|  |
| --- |
| **Note d'orientation sur l'élaboration du Business Operations Strategy des Nations Unies** |

*Le BOS (Business Operations Strategy) a pour but d'améliorer la rentabilité et la qualité des processus administratifs des opérations parmi lesquels Achats, TIC, RH, Logistique et Admin, et Finance, en soutien à l'UNDAF. Il s'agit d'un cadre volontaire qui s'intéresse aux Opérations conjointes (y compris aux Services communs) et permet aux Équipes de pays des Nations Unies d'adopter une démarche stratégique, orientée vers les résultats, pour la planification, la gestion et la mise en œuvre d'Opérations harmonisées à l'échelle des pays. Le BOS repose essentiellement sur les orientations existantes, qui sont simplifiées et intégrées dans un cadre unique et cohérent. Viennent s'y ajouter un petit nombre d'instruments permettant une analyse coût-bénéfice chiffrée, une planification axée sur les résultats renforcée, ainsi que le suivi et l'évaluation des Opérations communes. Le modèle BOS apporte de la souplesse dans la mesure où il s'ajuste aux besoins et à la capacité de chaque pays, permettant une approche locale en cohérence avec les capacités, les besoins et les exigences spécifiques de chaque pays. Le BOS inclut également une composante de renforcement des liens entre les programmes des Nations Unies et les besoins en appui opérationnel.*

*Cette note d'orientation s'adresse principalement aux Équipes de pays des Nations Unies, aux Équipes de gestion des opérations, aux Bureaux des Coordinateurs résidents et aux acteurs des Opérations.*

Table des matières

[1. Note de synthèse 3](#_Toc389747160)

[2. Historique 5](#_Toc389747161)

[3. Contexte 7](#_Toc389747162)

[4. La démarche Business Operations Strategy (BOS) 8](#_Toc389747163)

[4.1 Principes du BOS 8](#_Toc389747164)

[4.2 Pourquoi élaborer le BOS ? 8](#_Toc389747165)

[4.3 Qu'est-ce que le BOS ? 9](#_Toc389747166)

[5. Conception de la démarche Business Operations Strategy (BOS) 12](#_Toc389747167)

[Chapitre 1 : Introduction 14](#_Toc389747168)

[1.1 Historique 14](#_Toc389747169)

[1.2 Principes de mise en œuvre 15](#_Toc389747170)

[Chapitre 2 : Opérations - Analyse des opérations 15](#_Toc389747171)

[2.1 Analyse initiale 16](#_Toc389747172)

[2.2 Analyse des besoins 17](#_Toc389747173)

[2.3 Analyse des exigences 23](#_Toc389747174)

[2.4 Analyse coût-bénéfice (ACB) 25](#_Toc389747175)

[2.5 Analyse simplifiée du coût des transactions - Priorisation des solutions opérationnelles 34](#_Toc389747176)

[Chapitre 3 : Planification stratégique : Cadre de résultats et descriptif des résultats 36](#_Toc389747177)

[3.1 Matrice de résultats des Opérations (cadre logique) 36](#_Toc389747178)

[3.2 Descriptif des résultats des Opérations 37](#_Toc389747179)

[Chapitre 4 : Suivi, évaluation et information sur les Opérations 37](#_Toc389747180)

[Chapitre 5 : Gestion et responsabilités des Opérations 38](#_Toc389747181)

[Chapitre 6 : Cadre budgétaire des Opérations 41](#_Toc389747184)

[Chapitre 7 : Opérationnalisation du BOS 43](#_Toc389747185)

[Annexe A : Gestion axée sur les résultats : Définition des termes clés 46](#_Toc389747186)

[Annexe B : Modèles 49](#_Toc389747187)

# Note de synthèse

L'Assemblée générale et l'ECOSOC[[1]](#footnote-1), à travers diverses résolutions, ont constamment exhorté le Système des Nations Unies à procéder à l’harmonisation des opérations en vue de réduire les coûts des transactions opérationnelles et la duplication de l'appui opérationnel à l'exécution des programmes. En outre, les dernières évaluations réalisées en préparation à l'examen quadriennal complet 2013-2016[[2]](#footnote-2) et le Rapport du Secrétaire général en vue de cet examen soulignent la nécessité d'une planification stratégique et de processus analytiques renforcés pour affirmer l'objectif stratégique et la mise en avant des efforts d'harmonisation, et plus particulièrement du travail d'harmonisation à plus forte valeur ajoutée. Parallèlement, les mécanismes de suivi et d'évaluation et de reporting doivent être perfectionnés pour mettre en évidence les résultats obtenus dans le domaine de l'harmonisation des Opérations. Les priorités stratégiques du GNUD sont le développement de modèles opérationnels pour faciliter le déroulement de l'harmonisation à l'échelle des pays. Le Business Operations Strategy (BOS) est la réponse du GNUD aux objectifs de résultats requis par l'Assemblée générale.

Le BOS est une démarche volontaire qui s'intéresse aux Opérations conjointes élaborées en étroite collaboration avec les équipes de pays, et permet aux Équipes de pays des Nations Unies d'adopter une démarche stratégique, orientée vers les résultats, pour la planification, la gestion et la mise en œuvre d'Opérations harmonisées à l'échelle des pays. Le BOS repose essentiellement sur les orientations existantes[[3]](#footnote-3), qui sont simplifiées et intégrées dans un cadre unique et cohérent, auxquelles vient s'ajouter un petit nombre d'instruments permettant une analyse coût-bénéfice chiffrée, une planification axée sur les résultats renforcée, ainsi que le suivi et l'évaluation des Opérations communes. Le modèle BOS apporte de la souplesse dans la mesure où il s'ajuste aux besoins et à la capacité de chaque pays, permettant une approche locale en cohérence avec les besoins et les exigences spécifiques de chaque pays. Le BOS inclut également une composante de renforcement des liens entre les programmes des Nations Unies et les besoins en appui opérationnel. Plus précisément, le cadre du BOS inclut les composantes suivantes :

* Analyse des opérations au niveau des pays, y compris :
* services existants d'Évaluation initiale ;
* analyse des besoins et des exigences résultant des besoins de programme (UNDAF) et des opérations régulières hors programme ;
* analyse coût-bénéfice quantitative et qualitative ;
* instrument de priorisation basé sur l'analyse coût-bénéfice.
* cadre des résultats, avec indicateurs, cibles et indicateurs de référence ;
* cadre de ressources et de gouvernance des Opérations
* instruments d'opérationnalisation visant à établir des liens forts entre la stratégie et le développement et la gestion quotidienne des Opérations, et notamment des Services communs.

Il convient d'avoir un niveau minimum de compétences et de savoir-faire dans les équipes de gestion des opérations (OMT) pour mener à bien l'élaboration et la mise en œuvre du BOS. En plus des compétences techniques, un minimum de compétences dans l'analyse des activités et la gestion axée sur les résultats (GR) est utile. Dans la plupart des cas, la mission vient s'ajouter aux responsabilités propres à l'agence. Il est donc fortement conseillé aux EPNU/OMT d'étudier les capacités et les compétences dont dispose l'OMT en termes de savoir-faire, de compétences et de temps avant de décider de s'engager dans l'élaboration du BOS. Les bénéfices obtenus en termes d'efficacité et de rentabilité par l'élaboration de solutions d'Opérations communes devraient assurer un rendement positif de cet investissement dans les effectifs et les ressources financières.

Le réseau de financement et d'opérations communs (Joint Funding and Business Operations Network) du GNUD s'appuie sur l'hypothèse des efforts de développement globaux des capacités à l'appui du déploiement du BOS au niveau des pays (après l'approbation par le GNUD du BOS) :

1. Soutien pilote initial à 5 pays, y compris le soutien technique à l'élaboration du BOS ;
2. Développement direct des capacités à travers la formation (existante) dispensée, en coopération avec l'École des cadres du Système des Nations Unies, à travers des cours sur les Opérations de base et les Opérations avancées ;
3. Mécanisme de soutien sur site et hors site par le biais des groupements de ressources (existants) des Opérations, gérés par la liste de soutien du GNUD ;
4. Fonction d'assistance aux opérations, basée au Bureau de la coordination des activités de développement (DOCO) (sous réserve des disponibilités au DOCO pour la gestion de cette fonction) pour les questions directes des EPNU/OMT ;
5. Le réseau commun de financement et d'opérations (JFBO) envisage de partager la propriété du BOS avec les structures régionales du GNUD, et entrevoit de nouvelles consultations avec le comité de haut niveau des Nations Unies chargé des questions de gestion et les équipes régionales du GNUD concernant le déploiement dans chaque région.

# Historique

*« Les Opérations (Business Operations) sont un facteur clé de l'exécution efficace des programmes de développement des Nations Unies. En renforçant le lien entre les efforts de programmation des Nations Unies et les implications opérationnelles découlant de cet effort de programme,* ***on favorise aussi l'exécution efficace des programmes****. »*

L'examen triennal complet 2007 et la résolution consécutive de l'ECOSOC sur les activités opérationnelles des Nations Unies pour la coopération internationale pour le développement (2011) en appellent à « l'identification et à l'accélération de la mise en œuvre des processus dont la simplification et l'harmonisation promettent un rendement maximal » et « encouragent les organisations du Système des Nations Unies, dans le cadre de leurs systèmes de planification, de budget et d'évaluation existants, à une totale transparence sur les économies générées par l'amélioration de leurs opérations »[[4]](#footnote-4).

De plus, la résolution de l'ECOSOC exhorte les Nations Unies à « explorer de nouvelles pistes pour améliorer la coopération, la collaboration et la coordination, notamment par un renforcement de l'harmonisation des cadres, instruments, modalités et partenariats stratégiques, en accordant plus d'importance à la cohérence entre les cadres stratégiques développés par les agences, les fonds et les programmes des Nations Unies »[[5]](#footnote-5). Dans la même optique, le Plan d'action quinquennal (2012) du Secrétaire Général en a appelé à la « Deuxième génération de l'approche "Unis dans l'Action" », en maintenant l'accent sur la réduction des coûts de transaction et sur des opérations de plus en plus efficaces. Ce Plan d'action a été complété par le Rapport du Secrétaire Général en vue de l'examen quadriennal complet 2013-2016, qui demandait instamment que soient améliorés l'analyse, la planification stratégique et l'information sur l'harmonisation des Opérations à l'échelle des pays[[6]](#footnote-6).

