



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

Distr. générale
1^{er} août 2005
Français
Original: anglais

Deuxième session ordinaire de 2005

6-9 septembre 2005, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

**Restaurer la viabilité du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets en tant
qu'organisme distinct et autofinancé : plan d'action**

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la décision 2005/6 du Conseil d'administration, en date du 28 janvier 2005. Il propose deux schémas qui permettraient au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) de continuer à mener ses activités de prestataire de services autofinancé et indépendant au sein du système des Nations Unies :

Premier schéma : Le Bureau gère et exécute des activités complexes, offrant à cet effet une gamme de services ciblée; il travaille en partenariat avec des institutions financières internationales, le système des Nations Unies et les gouvernements clients afin d'obtenir des résultats concrets et rapides, essentiellement au niveau des pays, après un conflit ou une catastrophe naturelle, ainsi que dans des pays en développement où il est nécessaire de développer les infrastructures, de gérer des opérations complexes et de fournir un appui au renforcement des capacités. Ce schéma permettrait de réduire rapidement la taille des structures d'appui et de les concentrer ainsi que de réduire l'ensemble des coûts fixes du Bureau.

Deuxième schéma : Le Bureau offre une gamme de services complète aux organismes des Nations Unies, institutions financières internationales et gouvernements hôtes; il fournit des services de gestion d'opérations complexes, de sous-traitance, d'approvisionnement et d'appui administratif à des clients situés en divers lieux. Ce schéma supposerait une rationalisation des structures, systèmes et services, forcément plus diversifiés que dans le premier schéma.



Éléments de décision

Les deux schémas impliquent une réduction de l'ensemble des coûts fixes du Bureau et la mise en place de nouveaux mécanismes de tarification des services fondés sur une méthode transparente de détermination des coûts. Le Conseil d'administration est invité à indiquer le schéma qu'il préfère afin que le Bureau puisse mettre en œuvre les mesures voulues pour être financièrement viable à long terme.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Résumé	1–11	3
II. Évolution des marchés : nouveaux débouchés et autres incidences	12–13	7
III. Deux voies menant à une viabilité à long terme	14–21	10
IV. Premier schéma	22–46	12
A. Lignes de produits	26–27	12
B. Rationalisation stratégique et opérationnelle	28–34	13
C. Raison d'être, domaine de spécialisation et valeur ajoutée produite	35–39	15
D. Facteurs de risque	40–41	17
E. Processus de transition	42–43	17
F. Viabilité financière	44–46	17
V. Deuxième schéma	47–64	19
A. Lignes de services	49	19
B. Rationalisation stratégique et opérationnelle	50	19
C. Raison d'être, domaine de spécialisation et valeur ajoutée produite	51–53	20
D. Facteurs de risque	54–60	21
E. Processus de transition	61–62	22
F. Viabilité financière	63–64	22
VI. Gouvernance : étapes suivantes	65–67	23
VII. Conclusion	68–71	24
Annexes		
1. Premier schéma – projections financières		26
2. Deuxième schéma – projections financières		28
3. Premier et deuxième schémas : manque à gagner et objectifs en matière d'expansion des activités, 2006-2008		30
4. Tendance des activités de l'UNOPS		32

I. Résumé

1. Dans sa décision 2005/6 du 28 janvier 2005, le Conseil d'administration a prié l'UNOPS d'établir un plan d'action global sur les nouvelles mesures qui devaient être appliquées en 2006 pour améliorer l'efficacité des opérations, obtenir une réduction des coûts, poursuivre le processus de gestion du changement, et parvenir à une viabilité financière durable. Le Conseil d'administration a demandé que le plan d'action analyse la rentabilité de différents schémas proposés pour la future configuration du Bureau.

2. En sa qualité d'organisme de gestion et d'exécution de projets, de sous-traitance et de prestation de services à la disposition des organismes des Nations Unies et d'autres entités, l'UNOPS mène pour le compte d'organismes clients et de pays en développement des activités de deux types : a) gestion et exécution d'opérations complexes donnant rapidement des résultats sur le terrain (construction d'ouvrages d'art et d'infrastructures, et gestion et appui logistique en vue d'élections nationales, par exemple); b) fourniture de services ponctuels (élaboration de contrats, recrutement et gestion des ressources humaines, fourniture de matériel et supervision de prêts, par exemple) à l'appui des opérations des clients, pour permettre à ceux-ci de se concentrer sur la substance et les objectifs de leurs activités.

3. La viabilité à long terme de l'UNOPS est actuellement mise en question. Depuis la fin des années 90, le solde de son fonds s'amenuise, les recettes ne couvrant plus les dépenses de fonctionnement, les besoins d'investissement, ou les réserves qu'il est tenu de constituer. Depuis quelques années, un pourcentage disproportionné de ses recettes provient de quelques opérations complexes de grande envergure menées dans des situations particulières telles que transition après un conflit ou relèvement après une catastrophe naturelle. Les autres activités de l'UNOPS génèrent des recettes moins importantes, bien qu'elles imposent au personnel une lourde charge de travail. Comme il a des coûts fixes élevés, le Bureau a du mal à fournir des services à plus petite échelle impliquant de nombreuses transactions en respectant le principe du recouvrement intégral des coûts. Il doit donc se poser une question fondamentale : peut-il redevenir un organisme autofinancé viable?

4. L'UNOPS ne pourra surmonter la crise qu'il traverse en appliquant le mode de pensée qui est à l'origine de la crise. L'amélioration des systèmes, des techniques et des méthodes de gestion ne pourra pas non plus, à elle seule, résoudre la crise : elle pourra tirer les résultats vers le haut, mais n'aboutira ni à une définition plus claire des orientations, ni à l'établissement de priorités. La crise actuelle doit être pour l'UNOPS l'occasion de se ressaisir et de se concentrer sur les marchés où la demande est manifeste, où le recouvrement intégral des coûts est possible, et sur lesquels le Bureau pourra répondre aux besoins des clients parce qu'il dispose du savoir-faire nécessaire.

5. Le présent document propose deux schémas qui permettraient au Bureau de redevenir un organisme de gestion d'opérations et de prestation de services à l'écoute de ses clients et financièrement viable.

6. *Premier schéma* : ce schéma propose une réduction immédiate et radicale de la gamme de services fournis par l'UNOPS, de sa couverture géographique et de ses coûts fixes, réduction qui lui permettrait de recentrer, regrouper, et renforcer ses

capacités et ses réserves, et d'améliorer sa réputation en axant ses activités sur un ensemble de produits et de compétences propres à garantir des résultats rapides de haute qualité et concrets. Sa principale ligne de produits comprendrait des opérations de génie civil et des projets d'infrastructure (routes et bâtiments, par exemple), la gestion d'opérations complexes (lutte antimines, appui à l'organisation de recensements et d'élections, remise en état de l'environnement et gestion des bassins versants, par exemple) et des services complémentaires (capacités d'intervention rapide et de soutien en période de pointe, évaluation de la situation en matière de sécurité et formation dans ce domaine, marchés complexes ou spécialisés, services informatiques, par exemple) (pour plus de détails, voir la section IV ci-après). Les principaux marchés seraient notamment les pays sortant d'un conflit ou relevant d'une catastrophe naturelle, et les pays dotés d'une infrastructure peu développée et de capacités de gestion ou d'exécution des projets limitées. Les changements prévus par ce schéma seraient opérés en grande partie en 2006, ce qui permettrait à l'UNOPS de commencer à reconstituer ses réserves et de se remettre sur la voie d'une viabilité à long terme dès 2007. S'il se concentrerait sur ses compétences de base et sur certains marchés précis, le Bureau pourrait, à moyen terme, offrir ses produits et services à un cercle plus étendu de clients.

7. *Deuxième schéma* : ce schéma prévoit qu'une gamme de services plus large soit maintenue, mais que les frais fixes soient réduits, les structures rationalisées et les portefeuilles de projets pour lesquels le recouvrement intégral des coûts n'est pas possible, progressivement abandonnés. Le Bureau continuerait d'offrir à la fois des services de gestion et d'exécution d'opérations complexes et des services ponctuels, notamment les suivants : recrutement et gestion des ressources humaines, services de sous-traitance et d'achat, supervision de projet et gestion de prêts, et services de gestion des conférences. Les marchés et les clients resteraient diversifiés, ce qui nécessiterait des structures d'appui plus étendues du point de vue géographique, que suivant le premier schéma, mais les portefeuilles seraient soumis au recouvrement intégral des coûts, garanti par une meilleure tarification fondée sur l'établissement des coûts de toutes les activités. Les changements nécessaires seraient opérés d'ici à la fin de 2007, ce qui permettrait à l'UNOPS de se remettre sur la voie de la viabilité à long terme à partir de 2008.

8. On trouvera dans les annexes 1 et 2 les projections financières relatives à chacun des deux schémas, ainsi que des notes explicatives sur les données présentées et les hypothèses sur lesquelles les projections sont fondées.

9. Le tableau 1 récapitule les caractéristiques de chaque schéma et les mesures à prendre quel que soit celui qui sera retenu.

Tableau 1
Synoptique des deux schémas

Premier schéma : limiter les lignes de produits et la couverture géographique pour un redressement rapide

Gestion et exécution d'opérations complexes moyennant l'offre d'un ensemble ciblé de lignes de produits axées sur les pays (relèvement après un conflit ou une catastrophe naturelle, infrastructure des plus pauvres des pays les moins avancés); instauration de partenariats nationaux et renforcement des capacités; et opérations interrégionales complexes (gestion des bassins versants et des ressources en eaux, par exemple).

Action centrée sur les produits et les résultats

Lignes de produits ciblées :

- Génie civil, infrastructure.
- Gestion d'opérations de grande envergure, complexes et nécessitant une main-d'œuvre importante : lutte antimines, appui aux élections et aux recensements, recrutement urgent, notamment dans les secteurs nécessitant une main-d'œuvre importante, modes de subsistance de remplacement (lutte contre les stupéfiants, désarmement, démobilisation et réinsertion).
- Restauration et remise en état de l'environnement (relèvement après une catastrophe naturelle, gestion des bassins versants, reboisement, projets internationaux de gestion des ressources en eau, par exemple).
- Lignes de services d'appui : capacités d'intervention rapide en cas d'urgence et de soutien en période de pointe; évaluation de la situation en matière de sécurité et formation dans ce domaine; services communs spécialisés (marchés complexes, transports conformes aux normes de sécurité; construction et gestion d'installations; achat, installation et mise en service de matériel et de logiciels, et formation dans le domaine des TIC).
- Supervision de projets, gestion de prêts et autres lignes de services fournis sur la base du recouvrement intégral des coûts, avec une structure et des systèmes rationalisés.

Deuxième schéma : offrir une gamme complète de services en améliorant l'efficacité et en réduisant les coûts

Fourniture d'une gamme complète de services, comme prévu par le mandat actuel, notamment des services d'appui ponctuels ou multiples – y compris des services de gestion d'opérations complexes.

