexte où les marges nettes suffisent à couvrir les coûts des opérations en cours, des investissements nécessaires à l'obtention des contrats et de l'amélioration constante des processus. Pour ce faire, le Bureau doit aussi changer ses modes actuels d'opération pour se concentrer sur des projets plus grands mais d'exécution plus rapide, faisant appel à des compétences à court terme ou à des sous-traitants ponctuels.

20. Le Comité a aussi parlé avec la direction des options qui aideront la viabilité du Bureau.

Option 1. Le Bureau resterait une entité distincte fonctionnant à moindres frais grâce à la consolidation de fonctions et/ou au transfert de fonctions du siège à un lieu d'affectation moins coûteux, à quoi pourrait s'ajouter un train de mesures d'assistance de donateurs pouvant comporter des locaux gratuits, des subventions pour l'eau, le gaz et l'électricité, et le défraiement d'autres coûts renouvelables de logement et coûts de réinstallation.

Option 2. Fusion/intégration d'importants éléments de l'opération actuelle ou de sa totalité dans un autre organisme des Nations Unies, tout en maintenant l'identité distincte et le nom du Bureau (cette option pourra comporter le transfert de ou des fonctions du siège dans un lieu d'affectation moins coûteux).

21. En résumé, en mettant mieux au point sa stratégie de viabilité future, le Bureau devrait s'efforcer de faire fond sur les points forts de l'opération actuelle – comme ses services uniques de gestion des projets –, reconnus pour leur célérité et leur souplesse. En revanche, il devrait, afin d'améliorer ses résultats financiers, identifier et éliminer les aspects à faible valeur ajoutée de ses activités.

V. Recommandations

22. Cela étant, le Comité approuve avec circonspection le projet de budget pour 2005, étant entendu qu'il s'agit d'une « année de survie », pendant laquelle le Bureau consolidera les progrès accomplis dans la réalisation de tous les aspects du programme de gestion du changement déjà exécutés, tout en veillant à ce que les dépenses restent inférieures à 95 % du revenu réel. Au cours de l'année 2005, le Bureau mettra au point sans délai un plan d'action pour corriger les tendances persistantes à l'instabilité des revenus et à la cherté des coûts fixes, afin de devenir financièrement viable en 2006. Le Comité compte surveiller de près les recettes et dépenses pendant toute l'année.

23. Le Comité recommande que le Conseil d'administration prie le Bureau d'élaborer, dans le contexte de l'exercice en cours de mise au point d'une stratégie, un plan d'action visant à améliorer les résultats financiers en réalignant et en remaniant ses opérations pendant la période 2006-2007. Ce plan devrait être fondé sur une analyse comparative de la rentabilité des différentes options pour la configuration des opérations futures qui pourra comporter ceci :

a) Maintien des opérations dans une entité distincte mais aux frais réduits, réalisé par la consolidation des fonctions et/ou le transfert de fonctions du siège dans un lieu d'affectation moins coûteux; ou

b) Fusion/intégration d'importants éléments de l'opération actuelle ou de sa totalité dans un autre organisme des Nations Unies, tout en maintenant l'identité distincte et le nom du Bureau; cette option pourra comporter le transfert de ou des fonctions du siège dans un lieu d'affectation moins coûteux;

c) Suggestion aux pays donateurs d'envisager un train de mesures éventuelles d'assistance au Bureau qui pourra comporter des locaux gratuits, des subventions pour l'eau, le gaz et l'électricité et le défraiement d'autres coûts renouvelables de logement et coûts de réinstallation.

24. Après examen par le Comité, le Bureau devrait, à la session annuelle de 2005, soumettre à la décision du Conseil d'administration un plan d'action complet.