Les priorités stratégiques du GNUD sont l'opérationnalisation de ces mandats en soulignant le besoin de simplification et d'harmonisation, source de valeur ajoutée pour l'efficacité des opérations, dans un but d'amélioration de l'appui à l'efficacité du développement et à l'impact des programmes. Le Joint Funding and Business Operations Network[[7]](#footnote-7) du GNUD a élaboré en 2012 des orientations et des instruments pour opérationnaliser la résolution dans le but de renforcer les liens entre le programme des Nations Unies (UNDAF) et les Opérations des Nations Unies, pour accentuer les efforts de suivi, d'évaluation et d'information sur les opérations au sein des initiatives d'harmonisation, et pour faire progresser l'harmonisation des Opérations à l'échelle des pays.

*« L'harmonisation des Opérations offre un fort potentiel de* ***diminution du coût des transactions****. La démarche d'harmonisation, de simplification ou d'intégration à des approches communes débouche sur des bénéfices monétaires comme des réductions de coûts, ou des bénéfices non monétaires tels la réduction du coût du temps de travail, l'amélioration de l'image de marque et de la qualité des processus. »*

# Contexte

Cette note d'orientation s'adresse principalement aux Équipes de pays des Nations Unies, aux Équipes de gestion des opérations, aux Bureaux des Coordinateurs résidents et aux acteurs des Opérations.

Le BOS (Business Operations Strategy) fait partie du « plan-cadre du GNUD pour l'amélioration du fonctionnement du Système des Nations Unies au niveau des pays[[8]](#footnote-8) », et oriente les efforts d'harmonisation vers l'un de ses axes de travail intitulé « Services communs et pratiques opérationnelles harmonisées ». Le BOS structure le développement et la gestion des solutions visant à l'harmonisation des processus et des procédures au niveau des pays [p. ex. HACT, harmonisation du taux de l'indemnité journalière de subsistance (DSA)] et des solutions communes pour les services d'appui opérationnel (Services communs). Les Services communs incluent des services conjoints dans des domaines tels qu’Achats, TIC, RH, Logistique, Sécurité, etc. Pour plus de détails sur le plan-cadre et le guide pratique qui l'accompagne, voir <http://toolkit.undg.org/>.

L'EPNU s'appuie sur cette note d'orientation pour élaborer le Business Operations Strategy, qui inclut une Matrice des résultats des Opérations à moyen terme et la matrice de suivi et évaluation (M&E) traduisant les effets stratégiques escomptés des opérations au niveau des pays pour le cycle à venir de l'UNDAF. La stratégie à moyen terme est la base du processus de planification annuelle du travail entrepris par l'OMT pour opérationnaliser la stratégie. Le BOS suit le même cycle que l'UNDAF.

Le Business Operations Strategy est un plan-cadre volontaire. Autrement dit, l'équipe de pays des Nations Unies peut décider de s'engager dans toutes les activités incluses dans cet exercice de planification stratégique, ou seulement dans certaines d'entre elles. Toutefois, il est fortement recommandé d'engager le processus d'élaboration de cette stratégie opérationnelle à moyen terme compte tenu du potentiel de valeur ajoutée qu'il procure en termes de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité et de l'impact des opérations des Nations Unies, et enfin d'exécution des programmes au niveau des pays. En outre, il est fortement recommandé de lancer le processus de BOS conjointement à l'élaboration de la stratégie de programmes des Nations Unies au niveau des pays (UNDAF).

L'approche BOS s'appuie sur la méthodologie existante des Services communs du GNUD (le Modèle de traitement des processus, ou PAM), et en particulier l'étape 2 du PAM : Analyse des opérations et l’étape 3 du PAM : Planification stratégique.

# La démarche Business Operations Strategy (BOS)

### 4.1 Principes du BOS

Le BOS se base sur les principes suivants :

1. Le Business Operations Strategy est un instrument ***volontaire*** à mettre en œuvre au niveau des pays par les EPNU/OMT et à développer conjointement avec l'UNDAF ;
2. Le Business Operations Strategy couvre les ***initiatives des Opérations conjointes*** *exclusivement*;
3. Le Business Operations Strategy ***cible l'action*** ***stratégique à moyen terme*** et fixe des priorités selon une analyse coût-bénéfice quantitative et qualitative ;
4. Le Business Operations Strategy constitue la ***base de suivi et d'information*** sur la progression et les résultats des initiatives des Opérations (BO) ;
5. Le Business Operations Strategy constitue la ***base d'Évaluation des pratiques mises en œuvre*** pour une optimisation plus poussée si nécessaire, et à des fins de partage des connaissances ;
6. Le Business Operations Strategy constitue la ***base de Mobilisation des ressources*** (ressources financières et humaines) à l'appui de l'harmonisation des Opérations à l'échelle des pays.

### 4.2 Pourquoi élaborer le BOS ?

L'élaboration du Business Operations Strategy soutient le développement d'Opérations harmonisées pour atteindre les résultats suivants :

* **Amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations** : Le BOS possède deux composantes de services d'appui opérationnel - celles issues de l'UNDAF/du programme, et les « opérations courantes » qui ne sont pas directement issues du programme. En analysant la stratégie du programme sous le prisme des opérations, et en identifiant les opérations nécessaires pour exécuter le programme, les passerelles entre le programme et les opérations sont mises en place. Comme la Stratégie de programmes des Nations Unies (UNDAF) et le Business Operations Strategy appartiennent tous les deux au même cycle, l'élaboration du BOS renforce les liens entre l'appui opérationnel de l'UNDAF et des Nations Unies à cette stratégie de programme ;
* **Réduction des coûts :** Le BOS concentre sa stratégie sur les services de support opérationnel et les initiatives visant à harmoniser et/ou simplifier les opérations. Cette démarche permet de planifier les opérations sur plusieurs années et facilite la planification stratégique de l'effort opérationnel. La série d'instruments opérationnels qu'elle renferme permet de mieux identifier les avantages des différentes initiatives en termes de coûts, afin de pouvoir prendre des décisions basées sur les faits et de fixer des priorités. Elle facilite également le suivi et l'évaluation de l'effort opérationnel au niveau des pays. Elle vise à raccourcir les délais afin de rationaliser les processus opérationnels d'exécution et à réduire les coûts financiers directs par exemple en s'appuyant sur les positions de négociation communes à l'ensemble du Système des Nations Unies lors de la fourniture de biens et services. Les réductions de coûts escomptées incluent :
* Réduction de la duplication des processus professionnels au niveau des agences en assurant le service à travers un seul canal plutôt qu'en le décentralisant au niveau des agences (p. ex. TIC, Déplacements et maintenance des bâtiments) ;
* Réduction des coûts de transaction (temps passé aux activités) pour les Nations Unies et les partenaires, y compris le gouvernement du pays d'accueil, du fait de l'harmonisation des procédures opérationnelles et d'accords permanents avec des fournisseurs (p. ex. procédures en matière de visas et accords à long terme) ;
* Mise en avant des positions de négociation des Nations Unies lors de la passation de marchés de biens en grandes quantités (p.ex. fournitures de bureau en gros, services d'impression).
* **Amélioration de la qualité :** Par la passation conjointe de marchés de services en gros volumes, les Nations Unies augmentent leur pouvoir de négociation avec le prestataire de services et améliorent leur capacité à contrôler et évaluer la qualité globale du service exécuté par ce prestataire.
* **Mise en avant des notions opérationnelles et définition des priorités :** Les instruments tels que l'Analyse coût-bénéfice, l'analyse du coût des transactions et l'Analyse des processus de fonctionnement offrent des outils légers et faciles à utiliser pour identifier et accorder la priorité aux initiatives d'harmonisation à fort impact et la facilitation du suivi et de l'évaluation des initiatives d'harmonisation par rapport aux indicateurs de référence préétablis.

### 4.3 Qu'est-ce que le BOS ?

Le Business Operations Strategy définit l'orientation stratégique à moyen terme des Opérations des Nations Unies à l'échelle des pays dans une ou plusieurs des catégories susmentionnées pour soutenir la mise en œuvre de l'UNDAF. Il traduit les effets de haut niveau des Opérations[[9]](#footnote-9) *conjointes* (à la différence des opérations au niveau des agences) qui identifient le résultat attendu, et permet de décomposer ces résultats de haut niveau en extrants de niveau inférieur. Le BOS sert de base à la planification annuelle du travail de l'Équipe de gestion des opérations et facilite le suivi et l'évaluation, la répartition des tâches, des responsabilités et la mobilisation des ressources en vue de soutenir des opérations rentables plus stratégiques.

Le BOS possède trois composantes :

1. Le **Cadre de résultats des Opérations**, qui traduit les effets et extrants à moyen terme conformément au cycle de l'UNDAF ;
2. Le **Cadre de suivi et d'évaluation**, qui traduit les indicateurs de niveau des effets et des extrants permettant le suivi de la progression et l'évaluation de l'impact des opérations ;
3. Les **Accords de gestion** des Opérations des Nations Unies, qui soulignent la façon dont les Nations Unies s'organisent pour offrir un appui opérationnel rentable conforme aux exigences du Programme des Nations Unies ;

Aux fins du Business Operations Strategy, les Opérations sont définies comme des processus d'appui administratif ***exécutés conjointement*** qui soutiennent la mise en œuvre des programmes des Nations Unies au niveau des pays[[10]](#footnote-10).

À titre d'exemples d'Opérations (Business Operations), on peut citer [[11]](#footnote-11):

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemples de Services communs et de pratiques de fonctionnement harmonisées** | |
| Services communs de TIC | Bureau d'assistance aux TIC,  Microterminal VSAT commun,  Infrastructure VoIP conjointe,  Radio et télécommunications  Nom de domaine et site web communs |
| Services communs d'achat | Fournitures de bureau  Gestion de parcs et carburant (véhicules légers)  Accords à long terme pour les infrastructures d'atelier et de conférence, les fournitures professionnelles standard, etc.  Achats de la Commission d'examen paritaire  Cf. [principes directeurs](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html) sur les « Achats communs des Nations Unies au niveau des pays » |
| Services communs de ressources humaines | Conseil et formation du personnel  Harmonisation de la DSA pour le personnel national  Fiches de postes harmonisées  Recrutement interinstitution  Listes communes de consultants ONU  Systèmes communs d'apprentissage |
| Services d'administration communs | Services de courrier  Services de traduction  Accords communs d'hébergement sur place et d'hébergement hôtelier  Services de protocole,  Réception/registre conjoints,  Services de la valise diplomatique et du courrier express,  Maintenance |
| Services financiers communs | Banques |
| Services communs de logistique et de transport | Services de voyages  Services de fret national et de stockage en transit  Entreposage et distribution  Services de transport aérien  Parc de véhicules légers et gestion de parc automobile en commun |
| Locaux communs | Partage des locaux entre les agences (Locaux communs des Nations Unies/Maison des Nations Unies)  Bureaux conjoints/extérieurs et de province communs  Maintenance des bâtiments |
| Services de sécurité communs | Accords à long terme sur les services de sécurité |
| Services de protocole communs | Agents du protocole conjoints pour les agences des Nations Unies |
| HACT |  |

# Conception de la démarche Business Operations Strategy (BOS)

Le BOS a plusieurs points communs avec l'UNDAF. Il se base sur un processus similaire, mais plus léger, en termes d'analyse, de cadre des résultats et de cadre de suivi et évaluation, traduisant les indicateurs de performances clés (KPI) face auxquels sont mesurées les Opérations. Le BOS couvre également la même période et une partie du contenu de la Business Operations Strategy directement inspirée de l'UNDAF.