Action centrée sur la diversité des services d'appui et des lignes de produits

Lignes de services :

- Exécution de certains volets d'activités mises en œuvre par les clients (recrutement et gestion des ressources humaines; achats; administration; gestion des conférences).
- Supervision de projets et gestion de prêts.
- Octroi et gestion de contrats.
- Génie civil et infrastructure.
- Gestion d'opérations complexes de grande envergure; administration de projets complexes.
- Restauration et remise en état de l'environnement.

Premier schéma : réductions des coûts et améliorations des procédures

- Divisions des services d'appui regroupées, réduites et transférées dans un centre de services opérationnel 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.
- Pour le monde entier, un seul centre d'alerte et d'appui aux interventions rapide.
- Fermeture des bureaux régionaux.
- Présence sur les principaux marchés de personnel mobile chargé des relations avec la clientèle et l'acquisition de contrats.
- Structure organisationnelle : présence dans certains pays ciblés – opérations intégrées de grande et moyenne envergure – délégation de pouvoirs, coûts essentiellement imputés aux projets.

Avenir : progiciel de gestion intégré adapté.

Premier et deuxième schémas : réductions des coûts et améliorations des procédures

- Recouvrement intégral des coûts; élimination progressive ou renégociation des portefeuilles non rentables.
- Tarification : calcul des coûts par activité; dans la mesure du possible, conversion des coûts fixes en coûts variables imputés sur chaque projet, aux fins d'une gestion axée sur la demande.
- Fin du financement croisé entre lignes de services et services.
- Compression des effectifs du siège ou relocalisation dans un lieu moins onéreux.
- New York : petit bureau de liaison et gestion globale des portefeuilles.
- Bureaux de liaison dans les villes où les principaux clients ont leur siège.
- Amélioration de l'efficacité des procédures (par exemple, passation électronique des marchés).
- Alignement des compétences du personnel et du niveau des postes sur les besoins.

**(Premier schéma, plus ciblé;
deuxième schéma, plus diversifié)**

Deuxième schéma : réductions des coûts et améliorations des procédures

- Rationalisation du réseau de bureaux régionaux, chaque unité étant un « centre de profit ».
- Compression des effectifs des divisions de services d'appui; regroupement partiel dans un centre de services relocalisé, décentralisation partielle au profit des régions.
- Présence renforcée dans certains pays avec délégation d'autorité, coûts essentiellement imputés aux projets.
- Conserver et exploiter au mieux le progiciel de gestion intégré.

10. L'objectif à moyen terme est, dans ces deux cas, de permettre au Bureau de redevenir pour les organismes du système des Nations Unies, les institutions financières internationales et les pays en développement un prestataire de services efficaces et générateurs de valeur ajoutée, et de pouvoir ainsi contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et des objectifs de l'ONU en matière de paix et de sécurité, à l'obtention de résultats concrets sur le terrain, et à la réalisation de l'objectif général consistant à rendre l'Organisation plus efficace et plus efficiente.

11. Une fois que le Conseil d'administration aura indiqué quelle voie lui paraît préférable, une équipe de l'UNOPS mettra au point le plan d'exécution du schéma retenu, en prévoyant le développement ou la liquidation des portefeuilles de projets et les changements structurels et méthodologiques voulus. Les propositions de modification du règlement financier et des règles de gestion financière seront présentées au Conseil d'administration à sa session de janvier 2006.

II. Évolution des marchés : nouveaux débouchés et autres incidences

12. L'évolution des conditions dans lesquelles l'UNOPS et les organismes des Nations Unies travaillent pose des difficultés tout en créant des débouchés. L'aide financière augmente, mais essentiellement en dehors du système des Nations Unies et de plus en plus souvent sous forme d'aide budgétaire directe. L'objectif est surtout d'aider les autorités nationales à prendre en main le développement et à en établir elles-mêmes les priorités, de renforcer les institutions et les capacités nationales et d'encourager les partenariats entre secteurs public et privé. Le système des Nations Unies doit devenir un système homogène, efficace et efficient qui puisse contribuer de manière plus cohérente, plus rationnelle et plus économique à la réalisation des objectifs de développement des pays, tout en jouant un rôle important dans le maintien de la paix et de la sécurité et dans le relèvement après les conflits.

13. Cette évolution a un certain nombre de conséquences pour l'UNOPS :

a) Dans la mesure où l'aide publique au développement (APD) et d'autres ressources vont désormais en priorité au financement de plans stratégiques lancés à l'initiative des pays, les opérations de l'UNOPS doivent s'insérer dans les activités de réduction de la pauvreté, activités sectorielles ou activités de relèvement après crise nationales, soit par l'intermédiaire des portefeuilles de projets des organismes clients, soit dans le cadre d'une collaboration directe avec les partenaires nationaux. L'UNOPS doit veiller à ce que les activités qu'il mène pour les organismes clients ou directement pour les gouvernements hôtes contribuent au renforcement des capacités. Les opérations complexes qu'il mène sur le terrain sont exécutées avec des partenaires des pays hôtes ou par leur intermédiaire : entreprises et sous-traitants privés locaux – que le Bureau aide à respecter les pratiques appropriées en matière de mise en concurrence et de gestion et gestionnaires, ingénieurs et spécialistes des marchés du secteur public, en vue de la mise au point et de l'application des normes et contrôles de la qualité appropriés. Dans sa pratique, l'UNOPS s'efforce de répondre aux attentes en matière de renforcement des capacités;

b) Fort d'un réseau de contacts dans les secteurs public et privé et de son expérience en matière de chantiers complexes, de gestion des ressources en eau, de marchés complexes et de lutte antimines, l'UNOPS s'efforce d'appuyer les partenariats entre secteurs public et privé dans les pays en développement. Sa place au sein du système des Nations Unies – dont la neutralité est établie –, sa politique consistant à rechercher le recouvrement intégral des coûts plutôt que la maximisation du profit, sa volonté de renforcer les capacités de ses homologues, la rapidité avec laquelle il passe les contrats et fournit les requis, et son aptitude à gérer les risques dans des conditions instables font de l'UNOPS un partenaire d'autant plus appréciable pour les pays en développement et les acteurs du secteur privé local;

c) La tendance consistant à privilégier l'aide budgétaire directe aux gouvernements hôtes, l'importance des flux de ressources allouées par l'intermédiaire des institutions financières internationales et la diversité croissante des sources de financement et des donateurs offrent à l'UNOPS la chance d'étendre sa clientèle. Conformément aux décisions 2004/3 et 2004/15 du Conseil d'administration, l'UNOPS diversifie sa clientèle, qui comprend : des gouvernements hôtes et d'autres clients pour les opérations de développement de l'infrastructure menées dans des pays sortant d'un conflit ou relevant d'une catastrophe naturelle (Afghanistan, Indonésie (Aceh), Iraq, Sri Lanka et Soudan); les institutions financières internationales pour les activités relatives à l'infrastructure, les marchés complexes et la gestion des opérations (Banque mondiale : routes d'Afghanistan; Initiative du bassin du Nil); et les nouveaux mécanismes mondiaux de financement (rôle d'agent de financement local pour le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans plusieurs pays);

d) La volonté qu'ont les organismes des Nations Unies de privilégier les activités concrètes menées sur le terrain et axées sur les résultats, trouve son écho dans la manière dont l'UNOPS exécute ses projets sur le terrain. À cet égard, le Bureau devrait renforcer encore ses capacités dans ce domaine pour améliorer ses résultats. Les décisions relatives aux priorités budgétaires, à l'allocation des fonds accordés par les donateurs et aux activités des organismes des Nations Unies sont essentiellement prises au niveau des pays. S'agissant des contrats acquis par l'UNOPS en 2005, il convient de noter que 81 % portent sur la prestation de services au niveau national, principalement au lendemain d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle (voir annexe 4, fig. 1). La présence et les capacités au niveau des pays sont des facteurs importants pour la viabilité future du Bureau. L'UNOPS doit concentrer ses efforts et ses ressources dans les pays où il peut apporter une valeur ajoutée – au pays hôte, aux équipes de pays des Nations Unies et aux autres partenaires nationaux et internationaux;

e) La reconnaissance du rôle des organismes des Nations Unies dans le relèvement d'après crise transparaît dans le fait que, depuis quelques temps, l'UNOPS mène de plus en plus d'opérations dans des situations de ce type, notamment dans les domaines suivants : développement de l'infrastructure économique, sociale et publique, appui à la lutte antimines, élections nationales, remise en état de l'environnement et marchés complexes. En 2004, les recettes provenant des projets exécutés dans des pays sortant d'une crise ont atteint presque 50 % du total. À la fin de juin 2005, 60 % des nouveaux contrats de l'UNOPS pour l'exercice considéré avaient été acquis dans des pays relevant d'une catastrophe

naturelle ou d'un conflit (voir annexe 4, fig. 2). La tendance est à une intégration plus étroite des fonctions du système des Nations Unies dans les domaines de l'action humanitaire, de la reconstruction et de l'édification de l'État, dans le cadre de missions intégrées. Cette tendance, combinée avec la probable création d'un fonds pour la démocratie et d'une commission de la consolidation de la paix, offre à l'UNOPS davantage d'occasions de fournir des services de gestion et d'exécution d'opérations complexes dans les domaines divers et variés que sont l'édification de l'État, les opérations de reconstruction et l'action humanitaire dans les pays en transition;

f) À ce jour, 40 % du montant estimatif des recettes provenant des nouveaux contrats proviennent de projets relatifs au développement (voir annexe 4, fig. 2). Néanmoins, la moitié de ce total est générée par seulement quatre grands portefeuilles de projets d'infrastructure ou d'achat. De plus, mis à part les accords portant sur des services de gestion signés sous les auspices du PNUD, et les contrats signés pour des fonds d'affectation spéciale gérés par le PNUD, ainsi qu'une ligne de services gérée à l'échelle mondiale – le Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) –, les activités menées directement avec l'organisme qui a toujours été le principal client de l'UNOPS, à savoir le PNUD, sont nettement moins nombreuses qu'auparavant. Comme le règlement financier du PNUD indique désormais qu'il peut exécuter directement des projets, et que les moyens dont il dispose pour jouer le rôle de centre de services se développent rapidement, cette tendance à la baisse devrait se confirmer;

g) La croissance des investissements internationaux dans le secteur de l'infrastructure donne à l'UNOPS l'occasion d'étendre son portefeuille de projets, ce qu'il a commencé à faire dans les pays sortant d'un conflit ou relevant d'une catastrophe naturelle, en collaboration directe avec les gouvernements (et leurs bailleurs de fonds bilatéraux), pour des institutions financières internationales partenaires, et pour des organismes clients au sein du système des Nations Unies, tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). L'UNOPS pourrait étendre ses opérations dans les pays en développement les plus défavorisés qui s'efforcent d'atteindre les OMD et dans lesquels l'infrastructure économique et sociale, ainsi que les capacités nationales d'exécution et de suivi, font le plus défaut;