Le schéma ci-après donne un aperçu du processus de BOS :

**BoS**

**Analyse des opérations :**

1. Analyse initiale
2. Analyse des besoins
3. Analyse des exigences
4. Analyse coût-bénéfice (y compris BPM)

**Priorisation** Opérations harmonisées

Cadre de résultats

**à moyen terme**

(coûts inclus)

Cadre de **suivi et d'évaluation**

**Plans de travail de l'OMT**

**Planification annuelle du travail**

**Boucle de rétroaction**

**Modèle de Business Operations Strategy**

Le BOS repose sur les chapitres suivants :

|  |
| --- |
| Chapitre 1 : Introduction |
| * 1. Historique |
| * 1. Principes de mise en œuvre |
| Page des signataires |
| Chapitre 2 : Analyse des opérations |
| 2.1 Analyse initiale |
| 2.2 Analyse des besoins |
| 2.3 Analyse des exigences |
| 2.4 Analyse coût-bénéfice |
| 2.5 Priorisation |
| Chapitre 3 : Cadre de résultats des Opérations (descriptifs) |
| Chapitre 4 : Suivi, évaluation et information sur les Opérations |
| Chapitre 5 : Mécanismes de gouvernance des Opérations |
| Chapitre 6 : Cadre budgétaire des Opérations |
| Chapitre 7 : Opérationnalisation du BOS |

* Le Chapitre 1 présente le contexte du Business Operations Strategy ;
* Le Chapitre 2 définit l'objectif de résultats (désigné par « solutions opérationnelles ») et classe les domaines de résultats en fonction de l'effet des coûts et des bénéfices pour chaque solution opérationnelle suggérée.
* Le Chapitre 3 traduit les solutions opérationnelles en déclarations de résultats spécifiques (effets, extrants) et ajoute un bref descriptif à chaque domaine de résultat obtenu au chapitre 2. Il ajoute également le financement requis par effet/extrant ;
* Le Chapitre 4 définit les indicateurs de niveau d'effets et d'extrants, les cibles et les indicateurs de référence obtenus au chapitre 2 ;
* Le Chapitre 5 présente les mécanismes de gouvernance des Opérations ;
* Le Chapitre 6 décrit les besoins en ressources, y compris une carte des ressources existantes, l'écart de ressources et une stratégie de mobilisation des ressources ;
* Le Chapitre 7 présente l'opérationnalisation du BOS qui explique comment tirer parti du BOS pour améliorer la planification du travail et développer et mettre en œuvre des solutions, y compris les concepts de plan de travail (OMT) intégré et l'utilisation du Protocole d'accord standardisé pour les Services communs.

Le document d'orientation du BOS présente les démarches se rapportant à chacun de ces chapitres*.*

## Chapitre 1 : Introduction

### 1.1 Historique

L'historique comprend une brève introduction générale sur la situation nationale et le rôle du Système des Nations Unies au niveau du pays et vis-à-vis de l'environnement de développement national. Il faut préciser que cela constitue seulement un résumé de haut niveau du contexte national. Étant donné que l'UNDAF possède une analyse plus approfondie de la situation en termes de développement national, il peut être utile de s'y reporter pour plus d'informations.

Le contexte présente aussi une brève déclaration sur l'objet de la Stratégie d'affaires des Nations Unies (cf. section 3.2) et ses liens avec la Stratégie de programme des Nations Unies.

### 1.2 Principes de mise en œuvre

Cette section présente quelques-uns des principes clés sur lesquels repose le BOS des Nations Unies. On peut citer comme exemples de ces principes :

* Le BOS cible les opérations communes des Nations Unies, par exemple les processus opérationnels qui ajoutent de la valeur au Système des Nations Unies *dans son ensemble*. En plus de ces services à l'échelle du système, les agences peuvent décider de poursuivre les services d'appui opérationnel spécifiques à chaque agence. Les Opérations (Business Operations) des Nations Unies complètent ces opérations au niveau des agences ;
* L'engagement des Nations Unies pour l'harmonisation des Opérations dès lors que cela apporte de la valeur ajoutée au Système des Nations Unies et à ses partenaires, la valeur ajoutée étant définie comme une réduction des coûts (soit des coûts financiers directs soit des coûts en temps) ou comme une amélioration de la qualité des services fournis ;
* Le BOS des Nations Unies présente des liens directs avec la stratégie de programmes de l'UNDAF, dans la façon dont les Nations Unies prévoient d'apporter leur appui opérationnel au programme ;
* L'engagement des Nations Unies pour les principes de la Déclaration de Paris, y compris l'utilisation de systèmes nationaux pour les services opérationnels, dans la mesure du possible.

## Chapitre 2 : Opérations – Analyse des opérations

L'analyse des opérations est une analyse critique destinée à identifier les initiatives d'harmonisation qui ajoutent de la valeur aux bureaux de pays et à prioriser les diverses initiatives identifiées comme apportant de la valeur ajoutée aux Opérations au niveau des pays. L'Analyse des opérations inclut l'analyse suivante :

**Analyse des opérations**

1. *Analyse initiale :* Offre de services courante (Offre)
   * Initiatives existantes d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) *– Analyse initiale*

1. *Analyse des besoins* (Demande)
   * Besoins liés au programme (déduits de l'UNDAF)
   * Besoins non liés au programme (besoins internes)
2. *Analyse des exigences :*
3. *Analyse coût-bénéfice (basée sur une Analyse simplifiée des coûts de transaction*) pour les initiatives potentielles d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) ;
4. Enfin, l'OMT classe par *priorité* les initiatives d'harmonisation à valeur ajoutée ;

**Selon les résultats de l'Analyse des opérations, l'EPNU/OMT prépare la Matrice des résultats et le cadre de M&E (de suivi et d'évaluation) qui guide l'harmonisation des Opérations pour le cycle de programme à venir.**

### 2.1 Analyse initiale

L'analyse initiale inclut un bilan et une évaluation des initiatives *en cours* d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus).

L'analyse initiale a pour but de fournir un aperçu de l'état actuel des initiatives *existantes* d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus). Elle identifie quelques catégories d'informations de base :



|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Type de Service commun/d'effort d'harmonisation existant | Entité gestionnaire (Responsable du service) | Clients (Agences utilisant le service) | Indicateurs KPI | Niveau de performance par rapport aux KPI | Modalités (externalisées/ en interne) | Action recommandée (cf. ci-dessous) |
|  |  |  |  |  |  |  |

Tableau : Modèle d'évaluation initiale

Pour obtenir le modèle complet de l'Analyse initiale, cf. l'Annexe B1 ou le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).

Selon les performances de chaque Service commun (SC), l'Équipe de gestion des opérationsévalue la valeur ajoutée que le Service commun apporte au Système des Nations Unies et qui servira de base au cadre de résultats et aux éventuelles *actions recommandées*. Les performances sont mesurées en fonction des KPI fixés d'un commun accord (pour en savoir plus sur les KPI, cf. la section 2.3 ci-après Évaluation des besoins) :

* *Extension recommandée*? Si le SC répond aux attentes, voire les dépasse, serait-il judicieux de proposer à d'autres agences d'y participer ? Des services supplémentaires doivent-ils être ajoutés au pack de services ?
* *Réduction recommandée*? Existe-t-il des secteurs du SC qui ne se portent pas aussi bien que d'autres ?
* *Interruption recommandée*? Existe-t-il des événements imprévus ou des difficultés qui ont empêché l'établissement de ce SC ? Ces enjeux justifieraient-ils l'interruption totale du SC ?
* *Ajustement/modification recommandée*? Selon les performances, il est possible que la configuration de départ ne soit pas conforme à la réalité et puisse être améliorée. Si c'est le cas, la configuration du Service commun peut-elle être modifiée pour supprimer les obstacles éventuels ?

Ainsi, bien que l'évaluation consiste essentiellement à examiner les éléments en place, il est clair que ces interrogations comporteront aussi un avis initial sur la qualité et la nécessité des services, ainsi qu'une vision des possibilités d'extension ou de modification des services. Ces aspects, ainsi que les éventuelles difficultés à réaliser les plans de travail opérationnels précédents (au niveau élevé et dans le détail), doivent être inscrits dans l'évaluation initiale afin de fournir un point de départ à la poursuite des discussions et à des modifications potentielles.

### 2.2 Analyse des besoins

*L'Analyse des besoins et des exigences identifie le besoin* d'appui opérationnel au niveau des pays (demande). Il peut y avoir un besoin d'harmonisation d'un processus spécifique afin de réduire les coûts associés ou d'améliorer la qualité (par exemple, l'harmonisation des taux de DSA pour les partenaires) ou il peut y avoir un avantage à fournir un service sous forme de Service commun plutôt que comme service basé sur une agence.

L'Analyse des besoins identifie et décrit le besoin des services d'appui opérationnel existants et de (nouveaux) services conjoints souhaités. Elle prend la forme d'une brève Déclaration des besoins (descriptif) pour chaque opération commerciale commune suggérée. L'Analyse des besoins se concentre sur le besoin, et non sur la façon dont le besoin est finalement satisfait, par exemple elle se concentre sur les questions Quoi et Quand, et non pas sur le Comment. Le besoin d'Opérations découle de l'évaluation initiale des services communs *existants* et du besoin de *nouveaux* services communs. Les besoins sont déterminés en gardant à l'esprit les éléments suivants :

* + (1) appui opérationnel de base (p. ex. nouvelles exigences du personnel, nouveaux bureaux potentiels, etc.) ;
  + (2) appui opérationnel stratégique (professionnalisation et amélioration des services opérationnels et alignement sur les objectifs programmatiques).
* Les déclarations de besoins doivent décrire clairement et de manière mesurable ce que le service doit fournir et les délais dans lesquels il doit être prêt à le fournir

L'Analyse des besoins utilise le modèle ci-après (notez que le modèle est identique à celui utilisé pour l'analyse des exigences - l'étape suivante de l'Analyse des opérations) :



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom de l’Opération/du Service | Descriptif de l’Analyse des besoins | Analyse des exigences et KPI |
| Bureau auxiliaire dans des locaux communs  - TIC communes | * **Historique** : L’EPNU en Utopie inclura dans son UNDAF un programme VIH/SIDA conjoint dans la Province de Felurie. L'Équipe de travail interinstitutions ayant élaboré le concept du programme a déterminé que, du fait des liens réciproques forts entre les composantes du programme propres à chaque agence, il sera souhaitable que les membres du personnel partagent les mêmes locaux du bureau de l’ONUSIDA. L’équipe souhaiterait commencer à travailler au même endroit d’ici juin 2013. Pour faciliter l’installation dans des locaux communs, certains besoins sont identifiés : * **Besoin 1 :** Pour gagner en efficacité, le bureau auxiliaire doit tirer parti du nouvel accord interinstitutions interne conclu avec un fournisseur de connectivité VSAT et consolider les accords de connectivité internet des agences en un seul accord de connectivité partagée avec un microterminal VSAT et un FAI. L’objet de l’accord sera de garantir que toutes les agences soient dotées d’une bande passante suffisante, au meilleur prix possible, et de favoriser l’utilisation de la téléphonie VOIP et de la visioconférence en ligne. * **Description du besoin 1 :** Dès que possible et, si nécessaire, de manière échelonnée, disposer d’un accord sur les TIC qui (1) rationnalisera les accords de connectivité des agences en un seul accord partagé utilisant le moins de microterminaux VSAT possible, conformément à l’accord interinstitutions interne, et un seul FAI ; (2) garantira que toutes les agences soient dotées de la bande passante nécessaire disponible ; (3) favorisera l’utilisation la plus large possible de la téléphonie VOIP, notamment pour les communications internationales ; (4) favorisera un usage le plus large possible de la visioconférence en ligne à bas coût. |  |

Pour obtenir le modèle de l'Analyse des besoins, se reporter à l'Annexe B2 ou la télécharger à partir du [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/).

*L'Analyse des besoins inclut à la fois le personnel des programmes et des opérations, car les besoins émanent de la prise en compte des besoins programmatiques et opérationnels.*

Certaines Opérations découlent directement du Programme/de l'UNDAF [initiatives d'harmonisation des Opérations liées au programme (Services communs inclus)], tandis que les autres opérations seront exigées indépendamment de la taille ou de la conception du programme (Exigences corporate).

Il faut souligner que l'analyse des besoins et des exigences inclut les initiatives d'harmonisation des Opérations à la fois nouvelles et existantes (Services communs inclus).

1. *Besoins liés aux programmes pour les initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus)*

L'UNDAF définira une part significative des exigences administratives opérationnelles pour ce cycle. Comme le Business Operations Strategy (BOS) et la stratégie du Programme de l'UNDAF font partie du même cycle, c'est un bon moyen pour les rapprocher en établissant des exigences d'appui administratif à partir de la matrice des résultats de l'UNDAF.

Il faut souligner que l'objectif ici est l'identification des besoins de service d'appui administratif qui seront fournis sous la forme d'un Service **commun** (autrement dit Opérations conjointes), et non de services d'agences individuelles[[12]](#footnote-12). Quelques exemples incluent l'initiative HACT ou l'achat commun de produits directement lié au programme.

Dans l'UNDAF, chaque effet est subdivisé en extrants de niveau inférieur. Les combinaisons des extrants garantissent la capacité des Nations Unies à obtenir des résultats sur l'effet. Ces effets et extrants sont à la base de l'analyse[[13]](#footnote-13):

Figure  : Relation entre l'UNDAF et le BOS

|  |  |
| --- | --- |
| Business Operations Strategy | |
| Opérations liées aux programmes (UNDAF) | Opérations courantes |
| Besoins des Locaux communs en bureau auxiliaire | Achats communs d’articles de bureau en vrac, de carburant, etc. |
| Organisation commune des RH pour un programme conjoint ou un bureau auxiliaire | Support général aux TIC |
| Support aux Achats conjoints pour un programme particulier | Bureau des voyages commun |
| HACT | Siège des Nations Unies/Locaux communs au niveau des pays |

Fig 1

**Démarche :**

1. Sélectionner l'effet de l'UNDAF pour lequel l'analyse des besoins est effectuée :

*Exemple :* Effet de l'UNDAF : « D'ici à 2025, l'infection par le paludisme baisse de 29 à 20 % dans les trois régions les plus touchées par la maladie en Utopie ».

1. Identifier les extrants, suivant l'effet de l'UNDAF, qui sont susceptibles d'impacter les exigences d'appui opérationnel[[14]](#footnote-14).

*Exemple :* Extrant 1 de l'UNDAF : « D'ici à 2025, 80 % des groupes les plus vulnérables dans les trois provinces les plus vulnérables auront accès à des instruments de prévention du paludisme, y compris des moustiquaires et des solutions chimiques à visée préventive ».

Les cibles et les indicateurs dans le cadre logique (cadre de résultats) et le cadre M&E de l'UNDAF peuvent spécifier les interventions plus en détail.

1. Pour chacun des extrants sélectionnés de l'étape 2, les exigences des initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) sont analysées pour chaque Catégorie de Services communs :

* Achats communs
* Ressources humaines communes
* TIC communes
* Logistique et transport communs
* Administration commune
* Finance commune
* Sécurité commune

Les catégories exactes varient selon les pays, suivant les services déjà en place ou à élaborer. Les catégories sont un indicateur pour guider la réflexion sur l'OMT. L'analyse doit tenir compte des besoins de programme directs (p. ex. besoins d'achats) ainsi que des besoins de programme généraux, comme de savoir si les Nations Unies ont besoin de bureaux auxiliaires ou de bureaux de projet en plus, qui auraient des implications significatives en termes de TIC, de logistique et d'autre appui opérationnel. Le point clé ici est que le besoin est directement lié à un programme spécifique.

Il faut souligner que l'objectif ici est l'identification des besoins de service d'appui administratif qui seront fournis sous la forme d'un Service **commun** (autrement dit Opérations conjointes), et non de services d'agences individuelles[[15]](#footnote-15).

La figure ci-dessous illustre cette approche :



Figure  : Relation entre l'UNDAF et le BOS

|  |  |
| --- | --- |
| Business Operations Strategy (BOS) | UNDAF |
| Analyse opérationnelle | Analyse nationale commune |
| Cadre de résultats (Effets-extrants) | Cadre de résultats (Effets-extrants) |
| Suivi et évaluation (Indicateurs) | Suivi et évaluation (Indicateurs) |
| Cadre budgétaire | Cadre budgétaire |
| Accords de gestion (financement inclus) | Accords de gestion (financement inclus) |
| Accords de financement conjoints | |

Cette catégorie inclut les services qui sont actuellement exécutés au niveau des agences mais, du fait de l'extension du programme ou de l'implication d'agences supplémentaires, son efficacité ou sa rentabilité peuvent être accrues si les initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) sont mises en place au niveau du Système des Nations Unies.

1. *Autres initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus)*

En plus des initiatives d'harmonisation des Opérations liées aux programmes (Services communs inclus), il y a généralement un potentiel pour des initiatives supplémentaires d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) qui ne proviennent pas forcément directement de l'UNDAF. On peut citer comme exemples les achats de fournitures de bureau génériques ou de combustible (Achats conjoints), l'établissement d'une Réception ou d'un Registre communs (Logistique), les processus de recrutement et la formation conjoints (Ressources humaines conjointes). Ces processus opérationnels facilitent la mise en œuvre des programmes mais ne découlent pas forcément directement des besoins de programme individuels.

Cette catégorie inclut les services qui sont actuellement exécutés au niveau des agences mais, du fait de l'extension du programme ou de l'implication d'agences supplémentaires, son efficacité ou sa rentabilité peuvent être accrues si les initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) sont mises en place au niveau du Système des Nations Unies.

**Démarche**

1. Identifier les autres besoins associés (ne découlant pas directement de l'UNDAF) que le Service commun ou l'effort d'harmonisation est censé couvrir ;

*Exemple :* Réception commune, Maintenance, Articles de bureau en vrac, Combustible, Transport.

1. Pour chacun des besoins de l'étape 1, les exigences des initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) sont analysées pour chaque Catégorie de Services communs :

* Achats
* Ressources humaines
* Technologies de l'information et de la communication
* Logistique et administration
* Finance
* Sécurité

Ci-dessous un exemple d'une chaîne de résultats non programmatique, axée dans le cas présent sur les Achats.

*N.B. : le BOS ne couvre généralement que les effets (répond à la question « Qu’est-ce que » l'EPNU/OMT prévoit de réaliser au cours du prochain cycle) et les extrants (répond à la question « Comment » l'EPNU/OMT prévoit de concrétiser l'effet). L'Objectif annuel est une donnée qui figure dans le Plan de travail annuel intégré de l'OMT. Cependant, pour démontrer à quoi ressemblerait la chaîne de résultats complète, l'exemple ci-après inclut les Objectifs annuels.*

**Effet 1 : À l'horizon 2015, les Nations Unies en Utopie ont réussi à réduire les Coûts de fonctionnement des Nations Unies de 5 % par an en moyenne**

* **Extrant 1 :** À l'horizon 2015, le Système des Nations Unies en Utopie a réduit de 4 % le coût des achats par le développement et la mise en œuvre d'initiatives d'achats communes.
  + **Objectif annuel 2012 :** Durant l'année 1, le coût a baissé de 2 % par rapport à l'année de référence 2012, grâce à l'établissement de trois accords à long terme supplémentaires (niveau de base jan. 2012 : 5 accords à long terme en place, cible déc. 2012 : 8 accords à long terme en place)
  + **Objectif annuel 2013 :** Durant l'année 2, le coût a baissé de 1 % par rapport à l'année de référence 2012, grâce à l'établissement de sept accords à long terme supplémentaires (niveau de base jan. 2012 : 5 accords à long terme en place, cible déc. 2013 : 12 accords à long terme en place)
  + **Objectif annuel 2014 :** Durant l'année 3, le coût a baissé de 1 % par rapport à l'année de référence 2012, grâce à l'établissement de dix accords à long terme supplémentaires (niveau de base jan. 2012 : 5 accords à long terme en place, cible déc. 2014 : 15 accords à long terme en place)
  + **Extrant 2 :** À l'horizon 2015, le Système des Nations Unies en Utopie a réduit de 2 % les coûts de fonctionnement par le développement et la mise en œuvre de la téléphonie Voix sur IP.
  + **Objectif annuel 1 :** …
  + **Objectif annuel 2 :** …

Pour obtenir le modèle complet de l'Analyse des besoins et des exigences, cf. l'Annexe B2 ou le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).