h) On pourrait penser qu'étant donné les impératifs de cohérence, d'harmonisation et de réduction des coûts dans les pays auxquels les organismes des Nations Unies sont soumis l'UNOPS devrait pouvoir offrir son aide en matière de services communs aux équipes de pays des Nations Unies. Mais comme le PNUD est l'organisme chef de file au sein du système des coordinateurs de pays et appuie le recours à des locaux et services communs, tout en développant ses propres centres de services dans les régions (et dans les pays d'Afrique), ce marché ne lui offre que très peu de débouchés. Au 1^{er} juillet 2005, moins de 1 % des nouveaux contrats acquis pour l'exercice en cours portait sur les services communs (voir annexe 4, fig. 2);

i) Au niveau mondial et au niveau des sièges des organismes des Nations Unies, les États Membres exigent une gestion plus rationnelle des achats et des ressources humaines, des services administratifs plus efficaces et des coûts moins élevés. Les changements sont trop lents pour offrir immédiatement à l'UNOPS la

possibilité de devenir un prestataire de services d'appui de premier plan à l'échelle du système;

j) Les tendances observées en ce qui concerne l'extension du portefeuille de projets de l'UNOPS montrent que le recouvrement intégral des coûts est plus facile pour les portefeuilles de projets complexes et de grande envergure, qui permettent de réaliser des économies d'échelle. La croissance de ces portefeuilles est plus marquée dans les pays en crise ou sortant d'un conflit. À l'opposé, les portefeuilles comprenant de nombreux projets de petite envergure et générant de multiples transactions contribuent peu aux recettes, tout en créant des coûts fixes supplémentaires d'un volume disproportionné. La figure 3 de l'annexe 4, qui présente les recettes tirées des opérations de l'UNOPS en 2005 en comparant les revenus générés par les différents types de portefeuille confirme cette analyse. Les conclusions s'imposent : les opérations complexes de grande envergure ayant des résultats concrets permettent le recouvrement intégral des coûts et produisent des marges solides propices au renouvellement des réserves de l'UNOPS. Mais ces marges sont utilisées pour financer des portefeuilles de projets de petite envergure dont les performances sont médiocres et qui entraînent des coûts fixes élevés.

III. Deux voies menant à une viabilité à long terme

14. Deux approches de la recherche d'une viabilité financière pour l'avenir sont présentées ici, avec leurs incidences respectives.

15. *Premier schéma.* Le Bureau est un organisme de gestion et d'exécution d'opérations complexes qui offre une gamme ciblée de produits et s'emploie, en partenariat avec des interlocuteurs nationaux, à obtenir des résultats pour ses clients, essentiellement sur le marché des interventions après les conflits et des interventions d'urgence, ainsi que dans les pays en développement qui ont besoin d'opérations complexes, de gestion d'infrastructures et d'appui en matière de mise en place de capacités.

16. *Deuxième schéma.* Le Bureau fournit une gamme diversifiée de services, comme le prévoit son mandat actuel, améliorant l'exécution et le rapport coût-efficacité de ses services et fournissant des services d'appui individuels et multiples – notamment des services de gestion de projets complexes – aux organismes des Nations Unies, aux institutions financières internationales et à des gouvernements.

17. Les deux démarches ont pour but de permettre au Bureau de redevenir un fournisseur de services de gestion d'opérations à l'écoute de sa clientèle et financièrement viable, comme le prévoit la résolution 48/501 de l'Assemblée générale. Le premier schéma représente une démarche radicale, directe et ciblée, qui permettrait d'achever la plupart des changements en 2006 et de relancer la croissance financière en 2007. Le deuxième schéma représente une démarche plus progressive et moins directe; la plupart des changements seraient opérés pour la fin 2007 et l'UNOPS pourrait retrouver la voie de la santé financière à partir de 2008.

18. Lorsque le Conseil d'administration fera connaître sa décision quant à la voie à suivre, une équipe du Bureau élaborera un plan d'exécution du schéma retenu, qui indiquera les projets à développer ou à éliminer et les changements à apporter sur le plan des structures et des procédures internes.

Mesures d'économie et améliorations des procédures internes communes aux deux schémas

19. Des études du Bureau ont déjà révélé que le mécanisme de détermination des coûts des services laissait à désirer, que les produits étaient mal ciblés et que les opérations étaient structurellement déséquilibrées, autant de facteurs qui font monter les coûts fixes. Toute démarche envisagée pour l'avenir devra répondre à la nécessité d'établir les coûts avec exactitude et de réduire les coûts fixes.

20. Quel que soit le schéma retenu, il faudra prendre rapidement une série de mesures visant à réduire les coûts fixes du Bureau, notamment, les suivantes :

- a) Centrer les efforts sur des marchés, des clients, des lignes de services et des projets qui permettent le recouvrement intégral des coûts;
- b) Dans la mesure où le marché le permet, adopter un modèle de gestion plus souple et mieux aligner les structures sur la demande en convertissant, chaque fois que possible, les coûts fixes en coûts variables imputés à chaque projet, tout en maîtrisant les coûts en général;
- c) Accroître la souplesse en recourant à des formes de contrat qui permettent au Bureau de gérer les périodes de très forte activité sans augmenter les effectifs dont les contrats entraînent des coûts fixes, et à du personnel mobile et polyvalent;
- d) Examiner les projets en cours et éliminer les activités de faible volume dégageant une marge insuffisante;
- e) Mettre fin aux financements croisés de services et d'unités administratives;
- f) Accroître la transparence et le rapport utilité-prix en adoptant des techniques d'établissement du coût de chaque activité qui devront être appliquées systématiquement en 2006;
- g) Renforcer l'efficacité en rationalisant les procédures, en alignant la classe des postes sur les activités et en formant et en recrutant du personnel qui possède les compétences requises;
- h) Transférer les unités opérationnelles dans des lieux d'affectation où les coûts sont moindres; transférer le siège de l'organisation et les fonctions relatives aux services d'appui dans un lieu plus proche de ceux où se déroulent les opérations du Bureau et où les dépenses d'appui soient moins élevées; sous-louer les locaux du Chrysler Building afin de récupérer intégralement les coûts de la location. Ce processus a commencé ces dernières années grâce à une demande croissante émanant des organismes des Nations Unies et à une réduction de la taille du Bureau. Le revenu de la location des locaux du Chrysler Building est estimé à plus de 2 millions de dollars pour 2005, soit quelque 40 % des dépenses relatives à la location du bâtiment pour 2005.

21. Les mesures suivantes ont été prises pour améliorer les procédures internes :

- a) Institution d'une procédure révisée d'acceptation des projets, fondée sur une détermination exacte des coûts et leur recouvrement intégral;
- b) Stabilisation du logiciel de gestion intégré et poursuite de la formation du personnel;

- c) Production de rapports de gestion mensuels;
- d) Établissement systématique de rapports à l'intention des clients;
- e) Développement d'un système informatique intégré comprenant un site Web réaménagé, un intranet et une messagerie électronique Outlook.

IV. Premier schéma

22. Si le premier schéma est retenu, le Bureau centrera ses efforts sur la production de résultats. Il se fera connaître comme un organisme souple, rapide et novateur offrant un bon rapport coût-efficacité, capable de prendre en charge la gestion et l'exécution de vastes opérations complexes et intégrées, et en partenariat avec des interlocuteurs locaux, de produire des résultats concrets pour des clients se trouvant dans des situations à haut risque et de développer les capacités nationales de gestion d'opérations. Les principaux marchés seront :

- a) Les pays qui entament les premières phases de la transition après un conflit;
- b) Les pays qui viennent juste d'être victimes d'une catastrophe naturelle;
- c) Les pays à faible revenu qui s'efforcent d'atteindre les objectifs du Millénaire mais dont les infrastructures sont médiocres et les capacités de gestion et d'exécution limitées.

23. Le Bureau s'emploiera à mettre en correspondance les capacités techniques internationales et les capacités de ses homologues locaux, à promouvoir les partenariats entre les secteurs public et privé, à consolider le secteur privé national et les capacités locales en matière de passation des marchés, de gestion et d'exécution et à aider les gouvernements à se doter des compétences nécessaires à la gestion et à la conception d'opérations, ainsi qu'à la recherche des meilleures méthodes, à l'évaluation, à l'établissement de normes et au contrôle de la qualité.

24. Pour ce faire, le Bureau entreprendra de transformer et d'alléger la structure de ses coûts et d'offrir une gamme cohérente de produits qui répondent aux besoins des marchés définis plus haut.

25. Si le Bureau accepte des projets qui ne répondent pas strictement à ces paramètres, par exemple des services de supervision de prêts, qu'il continuera de fournir à la demande du Fonds international de développement agricole (FIDA), il le fera sous réserve que ces projets soient gérés comme des lignes de services cohérentes et distinctes, que le recouvrement intégral de leurs coûts soit assuré et qu'ils puissent être exécutés sans alourdissement des coûts fixes du Bureau.

A. Lignes de produits

26. Le Bureau se concentrera sur un nombre limité de lignes de produits :

- a) *Génie et infrastructure* : infrastructure économique – routes, ponts, ports, infrastructure d'alimentation en énergie, systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement; infrastructure gouvernementale (immeubles de bureaux,

installations douanières, casernes); infrastructure sociale (établissements d'enseignement et de santé, bâtiments à l'usage de la collectivité);

b) *Opérations complexes de grande envergure et produits à forte intensité de main-d'œuvre* : déminage; assistance électorale, établissement de registres nationaux, appui au recensement et aux enquêtes, suivi à grande échelle et contrôle de la qualité, recrutement en situation d'urgence, travaux spéciaux à forte intensité de main-d'œuvre; gestion d'opérations multinationales complexes;

c) *Remise en état de l'environnement/redressement écologique* : relèvement et évaluations après une catastrophe naturelle, redressement écologique et remise en état de l'environnement, gestion des ressources en eau, nouveaux moyens de subsistance (par exemple dans le cadre de programmes de désarmement, de démobilisation et de réinsertion ou de lutte contre la drogue).

27. Le Bureau fournira aussi les produits connexes suivants :

a) *Sécurité et sûreté* : mise en place de moyens de communication aux fins de la sécurité, contrôle de la sécurité, évaluations de la sécurité, génie de la sécurité, formation en matière de sécurité; protection rapprochée, appui à des projets de déminage;

b) *Services communs spécialisés* : marchés complexes, transports, construction et gestion d'installations, moyens de réserve et capacités disponibles en période de pointe et interventions d'urgence (ressources matérielles et techniques : ingénieurs, logisticiens, directeurs d'opérations et de projets, spécialistes des évaluations);

c) *Innovations techniques* : planification et mise en service de systèmes d'information et de communication; et formation en informatique et télématique; achat et installation de matériel et de logiciels informatiques, Internet, communications par radio VHF et appui en la matière; appui à l'utilisation du Web, conception et mise en service de systèmes.