### 2.3 Analyse des exigences

L'Analyse des exigences identifie et décrit les exigences des services d'appui opérationnel existants et de (nouveaux) services conjoints souhaités. Les exigences soulignent les paramètres que le service doit satisfaire en termes de qualité, d'actualité ou de rentabilité, qui s'expriment souvent sous la forme de KPI (indicateurs clés de performances). L'analyse des exigences produit une Déclaration d'exigences pour chaque service. Les déclarations d'exigences doivent être rédigées d'une manière mesurable qui permette d’élaborer directement des mesures de conformité applicables et d'autres indicateurs de performance. Ceci garantit que les attentes sont clairement définies.

L'Analyse des exigences utilise le même tableau que l'Analyse des besoins et complète ce tableau en remplissant l'Analyse des exigences et la colonne KPI. Pour le modèle d'analyse des besoins et des exigences, cf. l'Annexe B2.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom de l’Opération/du Service | Descriptif de l’Analyse des besoins | Analyse des exigences et KPI |
| Bureau auxiliaire dans des locaux communs  - TIC communes | * **Historique** : L’EPNU en Utopie inclura dans son UNDAF un programme VIH/SIDA conjoint dans la Province de Felurie. L'Équipe de travail interinstitution ayant élaboré le concept du programme a déterminé que, du fait des liens réciproques forts entre les composantes du programme propres à chaque agence, il sera souhaitable que les membres du personnel partagent les mêmes locaux du bureau de l’ONUSIDA. L’équipe souhaiterait commencer à travailler au même endroit d’ici juin 2013. Pour faciliter l’installation dans des locaux communs, certains besoins sont identifiés : * **Besoin 1 :** Pour gagner en efficacité, le bureau auxiliaire doit tirer parti du nouvel accord interinstitutions interne conclu avec un fournisseur de connectivité VSAT et consolider les accords de connectivité internet des agences en un seul accord de connectivité partagée avec un microterminal VSAT et un FAI. L’objet de l’accord sera de garantir que toutes les agences soient dotées d’une bande passante suffisante, au meilleur prix possible, et de favoriser l’utilisation de la téléphonie VOIP et de la visioconférence en ligne. * **Description du besoin 1 :** Dès que possible et, si nécessaire, de manière échelonnée, disposer d’un accord sur les TIC qui (1) rationalisera les accords de connectivité des agences en un seul accord partagé utilisant le moins de microterminaux VSAT possible, conformément à l’accord interinstitution interne, et un seul FAI ; (2) garantira que toutes les agences soient dotées de la bande passante nécessaire disponible ; (3) favorisera l’utilisation la plus large possible de la téléphonie VOIP, notamment pour les communications internationales ; (4) favorisera un usage le plus large possible de la visioconférence en ligne à bas coût. | *Indicateur de rentabilité :*  1. Coût opérationnel total de la connectivité VSAT réduit de 8 %  2. Coût opérationnel total de l’utilisation du téléphone réduit de 85 %  *Indicateur de qualité de service :*  1. Délai de réponse du service d’assistance aux TIC après demande d’assistance à la connectivité < 3 heures  2. Taux de fonctionnement minimum de la liaison = 90 % du temps  3. Le débit de la liaison est conforme aux exigences des agences 90 % du temps  4. Agences dotées d’installations de visioconférence  *Indicateur d’efficacité*  Le nombre d’accords de VSAT passe de 6 (1 par agence) à 1 (réduction de 84 % des coûts de gestion de contrats) |

*Pour chacun des besoins identifiés ci-dessus, à la fois programmatiques et non programmatiques, l'OMT doit présenter les éléments suivants dans un bref descriptif :*

Les **déclarations d'exigences** doivent être rédigées d'une manière mesurable qui permette de développer directement des mesures de conformité applicables et d'autres indicateurs de performance. Ceci garantit que les attentes sont clairement définies.

Exemples de **Déclarations d'exigences** ci-après :

* + Pour une certaine date (fin du cycle de BOS), chaque agence faisant l'acquisition des services communs d'assistance aux TIC a accès à des Services d'assistance aux TIC d'actualité et de qualité ;
  + Pour une certaine date (fin du cycle de BOS), chaque agence faisant l'acquisition de services conjoints de nettoyage pour les locaux partagés a accès à des services de nettoyage de qualité ;
  + Pour une certaine date (fin du cycle de BOS), les frais de voyage de chaque agence participante sont réduits de X % ;
  + Pour une certaine date, tous les membres du personnel des Nations Unies auront accès à un programme complet et bien structuré de formation au M&E (suivi et évaluation).

**Indicateurs de performance clés :** Pour chacune des déclarations d'exigences, un ensemble d'indicateurs appelés Indicateurs de performance clés (KPI) définira les attentes quant au niveau de service exact requis. Les KPI spécifient le niveau d'attentes pour les initiatives d'harmonisation et/ou les attentes des agences participantes qui font l'acquisition de services par l'intermédiaire d'un système de Service communs. Les KPI sont un outil puissant pour le suivi de la création de valeur et du respect des normes de qualité escomptées dans le temps, surtout si l'on compare les performances à celles des années précédentes (analyse de tendances).

* Les KPI définissent une norme générique pour chacun des besoins sélectionnés ;

**Quelles sont les différences entre un service commun et un service d'agence ?**

* Plus d'une agence a besoin du service ;
* Les avantages monétaires et non monétaires de la détention conjointe du service compensent le coût du développement et de l'exécution du service ;
* La détention conjointe du Service constitue un avantage en termes de qualité.
* Les KPI contribuent à décrire quelle fonction le service est appelé à exécuter pour répondre au besoin identifié *au terme du Business Operations Strategy* (moyen terme). Une fois que l'OMT établit chaque année le Plan de travail annuel, elle peut avoir des cibles/KPI annuels incrémentiels qui, à la fin du cycle de BOS, atteignent et réalisent le résultat escompté ;
* Faire simple. Il ne faut pas plus de 2 ou 3 KPI, sauf indication expresse du contraire. N.B. : le coût du suivi augmente avec chaque KPI ;
* Lors de l'élaboration des indicateurs KPI, il faut s'assurer tout d'abord qu'ils puissent être mesurés, et que le coût de la mesure et de la collecte des données soit acceptable. Si le coût est (trop) élevé, on peut décider d'opter pour un indicateur « supplétif ». On qualifie de supplétif un indicateur qui ne mesure pas directement les performances exactes mais qui peut être utilisé comme indicateur de performances approximatif.

À partir de l'exemple de Déclarations d'exigences ci-dessus, on peut citer les **exemples de KPI** suivants :

* Indicateurs temporels de qualité du service, par exemple la rapidité d'exécution d'un service :

« Délai de réponse de l'assistance TIC à une demande de support = <X heures> » ;

* Qualité perçue d'un service à exécuter ;

« Taux de réponse positif sur la propreté des locaux de bureau conformément à l'enquête annuelle > 75 % » ;

* Économies attendues résultant d'un service conjoint ;

« Réduction des frais de voyage de 10 % du volume total des déplacements annuels » ;

* Accès à un service spécifié :

« X membres du personnel ont bénéficié d'une formation de base au M&E grâce au Programme d'apprentissage commun ».

### Analyse coût-bénéfice (ACB)

« ...*L'Analyse coût-bénéfice vise à donner un aperçu suffisant, pas nécessairement exhaustif, des principaux éléments de coût associés à un processus*... »

Cette dernière étape avant l'élaboration de la matrice des résultats fournit la base analytique permettant à l'OMT/EPNU de prendre des décisions éclairées sur les initiatives prioritaires, selon les économies réalisées ou la qualité accrue du processus des opérations et/ou du produit/service. Comme certaines initiatives d'harmonisation peuvent nécessiter un investissement en amont aux fins de leur mise en œuvre, l'analyse coût-bénéfice donne des détails sur le niveau des frais d'investissement requis (coût en temps et en argent) qui peuvent influer sur la priorisation de chaque initiative. Ainsi, l'analyse coût-bénéfice vise à évaluer la rentabilité d'une solution proposée[[16]](#footnote-16):

La ***rentabilité*** désigne le degré suivant lequel la solution opérationnelle a atteint ou est censée atteindre ses résultats à un coût inférieur à celui des solutions alternatives. La rentabilité est insuffisante lorsque le programme n'est pas l'alternative ou la démarche la moins onéreuse pour obtenir des extrants et des effets identiques ou similaires[[17]](#footnote-17).

Les économies, qui améliorent la rentabilité et donc l'attractivité d'une solution opérationnelle proposée, peuvent être de nature monétaire (économies directes, par exemple dans le cadre d'initiatives d'achats conjointes) ou non monétaire (par exemple amélioration de la qualité des services ou réduction des délais des processus – avec pour effet une diminution du temps passé par le personnel à exécuter le processus).

L'Analyse coût-bénéfice vise à donner un aperçu suffisant, pas nécessairement exhaustif, des principaux éléments de coût associés à un processus : coût direct du processus (valeur en $) et le coût de main-d'œuvre ou le temps passé à exécuter les différentes actions qui constituent un processus. L'ACB analyse donc trois types de coûts et de bénéfices associés à chaque initiative suggérée d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) :

1. Coûts et bénéfices monétaires – Coût direct (valeur en $)
2. Coûts de main-d'œuvre (Coût non monétaire – temps passé)
3. Autres coûts/bénéfices

L'analyse coût-bénéfice est une étape obligatoire du BOS. Cependant, toutes les initiatives d'harmonisation des Opérations ne nécessitent pas le même degré d'analyse détaillée. Selon les recommandations, plus la complexité perçue ou le coût d'investissement sont élevés, plus l'analyse coût-bénéfice doit être détaillée.

Le BOS utilise deux outils spécifiques pour évaluer ces trois types de coûts (monétaires, non monétaires et autres) : *Cartographie des processus opérationnels* et *Analyse simplifiée du coût des transactions*.