B. Rationalisation stratégique et opérationnelle

28. Le premier schéma repose non seulement sur une réduction des coûts mais aussi sur la mise en œuvre des mesures spécifiques suivantes :

29. *Stratégie ciblée au niveau du pays*. L'UNOPS renforcera sa présence dans un certain nombre de pays où l'ampleur des opérations et de l'engagement des donateurs justifie qu'il y soit très présent. Il pourra ainsi agir rapidement et être proche des clients, conditions nécessaires à la gestion d'opérations complexes de grande envergure. Les modalités seront les suivantes :

a) Lorsqu'elles n'existent pas déjà, des unités opérationnelles « tous services » seront créées dans les zones où les opérations sont nombreuses et la demande potentielle forte. Elles gèreront les opérations courantes de façon quasiment autonome, les fonctions de décision et d'appui (achats, TIC, ressources humaines et gestion financière) étant assurées au niveau du pays. La plupart des dépenses engagées par ces unités seront directement imputées sur le budget des projets;

b) Des unités opérationnelles « allégées » seront créées dans les zones où le nombre d'opérations est peu élevé mais le potentiel de développement du portefeuille de projets important. Le bureau de pays prendra les décisions et gèrera le budget et bénéficiera des services d'appui d'un centre de services mondial. La plupart des dépenses engagées par ces unités seront directement imputées sur le budget des projets;

c) Une présence « intégrée » au sein des bureaux des clients sera établie dans les zones où le nombre d'opérations est peu élevé et le potentiel de développement limité, mais où les opérations permettent un recouvrement intégral des coûts. La plupart des services d'appui seront assurés par le centre mondial de services. Les dépenses seront imputées sur le budget des projets, ce qui garantira le recouvrement intégral des coûts.

30. L'UNOPS s'occupera également d'opérations complexes et très diversifiées exécutées au niveau multinational au titre de lignes de produits distinctes faisant l'objet d'un recouvrement intégral des coûts. Il s'agira de portefeuilles tels que les programmes internationaux de gestion de l'environnement et des ressources en eau administrés pour le compte du Fonds pour l'environnement mondial/PNUD et de la Banque mondiale.

31. *Procédures internes.* Pour atteindre ses objectifs, l'UNOPS doit avoir la souplesse voulue pour pouvoir lancer des projets rapidement et de façon cohérente, et y mettre fin tout aussi vite si nécessaire. La gestion financière doit être transparente et rigoureuse. Les procédures de recrutement du personnel doivent être souples et les achats se limiter à une courte liste d'articles spécialisés d'utilisation courante et au maintien des stocks critiques, ce qui, grâce à des formes innovantes de crédit-bail, d'amortissement et de réutilisation, pourra aboutir à une réduction des coûts des projets de courte durée opérationnelle. Le contrôle de la qualité permettra au Bureau de se conformer à des normes plus strictes à bref délai et à moindre coût. On sait que les moyens humains et matériels mis en œuvre pour un éventail limité de lignes de produits et d'opérations peuvent facilement être transférés entre différentes opérations, ce qui permet de réaliser des économies et d'accélérer la fourniture des services.

32. Grâce à l'association de lignes de produits ciblées et d'une présence sélective dans les pays, les structures fonctionnelles pourront être réduites et maintenues au niveau minimum indispensable pour garantir l'exécution des opérations en cours. Du personnel supplémentaire sera recruté en fonction des besoins et moyennant le recouvrement intégral des coûts s'y rapportant.

33. *Services d'appui.* Ces services seront regroupés au sein d'un unique centre mondial fonctionnant 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, qui comprendra un service administratif, un service d'audit, un groupe d'analyse stratégique et un groupe chargé d'évaluer l'efficacité des produits et des services et d'en contrôler la qualité. Les structures de gestion de la relation client seront rationalisées et maintenues au niveau minimum indispensable au bon développement des activités et à des rapports étroits avec les clients. Les bureaux régionaux seront fusionnés au sein d'une structure de gestion de la relation client comprenant :

a) Des bureaux de liaison de taille réduite, chargés des relations avec le siège mondial et les décideurs des organismes clients actuels ou potentiels;

b) Des responsables du développement des activités, chargés de la gestion de la relation client et du développement des activités dans les régions où d'importantes opérations sont menées et où le portefeuille de projets pourrait prendre de l'ampleur;

c) Une unité mondiale chargée des portefeuilles de projets pour lesquels les décisions se prennent, chez les clients, au niveau de l'organisation.

34. Cette stratégie axée sur certains pays nécessite une structure fonctionnelle « allégée », simplifiée et adaptée à un éventail précis de lignes de produits et de marchés, la suppression progressive des services secondaires devant entraîner une réduction sensible des coûts fixes. Les systèmes et les procédures doivent favoriser la souplesse, la rapidité d'intervention et la fonctionnalité. Quand le volume des portefeuilles atteindra un seuil critique, l'UNOPS, comprimé et recentré, pourrait mettre progressivement en place un progiciel de gestion intégré spécialement conçu pour faciliter les opérations financières dans les zones qui disposent d'un accès limité à Internet et permettre le versement de fonds dans celles qui sont dépourvues de systèmes bancaires.

C. Raison d'être, domaine de spécialisation et valeur ajoutée produite

35. Le premier schéma a été élaboré compte tenu de l'avis donné par le Comité de coordination de la gestion, selon lequel l'UNOPS ne pourra survivre que si, sur le marché où il opère, les marges nettes sont suffisantes pour couvrir les dépenses liées aux opérations, ainsi que les investissements visant à développer les activités et à améliorer les procédures internes. Il suppose que le Bureau, plutôt que de traiter un grand nombre de transactions, offre un ensemble de compétences exceptionnelles sous la forme de lignes de produits ciblées permettant d'obtenir des résultats mesurables en peu de temps.

36. Les opérations complexes de grande envergure figurant parmi les produits qui seraient offerts si le premier schéma était retenu permettent de recouvrer intégralement les coûts. Entre 2003 et 2005, c'est sur ce marché que les activités de l'UNOPS ont enregistré la plus forte croissance. Le développement des activités sur ce marché et des lignes de produits correspondant au premier schéma reflètent :

a) L'évolution des tendances de l'APD, à savoir l'augmentation des investissements internationaux en réponse à d'énormes besoins d'infrastructure, qu'il s'agisse de voies de communication, de moyens d'accéder à des sources d'énergie exploitables sur le long terme, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, ou d'infrastructures sociales, comme des établissements d'enseignement ou de santé;

b) Les besoins des pays les plus pauvres, dotés d'infrastructures et de capacités de gestion des opérations insuffisantes, et de ceux qui ont récemment été touchés par un conflit ou une catastrophe naturelle, en matière de réparation ou de reconstruction des infrastructures;

c) Le besoin de partenaires de développement internationaux capables de gérer les risques, de mener des activités dans des situations dangereuses et précaires et d'obtenir rapidement des résultats en innovant;

d) Le fait que les pays partenaires veulent des signes tangibles de changement et des résultats rapides permettant d'accroître la crédibilité des dirigeants et des gouvernements aux yeux des habitants;

e) Le fait que les pays partenaires et les donateurs attendent des organismes des Nations Unies qu'ils apportent des contributions concrètes au niveau des pays, d'une part en produisant des résultats et d'autre part en collaborant avec leurs interlocuteurs nationaux des secteurs public et privé et les organisations de la société civile pour renforcer leurs capacités opérationnelles et stratégiques;

f) La volonté de voir les tâches réparties de façon rationnelle au sein du système des Nations Unies de sorte que chaque organisme produise le plus de valeur ajoutée possible en vue d'aider les pays à atteindre leurs objectifs prioritaires et à renforcer leurs capacités (le premier schéma tient compte du fait que cet ensemble particulier de produits est de plus en plus demandé par les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales);

g) La demande de services d'appui à des opérations concrètes d'édification de l'État, de reconstruction et d'assistance humanitaire; l'UNOPS peut apporter un appui opérationnel ciblé et concret propre à améliorer les résultats obtenus par le système des Nations Unies en matière de consolidation de la paix, de planification des opérations et de planification intégrée des missions. Il peut également fournir, sur une base prévisible et ciblée, des moyens de réserve et d'appui en période de pointe en vue d'interventions humanitaires rapides, en mobilisant du matériel spécialisé et en mettant à profit les compétences techniques d'experts internationaux, et les transferts de compétences entre pays du Sud et les capacités nationales.

37. Selon le premier schéma, l'UNOPS deviendrait un organisme spécialisé des Nations Unies producteur de valeur ajoutée et capable de gérer et d'exécuter des opérations complexes et intégrées de grande envergure au niveau de pays ou de groupes de pays en collaborant avec des homologues pour obtenir des résultats rapides dans des situations dangereuses et renforcer leurs capacités. Il trouverait ainsi une place logique au sein du système des Nations Unies, fort du mandat d'organisme de gestion de projets et de passation de marchés complexes qui lui est propre. Il serait en mesure d'aider l'ONU à promouvoir la paix et la sécurité et de contribuer au développement des infrastructures pour favoriser la réalisation des objectifs du Millénaire dans le cadre de plans de développement nationaux.

38. Organisme des Nations Unies appliquant des méthodes de gestion s'apparentant à celles du secteur privé, l'UNOPS collabore avec celui-ci et participe à des partenariats entre le secteur public et privé. Tout en s'efforçant d'obtenir rapidement des résultats, il fait des efforts particuliers pour collaborer avec les partenaires locaux, renforcer les capacités, utiliser les ressources locales, respecter les priorités nationales, offrir un bon rapport coût-efficacité et rester fidèle au principe de l'impartialité des organismes des Nations Unies.

39. Si c'est le premier schéma qui est retenu, l'UNOPS devra peut-être privilégier les contrats passés directement avec les gouvernements hôtes ou les contributions reçues directement des donateurs pour les opérations prioritaires sollicitées par les gouvernements, surtout si ces relations contractuelles directes permettent de réduire les frais d'intermédiaire.

D. Facteurs de risque

40. Le premier schéma suppose que l'UNOPS occupe un créneau précis et privilégie quelques lignes de produits en adaptant avec soin ses capacités, ses systèmes et ses structures pour obtenir des résultats, mais aussi qu'il opère dans des situations précaires et politiquement instables. Le marché est volatile, le volume d'activité fluctuant rapidement. Les risques que cela implique peuvent être atténués en réduisant les coûts fixes au minimum et en accumulant des capitaux moyennant l'exécution d'opérations brèves mais de grande envergure, qui permettront de créer une réserve de fonctionnement destinée à amortir les chocs du marché, de constituer des provisions prudentielles suffisantes et d'investir lorsque de nouvelles possibilités se présentent.

41. Pour que le premier schéma donne de bons résultats, il faudra aussi que les conditions suivantes soient remplies :

- a) Choix d'un éventail de lignes de produits et de domaines d'activités ciblés pour lesquels les débouchés sont nombreux, demande renouvelable et capacité de produire des résultats immédiats et visibles;
- b) Capacité de fournir des services à bon prix dans le cadre d'interventions rapides;
- c) Volonté et capacité des organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales et des donateurs de donner la priorité aux pays dont les besoins sont les plus criants.

E. Processus de transition

42. Une équipe de l'UNOPS, qui sera nommée lorsque le Conseil d'administration aura pris sa décision, élaborera un plan de mise en œuvre afin d'assurer le passage rapide à un modèle correspondant au premier schéma en 2006 et l'application des mesures décrites ci-dessus. Un élément essentiel du plan et des opérations futures consistera à éliminer les subventions mutuelles entre opérations et entre unités opérationnelles. Chaque unité sera entourée de « coupe-feu » de manière à fonctionner en tant que « centre de profit » autonome avec des services d'appui tarifés selon un modèle d'établissement des coûts propres à chaque activité.

43. Pendant la transition, l'UNOPS honorera ses engagements en ce qui concerne les portefeuilles qui ne répondent pas aux critères du schéma à condition qu'il existe encore une demande, que les coûts puissent être intégralement recouverts et que ces services puissent être assurés dans le cadre de la structure et des modalités d'opération rationalisées, mais ne recherchera pas de portefeuilles nouveaux. Les services offrant une faible valeur ajoutée et des rendements marginaux seront progressivement éliminés selon qu'il conviendra, en consultation avec les clients.

F. Viabilité financière

44. Les tableaux de l'annexe 1 présentent, pour la période 2006-2008, des projections financières annotées relatives au premier schéma, établies compte tenu des mesures de réduction des coûts et de la réorganisation des structures et sur la base des hypothèses expliquées en note. Les points saillants sont présentés ci-après :

a) Le processus de transition dure jusqu'à fin 2007 avec une expansion relativement forte du portefeuille de gestion d'opérations en 2006 (16 %), suivie d'une croissance plus modérée (8 % par an). Également en 2006, l'UNOPS devrait finir de s'acquitter de ses obligations au titre des portefeuilles de services non conformes pour lesquels le recouvrement intégral des coûts est assuré et commencer à en réduire graduellement le nombre, tendance qui s'accélérera en 2007, d'où une baisse des recettes cette année-là. Les recettes (et les dépenses) du portefeuille du FIDA sont supposées constantes. La réduction de la surface des bureaux occupés par le siège new-yorkais permet à l'UNOPS de couvrir intégralement ses dépenses locatives en mettant en sous-location les locaux ainsi libérés au Chrysler Building;

b) S'agissant des dépenses d'administration, 2006 sera une année de transition avec une réduction de coûts fixes obtenue en transférant et en comprimant les effectifs du siège, en regroupant les divisions de services (finances, ressources humaines, TIC, achats) dans un centre mondial relocalisé, et en renforçant la présence de l'UNOPS au niveau des pays, les coûts étant imputés essentiellement au budget des projets et partiellement au budget administratif. L'augmentation des remboursements à l'ONU est calculée sur la base de 2005, mais les montants pourraient baisser graduellement. Les montants dus à la cessation de service, dont la plus grande partie sont versés en 2006, sont calculés compte tenu du retour prévu au PNUD des personnes qui sont sous contrat avec le Programme;

c) Le solde de clôture devrait tomber à 11 760 000 dollars en 2006, principalement en raison du versement des montants dus à la cessation de service. Par la suite, la fermeté des rentrées, conjuguée à la contraction des coûts fixes, permet de prévoir une augmentation du revenu annuel provenant des opérations courantes, qui contribuera à soutenir la croissance du solde de clôture, lequel, selon les projections, devrait s'élever à 17 790 000 dollars en 2007 et à 27 350 000 dollars en 2008.

45. *Prévisions relatives à l'élargissement du portefeuille d'activités – premier schéma.* La figure 1 de l'annexe 3 illustre l'élargissement du portefeuille d'activités qui sera nécessaire en 2006-2008 si le schéma est retenu. Les portefeuilles existants et les revenus des autres activités en cours devraient générer 28 020 000 dollars de recettes en 2006, soit 51,7 % du montant cible pour l'année (52 910 000 dollars), ce qui laisse 26 180 000 dollars (48,3 %) à obtenir par une expansion du portefeuille d'activités pour atteindre l'objectif de fin d'année. Étant donné que les portefeuilles d'activités ont des cycles plus courts avec les gammes de produits prévues par le premier schéma que les portefeuilles traditionnels, cette tendance est encourageante puisqu'elle garantira la fermeté des recettes provenant des portefeuilles actuels et des autres sources existantes.

46. Étant donné que le montant cible des recettes de 2007 a été fixé au niveau relativement modique de 50 070 000 dollars en raison de l'abandon des gammes de services non viables (les coûts n'étant que partiellement recouvrés) et de celles qui ne répondent pas aux critères du schéma, et compte tenu des recettes attendues des portefeuilles en cours et des autres sources existantes, les recettes additionnelles à obtenir en 2007 devraient s'élever à 23 810 000 dollars, soit 47,6 % du montant cible. Pour 2008, les recettes additionnelles à obtenir devront atteindre 28 540 000 dollars, soit 54,2 % du montant cible (52 710 000 dollars).

V. Deuxième schéma

47. L'actuel modèle d'organisation correspond à la prestation d'une vaste gamme de services définis par les clients et organisés essentiellement selon des critères géographiques, avec un centre mondial chargé de desservir des clients comme le Service d'action antimines de l'Organisation des Nations Unies ou le programme de microfinancements du FEM. Si le deuxième schéma est retenu, l'UNOPS renforcera sa position stratégique en tant que prestataire économiquement efficient d'une gamme de services – y compris les services prévus par le premier schéma – s'adressant à une clientèle diversifiée (système des Nations Unies, institutions financières internationales et gouvernements de pays en situation de crise) répartie un peu partout dans le monde.

48. Tout en continuant à fournir toute une gamme de services, l'UNOPS rationalisera et harmonisera ses structures centrales et ses structures d'appui afin de réduire ses coûts fixes, calculera les coûts afférents à chaque activité et tarifiera ses services de manière à assurer le recouvrement intégral des coûts. Si, pour certains portefeuilles, l'intégralité des coûts ne peut toujours pas être recouvrée, l'UNOPS proposera aux clients concernés un relèvement des tarifs ou négociera la cessation des prestations et/ou le transfert aux clients des portefeuilles en question. Si le deuxième schéma était adopté, la transition devrait être achevée fin 2007.

A. Lignes de services

49. Les lignes de services de l'UNOPS seront les suivantes :

a) *Gestion globale* de grands projets complexes pour une clientèle située dans des pays à faible revenu en situation de crise, y compris divers projets d'ingénierie et d'infrastructure;

b) *Administration de grands projets complexes* (par exemple l'Initiative du bassin du Nil et autres programmes de gestion des ressources en eau), l'UNOPS prenant en charge la gestion administrative et financière, l'administration des ressources humaines et les services d'achat, ce qui permet au client de se consacrer à la réalisation des objectifs opérationnels;

c) *Approvisionnement et administration de certains volets d'activités* : achats de biens, de services ou de travaux; recrutement et administration d'experts, de personnel de projet et d'effectifs pour la clientèle; préparation des marchés; activités de formation; et administration de conférences;

d) *Supervision de projets et administration de prêts* pour le compte d'institutions financières internationales telles que le FIDA ou en tant qu'agent local du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

B. Rationalisation stratégique et opérationnelle

50. L'UNOPS devra rationaliser ses procédures internes et réduire ses coûts fixes, mais si le deuxième schéma est adopté, il faudra qu'il ait une structure plus diverse et que ses opérations soient géographiquement plus dispersées que si c'était le premier schéma qui était retenu. Les coûts ne pourront être réduits aussi radicalement ni aussi rapidement. Outre les mesures mentionnées au chapitre III ci-

dessus, les mesures spécifiques à mettre en œuvre si le deuxième schéma est sélectionné consisteront notamment à :

- a) Plafonner les coûts et régler les questions stratégiques de gouvernance, de supervision et de contrôle;
- b) Transformer les groupes chargés des services aux clients (bureaux régionaux et Division des projets mondiaux et interrégionaux) en « centres de profit »; déterminer le coût de chaque activité; établir des buts clairs assortis de critères permettant de mesurer rigoureusement les résultats; éliminer les subventions mutuelles entre les centres; fermer ou fusionner les centres sous-performants;
- c) Rationaliser le réseau de bureaux régionaux par des mesures de réorganisation et de regroupement;
- d) Renforcer sélectivement la présence de l'UNOPS dans les pays où le volume des activités de gestion d'opérations complexes de grande envergure le justifie; unités « tous services », unités « allégées » ou « présence intégrée » selon le cas (voir premier schéma);
- e) Établir un petit centre mondial chargé d'assurer les fonctions d'appui; décentraliser les fonctions de prestation de services et les confier aux unités opérationnelles (nationales, régionales et mondiales) qui fonctionneront comme des entités distinctes sur le plan des recettes et des dépenses, sauf si elles unissent leurs ressources pour établir des centres de services communs afin de réaliser des économies d'échelle et d'assurer la fiabilité des services;
- f) Employer PeopleSoft comme unique progiciel de gestion intégré et l'adapter pour plus de souplesse et un traitement décentralisé des données.

C. Raison d'être, domaine de spécialisation et valeur ajoutée produite

51. Si le deuxième schéma est retenu, l'UNOPS renforcera ses capacités pour pouvoir répondre à une plus forte demande de services de gestion et de services opérationnels à un moment où les montants nets moyens dégagés au titre de l'aide publique au développement augmentent et alors que le Projet Objectifs du Millénaire, la Commission de haut niveau sur l'Afrique et le récent sommet du G-8 ont souligné la nécessité de lutter contre la pauvreté, d'alléger la dette et d'investir dans les pays en développement. L'expansion des investissements d'infrastructure et l'importante contribution des Nations Unies à la consolidation de la paix et à la reconstruction au lendemain des conflits, dans le cadre de missions de plus en plus intégrées, ouvrent de nouvelles possibilités à l'UNOPS. Toutefois, au moment où ces débouchés nouveaux s'offrent à l'UNOPS, la concurrence des autres modes de prestation de l'aide publique au développement s'intensifie.

52. En préconisant une division rationnelle des tâches à l'intérieur du système des Nations Unies, les États Membres mettront peut-être en évidence le rôle exceptionnel que joue l'UNOPS en matière de gestion d'opérations et de projets, de passation de marchés complexes et d'achats.

53. L'image de marque « UNOPS » sera essentiellement déterminée par les caractéristiques de ses prestations : qualité, délais, efficience, résultats, saine gestion financière, tarifs concurrentiels et soucis de la clientèle.