Les résultats de l'Analyse coût-bénéfice apparaissent dans un simple tableau. Se reporter à l'Annexe B4 pour obtenir le modèle de l'Analyse coût-bénéfice ou le télécharger dans le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html):

Tableau  : Modèle d'Analyse coût-bénéfice

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Coûts/bénéfices monétaires ($)** | | **Coûts/bénéfices de main-d'œuvre** | | **Autres coûts/bénéfices** | |
|  | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** |
| **Solution opérationnelle proposée (Services communs inclus)** | **Coût monétaire escompté**  **(Investissement en $ ponctuel et récurrent)** | **Bénéfice monétaire escompté**  **(Bénéfices ponctuels et récurrents)** | **Investissement escompté en coût/temps de main-d'œuvre**  **(coûts de main-d'œuvre ponctuels et récurrents)** | **Bénéfice de main-d'œuvre escompté : Réduction du temps**  **(bénéfices de main-d'œuvre ponctuels et récurrents)** | **Autres coûts significatifs escomptés** | **Autres bénéfices significatifs**  **escomptés** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Il convient de souligner que, dans la plupart des cas, les chiffres sont confirmés par les résultats d'analyse détaillés de l'Analyse de cartographie des processus opérationnels et de l'Analyse simplifiée du coût des transactions. Les résultats de l'analyse coût-bénéfice peuvent exiger de l'EPNU/OMT qu'elle ajuste le KPI qui a été élaboré pour cette initiative pendant l'analyse des exigences[[18]](#footnote-18).

Les Coûts et les bénéfices associés à une solution opérationnelle existante ou nouvelle incluent les **Coûts/bénéfices ponctuels** et les **Coûts et bénéfices récurrents**.

* *Coûts/bénéfices ponctuels :*

Les coûts/bénéfices ponctuels sont définis comme des investissements (coûts) ou des bénéfices uniques, autrement dit qui ne sont engagés qu'une fois.

On peut citer comme exemple l'achat de serveurs PaBX pour la mise en œuvre d'une solution VoIP pour les Nations Unies et/ou l'achat de services de consultant d'une société qui gère la mise en œuvre, ou le coût d'un Processus d'appel à propositions en cas d'initiative d'achats conjointe. Un bénéfice ponctuel peut être la vente d'anciens serveurs qui sont remplacés par les nouveaux serveurs PaBX.

* *Coûts/bénéfices récurrents :*

Les coûts/bénéfices récurrents sont définis comme des coûts/bénéfices qui reviennent périodiquement, par exemple à chaque cycle de facturation. Pour l'Analyse coût-bénéfice, les coûts et bénéfices récurrents sont calculés sur le cycle complet du BOS, c'est-à-dire qu'ils doivent être additionnés pour obtenir un seul chiffre.

Un exemple de coût récurrent est représenté par les frais de service destinés à une Installation de sauvegarde conjointe pour les agences participantes

Un exemple de bénéfice récurrent est donné par la mise en œuvre d'une initiative d'achats commune de combustible qui entraîne une réduction des coûts de 120 000 USD à chaque approvisionnement en combustible (4 fois par an). Un cycle de BOS dure 5 ans, le bénéfice récurrent total utilisé pour l'analyse coût-bénéfice est égal à 4 x 120 000 USD = 480 000 USD par an x 5 ans = 2 400 000 USD pour le cycle.

N.B. : *L'Analyse coût-bénéfice utilise* ***un seul total*** *pour les Coûts ponctuels et récurrents (cf. le modèle ci-dessous), autrement dit les Coûts ponctuels et récurrents sont additionnés et les Bénéfices ponctuels et récurrents sont additionnés.*

La suite du document donne des indications sur la façon de renseigner chaque section du modèle :

#### 2.4.1 Identification des coûts et bénéfices monétaires

* *Coût monétaire escompté :*

Cette partie se rapporte au coût d'investissement financier (le cas échéant) de l'initiative d'harmonisation. Ces coûts sont souvent liés à l'achat de biens ou de services en relation avec l'initiative d'harmonisation. Les coûts récurrents apparaissent également dans cette catégorie.

Par exemple, si la VoIP doit être mise en œuvre en tant que Service commun, l'un des Coûts monétaires pour l'achat de marchandises sera l'achat de serveurs PaBX. Un exemple de coût des services est le recrutement d'un cabinet de consultants en TIC afin d'élaborer la solution technique et le plan d'intégration. Le prix payé tous les mois à un prestataire de services pour l'hébergement des serveurs PaBX est un exemple de coûts récurrents.

Les coûts monétaires ***n'incluent pas les coûts/le temps de main-d'œuvre*** engagés dans le processus. Les coûts de main-d'œuvre et en temps sont couverts dans la rubrique des coûts non monétaires (cf. ci-après).

* *Bénéfice monétaire escompté :*

Également appelé économies,l'un des bénéfices potentiels de l'initiative d'harmonisation est une réduction des ressources financières associées à ce processus. Il peut s'agir d'économies résultant d'une baisse des prix (en cas d'achats) ou d'une diminution des dépenses d'exploitation (dans le cas de la mise en œuvre de la VoIP, il s'agirait d'une baisse des dépenses de téléphonie). Afin d'obtenir une estimation des économies (coûts actuels/escomptés), le coût de la solution opérationnelle proposée devra être comparé aux coûts de la solution opérationnelle existante.

Par exemple, les efforts d'harmonisation liés aux achats, tels que l'établissement d'accords à long terme, utilisent le volume d'achats combiné du Système des Nations Unies au niveau des pays pour assurer l'approvisionnement en certains produits ou services aboutissant conjointement à une baisse du prix unitaire moyen ou à des réductions sur la quantité compte tenu du volume fourni. La « solution opérationnelle existante » pourrait inclure une solution conjointe existante (telle qu’un service commun) ou les dépenses de chaque agence obtenant le service de manière indépendante.

Les bénéfices monétaires ***n'incluent pas les réductions du coût de la main-d'œuvre/le temps gagné*** compte tenu de l'effort d'harmonisation. Les coûts de main-d'œuvre et en temps sont couverts dans la rubrique des coûts non monétaires (cf. ci-après).

Enfin, ***le bénéfice monétaire est multiplié par le nombre d'agences participant*** à la solution opérationnelle proposée,car le bénéfice s'applique à chaque agence individuelle.

#### 2.4.2 Identification des coûts et bénéfices de main-d'œuvre

Les instruments de cartographie des processus opérationnels et d'Analyse simplifiée du coût des transactions sont deux outils simples qui aident l'EPNU/OMT à développer une base factuelle sur laquelle les coûts et les bénéfices peuvent être estimés avant le déploiement effectif du service. Ils sont généralement déployés pour estimer les économies réalisées en termes de temps/de coût de main-d'œuvre en mesurant l'écart entre le temps passé à exécuter diverses activités dans un processus et en attribuant une valeur en dollars à ces écarts afin qu'ils puissent être exploités dans une analyse coût-bénéfice.

* *Investissement escompté en coût de main-d'œuvre/temps*

Le développement et la mise en œuvre de l'initiative d'opérations harmonisées demanderont du temps à un ou plusieurs membres du personnel. Pour garantir une planification et une affectation appropriées des ressources humaines (temps) à l'élaboration et à la mise en œuvre de la solution, *y compris à la gestion de la solution opérationnelle*, une estimation de cette durée est nécessaire.

Le temps passé à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion de la nouvelle solution opérationnelle est converti en une valeur en dollars à l'aide de modèles de coût en temps réel, qui convertissent le temps passé à une activité du processus en une valeur en dollars à partir des échelles salariales du ou des membres du personnel affectés à chaque activité du processus*.*

* *Bénéfices en termes de main-d'œuvre – Réductions/Gains de temps escomptés*

L'un des bénéfices escomptés de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une initiative d'Opérations harmonisées (Services communs inclus) est une réduction du temps dit de cycle, c'est-à-dire du temps nécessaire à l'exécution d'un processus. La réduction se matérialise du fait de l'élimination de la duplication des fonctions et activités d'un processus qui est autrement exécuté individuellement par chaque agence. La nouvelle solution opérationnelle remplace (une partie) des processus des agences individuelles, libérant ainsi du temps pour le personnel, qui peut l'utiliser à d'autres fins.

En outre, les efforts d'harmonisation peuvent également conduire à une révision des différentes étapes d'un processus, par la suppression d’étapes ou d’activités inutiles, afin de réduire ainsi le temps nécessaire à l'exécution d'un processus. Dans les deux cas, le résultat est le même : réduction du temps passé à l'exécution d'un processus.

La réduction du temps est convertie en une valeur en dollars à partir de modèles de coût en temps réel, qui convertissent le temps passé sur une activité du processus en une valeur en dollars à partir des échelles salariales du membre du personnel affecté. Pour obtenir une estimation de l'économie de temps/réduction du coût de main-d'œuvre (coûts de main-d'œuvre actuels/prévus) et des bénéfices, le temps/coût de main-d'œuvre de la solution opérationnelle proposée est comparé aux coûts de la solution opérationnelle existante.

Enfin, **le bénéfice total en termes de réduction du temps/réduction du coût de main-d'œuvre est multiplié par le nombre d'agences participant** à la solution opérationnelle proposée,car le bénéfice s'applique à chaque agence individuelle.

*Le schéma ci-après donne une brève description de la cartographie des processus opérationnels, une manière simple d'évaluer les estimations d'économies de temps/de réduction du coût de main-d'œuvre.*

**Analyse du coût de main-d'œuvre – Cartographie des processus opérationnels**

La cartographie des processus opérationnels (ou BPM, pour Business Process Mapping) est une démarche simple de représentation graphique des différentes étapes d'un (sous)-processus, comme l'« Assistance aux TIC », ou l'« Acquisition d'infrastructures hôtelières et de conférence », attribuant une exigence de délai à chaque étape/activité du processus.

« ...De nombreuses agences peuvent utiliser leurs plans de processus opérationnels standards internes pour les principaux processus opérationnels de l'agence, de façon à réduire significativement l'investissement en temps... »

La BPM fait l'inventaire des étapes à accomplir pour l'exécution d'un travail particulier, du nombre de personnes impliquées et de leur degré d'implication, et du temps nécessaire à finaliser l'étape.

Le plan de processus fournit un aperçu détaillé de chaque étape du processus, y compris du temps nécessaire pour mener à terme chaque étape. Il sert ensuite à calculer le coût d'un processus en identifiant le temps nécessaire à l'exécution de chaque étape et en appliquant à chacune des étapes/activités le taux réel du coût de main-d'œuvre (basé sur les échelles de salaires standard des Nations Unies). On obtient ainsi un coût en $ du processus actuel. De cette façon, le coût d'une solution proposée peut être facilement comparé aux coûts d'un processus existant, de manière à identifier les gains.

Les plans sont souvent élaborés à l'aide de MS [Visio](http://visio.microsoft.com/en-us/pages/default.aspx), mais on peut aussi travailler sur un tableau MS Word. Ci-dessous est reproduit un *exemple* de Plan de processus opérationnel Visio, qui couvre en l'occurrence le processus de mobilisation des ressources à l'échelle du pays :



Tableau : Exemple de Plan de processus opérationnel (Visio)

PNUD Soudan : Achat de biens

Responsable de budget/Chef de projet (FO ou CO)

Identifier le besoin

Garantir la disponibilité des fonds

Demande > 2 500 $ ?

NON

Bien = immobilisation ?

NON

Achat local

Fin

OUI

Rédiger les spécifications génériques

Signer la demande

Assistant programme/Admin (FO ou CO)

Formuler la demande

Contrôle budgétaire

Soumettre la demande et les documents justificatifs

Achats (CO)

Dérogation à l’appel à la concurrence ?

OUI

Demande > 30 000 $ ?

Accord long terme ou agent ?

NON

Étudier la demande

2 jours

Identifier la méthode d’attribution de marché

Identifier le type de concurrence

IS ?

NON

OUI

Procéder à la présélection

OUI

Obtenir un devis

Directeur pays (CO)

Autoriser la dérogation

Le plan de processus opérationnels est au centre de l'Analyse simplifiée du coût des transactions. Une fois les plans réalisés, l'essentiel du travail est terminé : en comparant le plan de la solution proposée au plan de la situation actuelle, on peut établir les écarts en termes d'exigences de délai (durées de cycle) et la valeur en $.

L'Analyse du coût de main-d'œuvre se base sur les Plans de processus opérationnel, en attribuant une valeur en $ à chaque activité du processus à partir du temps passé à chaque étape. Le temps passé à chaque activité est converti en un coût en $, à l'aide de l'échelle de salaires standard des Nations Unies pour le(s) membre(s) du personnel impliqué(s) dans le processus.

Le coût annuel total des rémunérations d'un membre du personnel est converti en coût journalier en divisant le salaire annuel par 12 (coût mensuel), puis en le divisant par 22,5 pour obtenir le coût journalier[[19]](#footnote-19). Le coût journalier est ensuite divisé par 9 (journée de travail de 9 heures) pour obtenir le ***coût horaire*** d'un membre du personnel.

**Exemple : Acquisition d'un lieu de séminaire**

Cet exemple porte sur un processus simple auquel participe un seul membre du personnel. Dans ce cas, nous utilisons un simple tableau pour cartographier le processus, et non pas un plan Visio comme ci-dessus. Il faut souligner que certains processus impliquent plusieurs membres du personnel et/ou davantage d'étapes, et par conséquent les exigences de délai de chacun des membres du personnel impliqués doivent être additionnées.

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyse du coût de main-d'œuvre : Acquisition d'un lieu** | |
| **Étape** | **Coût en temps (minutes)** |
| **Étape 1 :** Identifier les lieux potentiels | *30 minutes* |
| **Étape 2 :** Contacter la direction de chaque lieu pour obtenir des devis ainsi que les conditions générales de chacun | *45 minutes* |
| **Étape 3 :** Analyser tous les devis et choisir un lieu | *60 minutes* |
| **Étape 4 :** Préparer les documents pour les soumettre à l'approbation du comité des achats | *45 minutes* |
| **Étape 5 :** Informer le lieu et signer le contrat | *50 minutes* |
| **Étape 6 :** Présenter la demande d'achat/le bon de commande | *15 minutes* |
| **Étape 7 :** Valider le montant facturé selon le contrat | *10 minutes* |
| **Étape 8 :** Payer le fournisseur | *15 minutes* |
| **TEMPS TOTAL NÉCÉSSAIRE** | **270 Minutes (4,5 h)** |
| **COÛT TOTAL***(cf. ci-dessous)* | **391,50 USD** |

La durée totale nécessaire à l'acquisition du lieu est de **270 minutes** *(4,5 heures)*.

L'activité est accomplie par un membre du personnel P3. L'échelle des salaires d'un membre du personnel P3 à ce poste est de 210 000 USD. Le coût mensuel pour ce membre du personnel est de 210 000 USD/12 = 17 500 USD. Le coût journalier s'élève à 17 500/22,5[[20]](#footnote-20)=778 USD par jour. Le coût horaire s'élève à 778/9=87 USD.

Le coût de main-d'œuvre associé au processus est simplement le temps passé sur le processus *x* le coût horaire : Par conséquent, le coût total de main-d'œuvre pour l'acquisition du lieu est égal à 4,5 h x 87 USD= **391,50 USD.**

En créant un second tableau pour la solution proposée, on peut comparer le coût en temps et en main-d'œuvre ainsi que les réductions de main-d'œuvre (et des coûts associés) pour avoir une idée des bénéfices/gains liés à la solution proposée.

Pour le modèle d'analyse des coûts de main-d'œuvre, voir l'Annexe B3. Pour obtenir le modèle au format Excel, voir le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html). Pour obtenir une note *d'orientation technique détaillée* sur l'Analyse des processus opérationnels, voir le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).

Le BOS inclut une **approche simplifiée** et une **approche** **classique**, et l'option pour l'un ou l'autre type d'approche est liée au résultat escompté de l'effort d'harmonisation. Les deux approches nécessitent au moins un plan de processus opérationnel de la solution *proposée*, la principale différence étant le degré de détail de l'analyse (nombre d'étapes) et l'investissement associé en temps de travail du personnel. Le temps nécessaire par plan varie sensiblement selon le degré de détail et la complexité du processus.

* **Approche classique**

« ... Un plan extrêmement détaillé n'est en général pas nécessaire – il suffit dans la plupart des cas d'indiquer les *principales* étapes/activités d'un processus.... »

Idéalement, le même processus est cartographié pour chaque agence participante, et décrit la situation actuelle et les coûts engagés pour chaque agence. Il faut noter que, si l'effort d'harmonisation a pour but d'harmoniser les processus entre les agences, il ne faut pas opter pour la solution simplifiée mais recenser les processus en détail pour chaque agence avant de lancer le travail de modernisation.

* **Approche simplifiée**

Dans l'approche simplifiée, le plan de la solution opérationnelle proposée est comparable à un plan « générique » qui représente plus ou moins le processus actuel pour chaque agence. Cette méthode est moins précise car les processus ont tendance à varier d'une agence à une autre, mais elle réduit le temps nécessaire au travail de cartographie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Approche classique** | **Approche simplifiée** |
| **Nb de plans de processus opérationnels** | Plusieurs plans nécessaires (un pour la solution proposée, un pour chaque agence participante) | Deux plans nécessaires (une solution proposée, un plan générique) |
| **Avantages** | Analyse coût-bénéfice et plans de processus plus détaillés  Aperçu au niveau des agences des coûts et bénéfices. | Coût d'investissement réduit en temps de travail ;  Moins de connaissances détaillées nécessaires sur le ou les processus évalués. |
| **Inconvénients** | Exigence supérieure en moyens en termes de coût salarial ;  Exigences supérieures en connaissances sur le ou les processus évalués. | Analyse moins détaillée ;  Pas de répartition des coûts et bénéfices au niveau des agences. |
| **Conditions d'utilisation** | 1. L'EPNU préfère avoir les coûts/bénéfices par agence afin d'améliorer la qualité des arguments, en donnant un aperçu des coûts/bénéfices exacts pour chaque agence participante ; 2. L'effort d'harmonisation nécessite un investissement significatif en capitaux ou en ressources humaines et/ou a un impact considérable sur les processus stratégiques ; 3. L'effort d'harmonisation a pour but de rationaliser le processus (modernisation du processus). L'effort de modernisation nécessite des plans de processus spécifiques pour chacune des agences participantes, car chaque agence aura des différences de processus et donc des différences de coûts et de bénéfices ; 4. Il y a suffisamment de temps, de connaissances et d’expertise disponibles et consacrés à la BPM et au processus d'analyse coût-bénéfice. | 1. Le but de l'évaluation est d'obtenir une indication générale des coûts et bénéfices avec juste assez de détails pour prendre une décision éclairée sur l'opportunité d'élaborer et de mettre en œuvre la solution opérationnelle proposée, mais aucune analyse détaillée ni information au niveau des agences n'est nécessaire ; 2. Au niveau des pays, les moyens sont insuffisants pour pouvoir réaliser l'analyse classique. |

#### 2.4.3 Identification des autres coûts/bénéfices

Certains coûts et/ou bénéfices ne sont pas exprimés en valeur monétaire et ne sont pas associés à une réduction des durées de cycle, ce qui conduit à une diminution du coût de main-d'œuvre. Mais ces avantages sont parfois significatifs, même s'ils ne peuvent pas être monétisés. Si l'EPNU/OMT pense que ce type de coûts/bénéfices est associé à l'initiative d'harmonisation ou aux Services communs, ils peuvent figurer au format descriptif sous la rubrique « Autres coûts/bénéfices significatifs ». Il faut souligner que cette catégorie n'a pas pour but de fournir une liste exhaustive de tous les coûts et bénéfices, mais qu'elle offre plutôt la possibilité de mettre en avant les coûts/bénéfices significatifs qui sont importants pour la priorisation et le processus de prise de décision.

On peut citer comme *exemples* d'Autres bénéfices significatifs un renforcement des relations avec le fournisseur, une amélioration de la réputation du Système des Nations Unies, une amélioration de la visibilité pour le Système des Nations Unies, etc. La dégradation de la réputation, la baisse de visibilité, les frais de rupture d'un contrat sont des exemples d'Autres coûts significatifs.

Pour obtenir le modèle et un exemple d'Analyse coût-bénéfice, prière de se reporter à l'Annexe B4 ou au [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).

### 2.5 Analyse simplifiée du coût des transactions – Priorisation des solutions opérationnelles

L'Analyse coût-bénéfice a identifié le coût relatif et la valeur ajoutée de chacun des efforts d'harmonisation (Services communs inclus) et établi une base de priorisation. La dernière étape consiste à prioriser, c'est-à-dire à identifier les initiatives d'harmonisation qui doivent être traitées en priorité lors du prochain cycle.