D. Facteurs de risque

54. Ces dernières années, un certain nombre de clients se sont plaints de la qualité inégale des services et du retard ou du manque de fiabilité des rapports financiers. Les mesures de redressement envisagées, y compris l'amélioration de la tarification des services, le calcul des coûts activité par activité et l'établissement systématique de rapports, sont conçues pour éliminer ces problèmes. Le plus difficile sera de contenir les coûts associés à la prestation de multiples gammes de services en divers points du monde afin que les tarifs restent concurrentiels. La récente expansion du volume des portefeuilles et la diversification de la clientèle démontrent que la réputation de l'UNOPS n'est pas ternie à jamais.

55. Les relations avec la clientèle et le marketing des activités acquièrent une importance vitale pour un prestataire de services sur un marché compétitif. L'UNOPS devra démentir sa réputation d'organisme en difficulté dont la viabilité n'est pas garantie.

56. Le PNUD a renforcé ses capacités internes en matière de marchés, d'achats, d'administration financière, de gestion des ressources humaines et d'appui administratif, activités qui étaient auparavant sous-traitées à l'UNOPS. La création de centres de services au niveau régional (et au niveau national en Afrique) permet au PNUD de desservir ses propres activités et d'offrir ses services à d'autres entités du système des Nations Unies. Les règles de gestion financière du PNUD qui définissent expressément son rôle d'exécution directe des programmes au niveau local tendent également à fermer à l'UNOPS des portes qui lui étaient traditionnellement ouvertes. La contraction graduelle de la demande émanant du PNUD exige de l'UNOPS qu'il élargisse sa clientèle à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies. Les progrès réalisés jusqu'ici sont encourageants, surtout dans le domaine de la gestion des opérations de grande envergure dans les pays en situation de crise.

57. Malgré les pressions exercées par les États Membres en faveur d'une plus grande efficacité, d'une efficience accrue et d'une réduction des coûts au niveau des systèmes internes et des opérations administratives des organismes des Nations Unies, la réforme ne progresse que lentement, surtout aux sièges. Il se peut que les rivalités subsistent entre départements ou entre institutions dans les gammes de services que fournit également l'UNOPS, par exemple la passation de marchés d'approvisionnement et la gestion des ressources humaines. Les discussions entre le PNUD et l'UNOPS visant à définir les points forts et compétences relatives de chacun en matière de passation de marchés et de réduire les zones de redondance et de concurrence sont encourageantes; le mémorandum d'accord UNICEF-UNOPS concernant les achats vise également à promouvoir les synergies entre les deux organisations.

58. Si l'on compare les deux schémas, il apparaît que la probabilité d'un recouvrement intégral des coûts est beaucoup plus élevée pour les activités de gestion de grandes opérations en situation d'urgence ou au sortir d'un conflit que pour l'administration de prêts ou les autres services prévus par le deuxième schéma et que ce recouvrement serait aussi plus rapide, mais le risque est proportionnel au rendement de l'investissement. Le premier schéma prévoit que l'UNOPS utilise des portefeuilles à court terme à rendement rapide pour reconstituer son capital et ses réserves. L'UNOPS pourrait diversifier les risques et constituer les provisions

prudentielles nécessaires en s'attachant à répondre aux besoins de pays en crise et à soutenir des clients qui travaillent avec des pays à différents paliers du processus de développement et en offrant une plus large gamme de services.

59. Plusieurs facteurs détermineront la qualité des résultats :

- a) L'aptitude de l'UNOPS à offrir une gamme de services de qualité répondant à une demande effective;
- b) L'aptitude de l'UNOPS à fournir des services à bon prix;
- c) La diversification de la clientèle;
- d) La volonté des organismes du système des Nations Unies de continuer de recourir aux services de l'UNOPS.

60. L'UNOPS est résolu à améliorer la qualité et le rapport coût-résultats de ses prestations, et les progrès de la réforme des organismes des Nations Unies pourraient convaincre d'autres organisations de recourir à ses services.

E. Processus de transition

61. Une équipe de l'UNOPS, qui sera nommée dès que le Conseil d'administration aura pris sa décision, élaborera un plan de mise en œuvre afin d'assurer le passage rapide à un modèle correspondant au deuxième schéma et l'application des mesures décrites ci-dessus. Un élément essentiel de ce plan consistera à éliminer les subventions mutuelles entre opérations et entre unités opérationnelles. Chaque unité sera entourée de « coupe-feu » de manière à fonctionner en tant que « centre de profit » autonome avec des services d'appui tarifés selon un modèle d'établissement des coûts propres à chaque activité.

62. Pendant la transition, le maintien des portefeuilles existants et l'expansion des activités dépendront des critères suivants : demande des clients et recouvrement intégral des coûts. Les services qui n'ont plus d'utilité, qui offrent une faible valeur ajoutée et dont les rendements sont marginaux seront progressivement éliminés selon qu'il conviendra, en consultation avec les clients.

F. Viabilité financière

63. Les tableaux de l'annexe 2 présentent les projections financières relatives au deuxième schéma pour la période 2006-2008, établies compte tenu des mesures de réduction des coûts et de la réorganisation des structures qui seront intervenues pendant la période biennale 2006-2007, et sur la base des hypothèses expliquées en note. Les points saillants sont les suivants :

- a) Les prestations et les recettes des portefeuilles se creusent légèrement en 2006 car même si les activités de gestion d'opérations continuent d'augmenter (mais plus lentement que si le premier schéma était retenu), les autres gammes de services devraient se contracter à mesure que certains clients se retirent ou que les portefeuilles fonctionnant à perte sont clos sans que les recettes provenant des clients nouveaux ne suffisent à compenser ces pertes. Pour la suite, on prévoit une progression modique des recettes dans un marché caractérisé par la diversification de la clientèle et la concurrence d'autres prestataires de services. Les recettes (et les

dépenses) du portefeuille du FIDA sont supposées constantes. Les recettes locatives du Chrysler Building augmentent à mesure que les effectifs du siège de l'UNOPS sont comprimés;

b) Les dépenses au titre des traitements et indemnités tiennent compte de la compression des effectifs, du transfert géographique des fonctions de siège et de l'imputation aux budgets des projets d'une plus grande partie des coûts directs; le deuxième schéma, contrairement au premier, prévoit le maintien du réseau de bureaux locaux avec certaines rationalisations et fusions; il est prévu de renforcer sélectivement la présence de l'UNOPS sur le terrain, les coûts étant imputés essentiellement aux projets et partiellement au budget administratif. La transition devrait s'étaler sur l'exercice biennal 2006-2007, soit une mise en œuvre plus graduelle que selon le premier schéma; les dépenses correspondant aux montants dus à la cessation de service sont étalées sur deux années et sont calculés en tenant compte du transfert géographique de certains agents et du retour prévu au PNUD de personnes qui sont sous contrat avec le Programme. L'augmentation des remboursements à l'ONU est calculée sur la base de 2005;

c) Les opérations en cours devraient se solder par des pertes modiques pendant la période de transition (2006-2007), après quoi elles devraient dégager un excédent estimé à 1 970 000 dollars pour 2008, et des excédents de plus en plus importants par la suite. On prévoit donc une érosion du solde de clôture du fonds pour 2006-2007, mais un début de reprise en 2008.

64. *Prévisions relatives à l'élargissement du portefeuille d'activités – deuxième schéma.* La figure 2 de l'annexe 3 illustre l'élargissement du portefeuille d'activités qui sera nécessaire en 2006-2008 si le deuxième schéma est retenu. Les portefeuilles existants et les revenus des autres activités en cours devraient générer 29 010 000 dollars de recettes en 2006, soit 55 % du montant cible pour l'année (52 770 000 dollars), ce qui laisse 23 760 000 dollars (45 %) à obtenir par une expansion du portefeuille d'activités pour atteindre l'objectif de fin d'année. Cela est encourageant car les recettes futures des portefeuilles actuels et des autres sources existantes sont déjà supérieures aux montants enregistrés ces dernières années. Mais ces recettes proviendront d'activités menées dans des pays qui sortent d'un conflit ou ont été victimes d'une catastrophe naturelle. Sur la base des recettes projetées des portefeuilles actuels et des autres sources existantes, on peut prévoir que les recettes additionnelles à mobiliser augmenteront progressivement en 2007 et en 2008 pour atteindre respectivement 50 % et 55,1 % du montant cible.

VI. Gouvernance : étapes suivantes

65. Le Comité de coordination de la gestion a été créé pour donner des orientations opérationnelles générales, tandis que le Conseil d'administration fixe les directives globales. En 1994, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Secrétaire général, que le Comité de coordination de la gestion serait formé de l'Administrateur du PNUD (Président), du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et du Secrétaire général adjoint aux services d'appui et de gestion pour le développement. À mesure que les activités de l'UNOPS se diversifiaient, le Comité a été élargi et il comprend désormais les directeurs des principaux clients du Bureau dans le système des Nations Unies; le Contrôleur de l'ONU en fait partie depuis que la situation financière de l'UNOPS

s'est détériorée. Le Comité de coordination de la gestion, qui se réunissait par intermittence lorsque l'UNOPS était plus prospère, a commencé à siéger à intervalles réguliers au début de la décennie lorsque ses difficultés financières se sont aggravées.

66. Le Groupe consultatif d'utilisateurs, formé en 1994, est chargé de veiller à ce que l'UNOPS soit pleinement informé des préoccupations des organismes des Nations Unies et autres entités qui utilisent ses services, ainsi que de faire des recommandations appropriées. Il ne s'est réuni qu'une seule fois.

67. Si, en septembre 2005, le Conseil d'administration choisit un schéma à suivre pour assurer à terme la viabilité de l'UNOPS, celui-ci réexaminera le mandat et la composition du Comité de coordination de la gestion compte tenu de la situation du marché, de sa clientèle éventuelle et des modalités opérationnelles du schéma retenu. Il fera part des ses conclusions et recommandations au Conseil d'administration à la session que celui-ci tiendra en janvier 2006.

VII. Conclusion

68. La viabilité de l'UNOPS dépendra d'un certain nombre de facteurs. La difficulté consiste essentiellement à assurer la santé financière du Bureau face aux incertitudes inhérentes à son statut d'organisme autofinancé. Il faudra aussi qu'il soit en mesure d'établir et de maintenir une identité propre et de se tailler une réputation sans faille; de répondre à un besoin manifeste sur le marché; et de fournir des services à valeur ajoutée de grande qualité à des prix concurrentiels en répondant aux exigences des clients et en leur permettant d'obtenir des résultats concrets. L'UNOPS doit s'attacher avant tout à desservir des marchés où la demande est manifeste, où les coûts peuvent être intégralement recouverts et où il possède les compétences et les ressources nécessaires pour répondre aux attentes de la clientèle.

69. Dans le cadre du premier schéma, la démarche stratégique consisterait à restreindre fortement la couverture géographique et les gammes de services pour privilégier les grands portefeuilles complexes qui permettent un recouvrement intégral des coûts et à orienter les capacités, les systèmes et les structures de manière à obtenir des résultats pour le compte des clients. L'UNOPS pourrait ainsi comprimer rapidement ses coûts fixes structurels, la plupart des réformes étant achevées en 2006. Cela lui permettrait de se reprendre, d'établir nettement son identité dans les domaines qui lui procurent la plus grande partie de ses recettes et d'asseoir sa réputation de rapidité, d'efficacité et de qualité en dépit des obstacles opérationnels, tout en soutenant et renforçant les capacités de ses partenaires nationaux.

70. Dans le cadre du deuxième schéma, l'approche stratégique serait plus graduelle dans la mesure où les réformes s'étaleraient sur l'exercice biennal 2006-2007. Les portefeuilles resteraient diversifiés : aux activités de gestion d'opérations complexes et intégrées s'ajouteraient des services d'appui plus ponctuels. L'adoption du deuxième schéma nécessiterait une structure plus diversifiée et des opérations plus dispersées. Pour être plus efficace et obtenir un meilleur rapport coût-efficacité, l'UNOPS devra rationaliser ses structures internes, assainir sa gestion financière et améliorer ses systèmes et processus de fonctionnement.

71. Le Conseil d'administration devra prendre une décision pour que l'UNOPS puisse entreprendre les réformes nécessaires. Les deux schémas visent un même but : permettre à l'UNOPS de devenir un gestionnaire d'opérations et prestataire de services de grande qualité, attentif aux exigences de sa clientèle et à l'obtention de résultats tangibles, financièrement viable et capable d'aider durablement ses clients à atteindre leurs objectifs et à renforcer leurs capacités. En janvier 2006, l'UNOPS présentera au Conseil d'administration des propositions de modification de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, ainsi que sa structure décisionnelle.

Annexe 1

Premier schéma – projections financières

(Millions de dollars É.-U.)	Budget 2005 ⁽¹⁾ approuvé par le Conseil d'administration	2006	2007	2008	Notes
CHAPITRE 1 : ACTIVITÉS					
Valeur totale	641,40	685,77	537,34	549,87	1
CHAPITRE 2 : RECETTES ET DÉPENSES					
Recettes totales (nettes des engagements non réglés)	53,77	54,20	50,07	52,71	
Recettes tirées de l'exécution des projets et des services	51,96	51,19	45,51	47,04	2
<i>Dont FIDA</i>	8,44	8,10	8,10	8,10	
Recettes diverses (intérêts, loyers)	1,81	3,02	4,56	5,67	3
Recettes totales après déduction des coûts directs	53,77	54,20	50,07	52,71	
Dépenses d'administration (KY001-KY004)					
Traitements et indemnités					
Dépenses générales de fonctionnement et d'administration					
<i>Traitements, indemnités et dépenses générales de fonctionnement et d'administration pour le FIDA</i>	28,00	23,55	16,20	15,80	4
	10,05	9,01	6,02	5,84	5
Assurance maladie après la cessation de service		7,12	7,12	7,12	6
(sur la base des faits générateurs)		1,21	0,21	0,22	7
Total partiel	38,05	40,88	29,55	28,99	
Remboursements					
Versements au PNUD au titre du système Atlas (PeopleSoft)	3,50	2,50	2,50	2,50	8
Remboursements	3,91	5,02	5,35	5,70	9
Total partiel	7,41	7,52	7,85	8,20	
Provision pour créances douteuses	0,70	0,79	0,86	0,94	10
Chrysler Building – dépenses locatives		4,92	5,07	5,03	11
Programmes de gestion du changement (montants dus à la cessation de service)	4,70				
Initiatives prises pour donner suite aux observations des vérificateurs des comptes					
Compte des contributions des gouvernements hôtes					
Systèmes informatiques : coût de la transition		0,00	0,00	0,00	12
Total des dépenses d'administration	50,86	54,12	43,33	43,15	
Recettes/(pertes) d'exploitation	2,91	0,08	6,74	9,56	
Montants dus à la cessation de service		5,69	0,71	0,00	13
CHAPITRE 3 : SOLDE À REPORTER					
Solde d'ouverture	14,46 ⁽²⁾	17,37	11,76	17,79	
Recettes/(pertes) d'exploitation (et montants dus à la cessation de service)	2,91	(5,61)	6,03	9,56	
Économies réalisées sur des ordres d'achat d'exercices biennaux antérieurs					
Solde de clôture (y compris réserve opérationnelle de 6 millions de dollars)	17,37	11,76	17,79	27,35	
La réserve doit être de (% de la valeur des activités + total des dépenses d'administration) : 4 %	27,69	29,60	23,23	23,72	

Notes : (1) Approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2005.
 (2) Résultat figurant dans l'état financier récapitulatif pour 2004.

Premier schéma – notes explicatives

N° Note

1	Valeur des activités	Base de données des projets 2005 (valeur totale des activités : 732 millions de dollars)			
		Recettes comprises :			
		– Gestion de projets en situation d’après conflit			
		– Gestion de projets de développement dans les pays les moins avancés			
		– Autres lignes de services fournis dans les pays inclus ci-dessus et procurant des recettes totales supérieures à 30 000 dollars			
		– Tous les projets du FIDA maintenus pendant les trois premières années			
		Hypothèses d’expansion pour 2005-2008 :			
		– 16 % en 2006 et 8 % en 2007 et 2008 pour la gestion de projets en situation d’après conflit, compte tenu des projections du marché et des activités antérieures de l’UNOPS			
		– 3 % par an pour la gestion des projets de développement			
		– 0 % par an pour les autres services			
		Les projets ne correspondant pas aux nouvelles orientations de l’UNOPS seront progressivement éliminés sur 18 mois. En juin 2007, ils auront tous été abandonnés.			
2	Recettes provenant des projets et services				
		Recettes calculées aux tarifs actuels :			
	Gestion de projets en situation d’après conflit	6,9 %			
	Gestion de projets et de services communs	7,9 %			
	Administration de projets	7,9 %			
		2006	2007	2008	
	Taux de facturation moyen	6,30 %	7,00 %	7,10 %	
	Les coûts directs liés à la gestion des projets seront imputés intégralement sur les budgets des projets concernés.				
3	Autres recettes (intérêts, loyers)				
		2006	2007	2008	
	Intérêts sur le solde interfonds du PNUD	0,20	0,20	0,20	
	Intérêts sur la réserve	0,20	0,20	0,20	
	Revenu locatif (Chrysler Building)	2,62	4,16	5,27	
	Total	3,02	4,56	5,67	
4	Traitements et indemnités				
	Sous réserve de l’existence des bureaux énumérés :	2006	2007	2008	
	Traitements et indemnités	14 456 277	15 179 091	15 938 045	
	Bureaux « tous services »	3 318 891	3 484 835	3 659 077	
	Bureaux « allégés »	1 641 038	1 723 090	1 809 244	
	Bureaux « intégrés »	0	0	0	
	Recherche-développement	2 222 715	2 333 850	2 450 543	
	Centre de services	6 595 104	6 924 859	7 271 102	
	Bureaux de liaison	678 530	712 457	748 080	
	Période de fermeture graduelle de 18 mois (janvier 2006-juin 2007)				
5	Dépenses générales de fonctionnement et d’administration				
	Calculées sur la base des bureaux mentionnés ci-dessus :	2006	2007	2008	
	Dépenses générales de fonctionnement et d’administration	5 422 230	5 693 341	5 978 008	

Annexe 2

Deuxième schéma – projections financières

(Millions de dollars É.-U.)	Budget 2005 ⁽¹⁾ approuvé par le Conseil d'administration	2006	2007	2008	Notes
CHAPITRE 1 : ACTIVITÉS					
Valeur totale	641,40	598,00	590,78	593,70	1
CHAPITRE 2 : RECETTES ET DÉPENSES					
Recettes totales (nettes des engagements non réglés)	53,77	52,77	53,16	54,37	
Recettes tirées de l'exécution des projets et des services	51,96	50,16	49,47	49,27	2
<i>Dont FIDA, Programme d'assistance au peuple palestinien</i>					
<i>et Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme</i>	8,44	9,50	9,30	8,90	2b
Recettes diverses (intérêts, loyers)	1,81	2,61	3,68	5,10	3
Recettes totales après déduction des coûts directs	53,77	52,77	53,16	54,37	
Dépenses d'administration (KY001-KY004)					
Traitements et indemnités	28,00	22,06	23,17	24,32	4
Dépenses générales de fonctionnement et d'administration	10,05	13,81	13,37	13,45	5
Assurance maladie après la cessation de service		1,21	0,21	0,22	6
(sur la base des faits générateurs)					
Total partiel	38,05	37,07	36,75	37,99	
Remboursements					
Versements au PNUD au titre du système Atlas (PeopleSoft)	3,50	2,50	2,50	2,50	
Remboursements	3,91	5,02	5,35	5,70	7
Total partiel	7,41	7,52	7,85	8,20	
Provision pour créances douteuses	0,70	1,04	1,06	1,08	8
Chrysler Building – dépenses locatives		4,81	5,07	5,14	9
Systèmes informatiques : coût de la transition					10
Initiatives prises pour donner suite aux observations des vérificateurs des comptes	4,70				
Compte des contributions des gouvernements hôtes					
Total des dépenses d'administration	50,86	50,45	50,73	52,40	
Recettes/(pertes) d'exploitation	2,91	2,32	2,43	1,97	
Montants dus à la cessation de service		2,55	3,83	0,00	11
CHAPITRE 3 : SOLDE À REPORTER					
Solde d'ouverture	14,46 ⁽²⁾	17,37	17,14	15,74	
Recettes/(pertes) d'exploitation (et montants dus à la cessation de service)	2,91	(0,23)	(1,40)	1,97	
Économies réalisées sur des ordres d'achat d'exercices biennaux antérieurs					
Solde de clôture (y compris réserve opérationnelle de 6 millions de dollars)	17,37	17,14	15,74	17,70	
La réserve doit être de (% de la valeur des activités + total des dépenses d'administration) : 4 %	27,69	25,94	25,66	25,84	

Notes :

(1) Approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2005.

(2) Résultat figurant dans l'état financier récapitulatif pour 2004.

Deuxième schéma – notes explicatives

N° Note

1	Valeur des activités	Les projections concernant la valeur des activités ont été calculées en appliquant les taux d'expansion ci-dessous :			
			2006	2007	2008
		Gestion de projets – situations d'urgence	6,0 %	8,0 %	8,0 %
		Gestion de projets – développement	1,5 %	3,0 %	3,0 %
		FIDA	0,0 %	0,0 %	0,0 %
		Divers	(25,0 %)	(20,0 %)	(20,0 %)
2	Recettes provenant de l'exécution de projets	Les recettes provenant des services d'exécution de projets ont été calculées au taux de facturation moyen actuel, soit 6,8 % :			
			2006	2007	2008
2b		FIDA	7,80	7,60	7,20
		Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	1,50	1,50	1,50
		Programme d'assistance au peuple palestinien	0,20	0,20	0,20
		Total	9,50	9,30	8,90
3	Autres recettes (intérêts, loyers)	Ces recettes comprennent les postes ci-après :	2006	2007	2008
		Intérêts sur le solde interfonds du PNUD	0,20	0,20	0,20
		Intérêts sur la réserve	0,20	0,20	0,20
		Revenu locatif (Chrysler Building)	2,21	3,28	4,70
		Total	2,61	3,68	5,10
4	Traitements et indemnités	Le montant des traitements et indemnités baissera en raison du transfert du siège dans un lieu d'affectation moins coûteux, de la réduction du nombre de postes de rang supérieur (P-5 et D-1) et du licenciement du personnel chargé des services dont les coûts ne sont pas intégralement recouvrables.			
5	Dépenses générales de fonctionnement et d'administration	Les dépenses générales de fonctionnement et d'administration diminueront (par rapport à leur niveau actuel) en raison du regroupement de bureaux régionaux, du transfert du siège dans un lieu où les coûts locatifs sont moins élevés et du transfert de certains bureaux de liaison dans le même lieu que le siège (voir ci-après).			
		Dépenses du Siège :			
		Postes budgétaires	2006	2007	2008
		Dépenses de personnel financées sur le budget ordinaire	4 988 985	5 238 435	5 500 356
		Autres dépenses de personnel	287 820	302 210	317 321
		Dépenses de fonctionnement	1 086 087	1 140 391	1 197 411
		Total des dépenses	6 362 892	6 681 036	7 015 088
		Les hypothèses suivantes ont été faites à partir des dépenses des divisions pour 2005 :			
		Budget de la Division Europe/Afrique du Nord/Asie centrale (Genève)			
		Économies réalisées en transférant au siège les bureaux de Vienne et Rome	(0,20)		
		Économies réalisées en transférant au siège la Division Europe/Afrique du Nord/Asie centrale			
		– Élimination des redondances	(0,45)		
		– Économies locatives	(0,23)		
		Division Amérique latine/Caraïbes			

Annexe 3

Premier et deuxième schémas : manque à gagner et objectifs en matière d'expansion des activités, 2006-2008

Figure 1

Premier schéma : déficit et objectifs en matière d'expansion des activités, 2006-2008

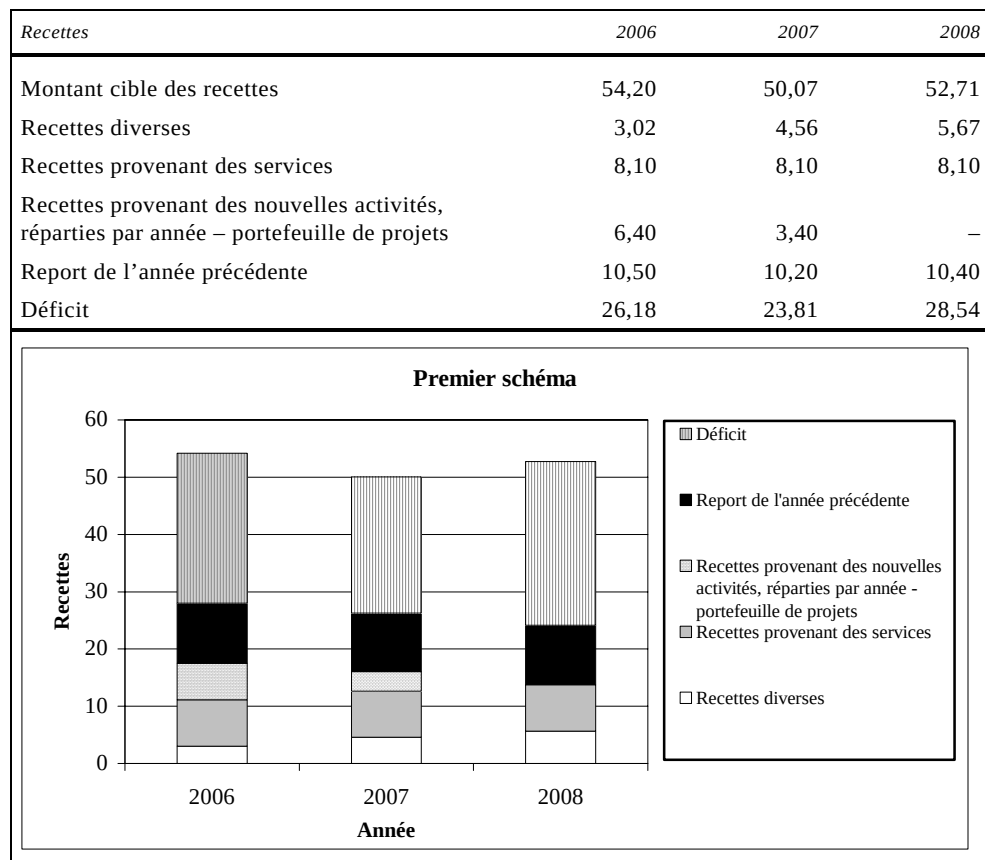
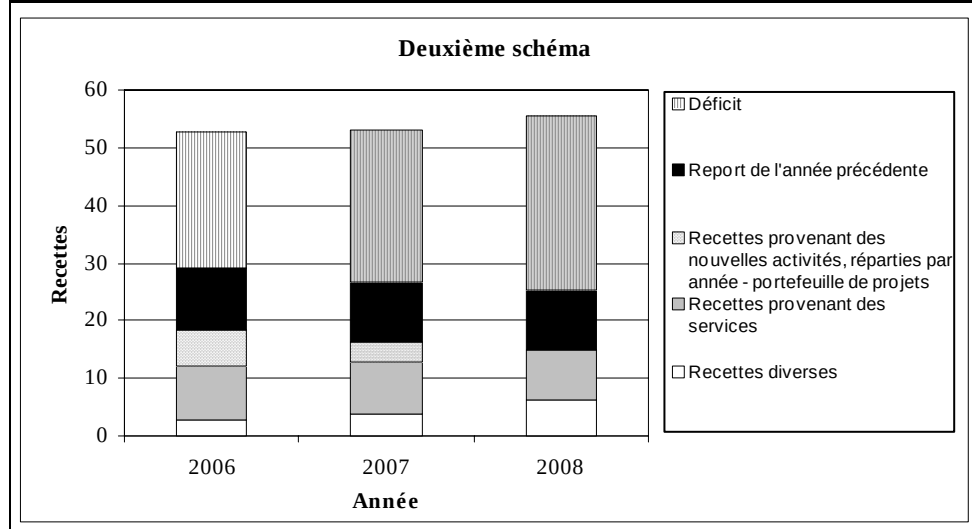


Figure 2

Deuxième schéma : déficit et objectifs en matière d'expansion des activités, 2006-2008

Recettes	2006	2007	2008
Montant cible des recettes	52,77	53,16	54,37
Recettes diverses	2,61	3,68	6,10
Recettes provenant des services	9,50	9,30	8,90
Recettes provenant des nouvelles activités, réparties par année – portefeuille de projets	6,40	3,40	–
Report de l'année précédente	10,50	10,20	10,40
Déficit	23,76	26,58	29,97



Annexe 4

Tendance des activités de l'UNOPS

Figure 1

Recettes provenant des nouvelles activités, 2005 – pays, régions, monde entier

Clientèle nouvelle et existante au 15 juin 2005

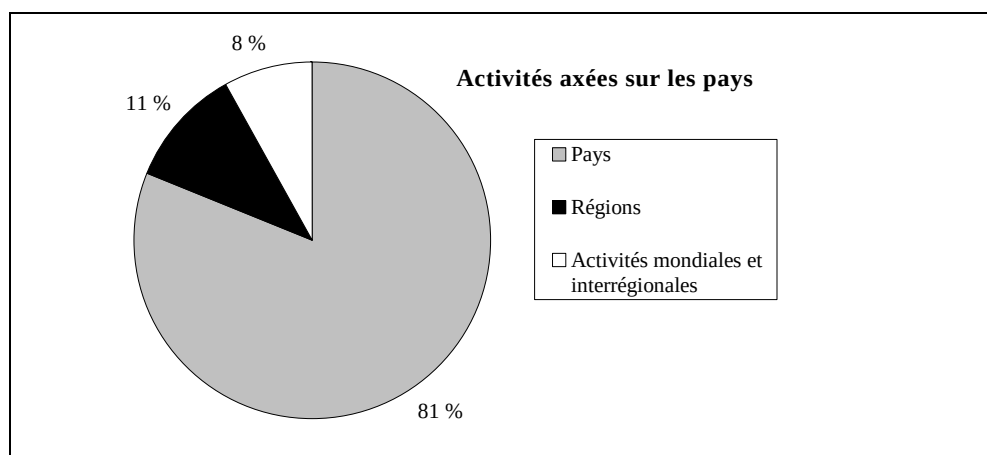


Figure 2

Expansion des activités, 2005 – ventilation par recettes totales

Clientèle nouvelle et existante au 15 juin 2005

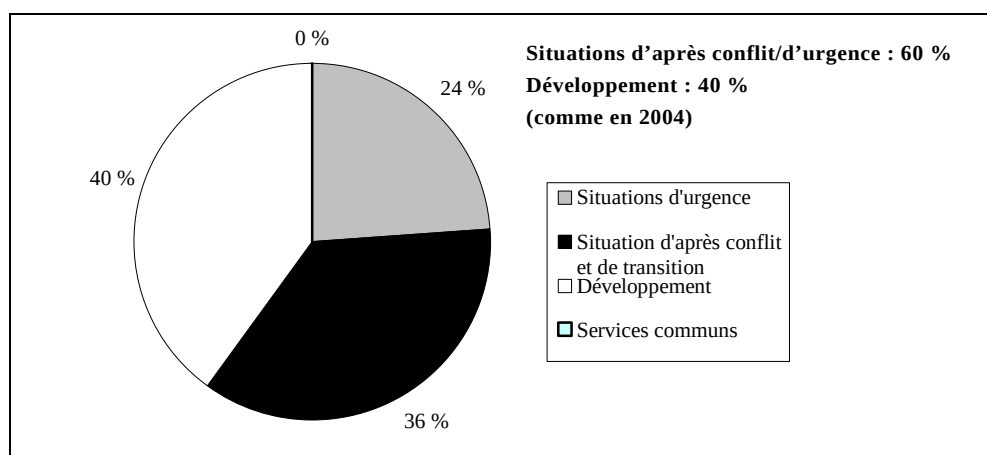


Figure 3

Opérations en cours en 2005 : les grands portefeuilles produisent de forts rendements; les petits portefeuilles comprenant de multiples opérations de faible envergure produisent des rendements marginaux