L'attribution de la priorité se base sur un simple rapport, généralement appelé « rapport de priorité » pour chaque solution opérationnelle suggérée. Le rapport de priorité est basé sur les résultats de l'Analyse coût-bénéfice et utilise la formule simple ci-après :

**Analyse simplifiée du coût des transactions :**

**Établissement du rapport de priorité**

* **Rapport de coût total** par solution opérationnelle = Coût monétaire escompté (coût d'investissement en $) + Coût non monétaire escompté - Investissement en temps --- *Additionner les colonnes A et C du modèle d'ACB (cf. Annexe B3)*;
* **Rapport de bénéfice total** par solution opérationnelle = Bénéfice monétaire escompté (économie totale en $) + Bénéfice non monétaire escompté - Économie en temps/coût de main-d'œuvre --- *Additionner les colonnes B et D du modèle d'ACB (cf. Annexe B3)*;
* **Rapport de priorité** par solution opérationnelle = Rapport de bénéfice total/Rapport de coût total ;
* Le Rapport de priorité est **ajusté pour les Autres coûts et bénéfices** (ajustement subjectif).

**Plus le rapport de priorité est élevé, plus la solution opérationnelle est traitée de façon prioritaire.** Ceci garantit que la solution opérationnelle offrant les bénéfices les plus élevés reçoive un score de priorité supérieur, compte tenu des coûts associés.

Pour obtenir le modèle de l'Analyse coût-bénéfice, se reporter à l'Annexe B4 ou au [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Coûts/bénéfices monétaires ($)** | | **Coûts/bénéfices de main-d'œuvre (main-d’œuvre)** | | **Autres coûts/bénéfices** | | | | **Priorisation** | |
|  | **A** | **B** | **C** | **D** | | **E** | **F** | **G** | **H** | **I** |
| **Solution opérationnelle proposée (Services communs inclus)** | **Coût monétaire escompté**  **(Investissement en $ ponctuel et récurrent)** | **Bénéfice monétaire escompté**  **(Bénéfices ponctuels et récurrents)** | **Investissement escompté en coût/temps de main-d'œuvre**  **(coûts de main-d'œuvre ponctuels et récurrents)** | **Bénéfice de main-d'œuvre escompté : Réduction du temps de main-d’œuvre**  **(bénéfices de main-d'œuvre ponctuels et récurrents)** | | **Autres coûts significatifs escomptés** | **Autres bénéfices significatifs escomptés** | **Rapport de coûts (A+C)** | **Rapport de bénéfices (B+D)** | **Rapport de priorité : Rapport bénéfices/coûts (H/G)** |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |

Le rapport de priorité sert à lui seul de point de départ de priorisation. Toutefois, comme le rapport de priorité ne tient compte que des gains monétaires et non monétaires, la priorisation finale doit être effectuée à la lumière d'un certain nombre de considérations (qualitatives) :

* Autres coûts et bénéfices (colonnes E et F du modèle) *(cf. Annexe B3)*;
* Urgence des efforts d'harmonisation dans un domaine particulier ;
* Ressources financières disponibles nécessaires à l'investissement initial ;
* Capacités disponibles (temps, savoir-faire et compétences du personnel) au niveau des pays pour élaborer et mettre en œuvre la solution opérationnelle.

Suivant la note de priorité, l'EPNU/OMT peut sélectionner les projets de plus grande valeur afin qu'ils soient mis en avant pour l'exécution (priorité plus élevée) et en tenir compte dans la matrice des résultats et les descriptifs.

## Chapitre 3 : Planification stratégique : Cadre de résultats et descriptif des résultats

Le cadre de résultats des Opérations est le point de départ des Plans de travail annuels que l'OMT élabore chaque année. Il présente l'objectif des Opérations en liant les Plans de travail annuels à un cadre stratégique sur une longue durée, et permet de suivre et d'évaluer les résultats obtenus et de mettre en avant les interventions visant à perfectionner les services moins performants.

Le Cadre de résultats traduit les solutions opérationnelles identifiées dans l'Analyse coût-bénéfice en déclarations de résultats spécifiques (effets, extrants) et ajoute un bref descriptif à chaque domaine de résultat obtenu au chapitre 2. Il ajoute également le financement requis par effet/extrant.

### Matrice de résultats des Opérations (cadre logique)

Le contenu de la matrice de résultats est directement issu de l'Analyse des Opérations (chapitre 2) :

* l'Évaluation initiale des Services communs existants (2.1) identifie les Solutions opérationnelles existantes (Services communs inclus) en place et qui doivent être poursuivies ;
* l'Analyse des besoins et des exigences fournit les déclarations de résultats (effet et extrants) pour les Solutions opérationnelles proposées ;
* l'Analyse coût-bénéfice sert de point de départ à la priorisation des solutions opérationnelles proposées.

Selon les choix de l'OMT/EPNU, le Business Operations Strategy a6-7 « *Piliers*» au maximum, pour chaque secteur thématique des Opérations. *Le nombre de piliers est fonction des résultats de l'Analyse des Opérations (à savoir le choix par l'EPNU/OMT d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives d'harmonisation spécifiques (Services communs inclus )*[[21]](#footnote-21):

Pilier 1 : Achats communs

Pilier 2 : Ressources humaines communes

Pilier 3 : TIC communes

Pilier 4 : Logistique et transport communs

Pilier 5 : Administration commune

Pilier 6 : Finance commune

Pilier 7 : Sécurité commune

Chaque pilier est associé à une déclaration *de résultat*[[22]](#footnote-22) de haut niveau qui traduit le résultat escompté de ces services d'appui opérationnel sur la période de cinq ans. Chaque déclaration de résultats est subdivisée (se décompose) en un maximum de 3-5 sous-composantes appelées « *Extrants*» qui sont nécessaires ensemble pour concrétiser cet effet[[23]](#footnote-23). Les solutions opérationnelles (Services communs inclus) sont les moyens par lesquels les effets et les extrants se matérialisent. Ainsi, elles « opérationnalisent » les déclarations de résultats de haut niveau qui apparaissent dans les effets et les extrants.

Se reporter à la section 2.2 pour trouver un *exemple* de chaîne des résultats pour les Opérations.

Pour obtenir un exemple et un modèle de Matrice de résultats de BOS, voir l'Annexe B5 ou le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html). Pour un complément d'explications sur la terminologie GR (indicateurs, points de repère, cibles, etc.), voir l'Annexe A ou se reporter au Manuel de la GR du GNUD à l'adresse [www.undg.org](http://www.undg.org/)

### Descriptif des résultats des Opérations

Le descriptif présente dans un texte court le contexte du problème que l'harmonisation doit résoudre, ainsi que l'intention de l'effet, et la façon dont l'effet produit des solutions pour résoudre le problème. Longueur recommandée du descriptif : 0,5 à 1 page par effet.

L'Évaluation initiale, l'Analyse des besoins et l'Analyse des exigences, ainsi que l'Analyse coût-bénéfice dans le chapitre 2 servent à orienter le descriptif en décrivant le résultat escompté de la solution opérationnelle proposée.

## Chapitre 4 : Suivi, évaluation et information sur les Opérations

L'Analyse des exigences au chapitre 2 (2.3) indique les indicateurs KPI sur lesquels s'appuient les indicateurs de référence et les cibles des Solutions opérationnelles proposées. Les KPI, indicateurs de référence et cible à moyen terme sont ajoutés à la matrice de résultats, pour chaque effet et chaque extrant de la matrice.

Les résultats de l'Analyse des Opérations serviront à orienter les indicateurs qui permettent à l'EPNU/OMT de suivre et de signaler la progression des initiatives d'harmonisation soulignées dans le cadre de résultats et les Plans de travail annuels.

Chaque Service commun possédera un ensemble de 3 à 5 indicateurs au maximum qui traduisent les progrès réalisés face aux éléments de travail et l'efficacité actuelle de l'effort d'harmonisation. Il faut souligner que pour les initiatives actuelles d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus), et notamment les éléments du Cadre de résultats, les indicateurs KPI doivent apparaître dans la matrice de M&E car ils apportent une base solide pour la qualité des Services fournis.

La rubrique M&E (suivi et évaluation) décrit les structures de M&E qui soutiennent le BOS, y compris l'entité responsable, la planification et la fréquence des efforts de M&E, ainsi que la relation avec les efforts et les systèmes de M&E au plan national, et suit les principes suivants :

* L'OMT rapporte à l'EPNU et est responsable du suivi, de l'évaluation et de l'information sur la progression de la mise en œuvre pour chacun des axes de travail ;
* Le groupe M&E conjoint se compose de représentants M&E issus de différentes familles de programmes et du centre névralgique M&E provenant de l'Équipe de gestion des opérations responsable des résultats des Opérations ;
* Le groupe M&E est responsable des revues de progression régulières (généralement annuelles) de l'IPOS à l'aide des matrices de résultats et des matrices de M&E. Il faut souligner que, dans le cas où l'EPNU se base sur les résultats pour définir les fonds alloués, la fréquence de la revue de progression peut être augmentée (par exemple fréquence semestrielle) ;
* Le centre névralgique M&E pour les familles de programmes et l'OMT soutiennent leurs familles de programmes en élaborant des matrices de M&E de qualité, en analysant et en donnant des conseils sur les cibles, et les indicateurs de référence et autres indicateurs ;
* Le groupe M&E conjoint travaille sur la base du plan et du calendrier de M&E intégré, issu des matrices de M&E de programmes intégrés des différents axes de travail.

L'OMT rapporte à l'EPNU à la même fréquence que les unités de programme rapportent à leur UNDAF. À la fin du cycle, l'OMT effectue une évaluation des résultats qui apparaît dans le cadre logique, en même temps que le déroulement de l'évaluation de l'UNDAF.

Pour obtenir un exemple et un modèle de Matrice de résultats de BOS, incluant des composantes de M&E, voir l'Annexe B4 ou le Guide pratique du GNUD.

## Chapitre 5 : Gestion et responsabilités des Opérations

Il existe différentes options de gouvernance pour les Opérations au niveau des pays. Le choix final de la forme et du format de l'Équipe de gestion des opérations revient à l'Équipe de pays des Nations Unies et à l'OMT et varie d'un pays à un autre, suivant les besoins locaux.

Le schéma ci-dessous illustre la structure de gouvernance la plus courante, avec une Équipe de gestion des opérations en charge de la gestion quotidienne des Opérations, pour le compte de l'EPNU, avec l'aide des Équipes de tâches fonctionnelles qui traitent de domaines spécialisés spécifiques.

Il est vivement recommandé que l'*évaluation des performances* du membre du personnel impliqué dans l'une quelconque des plateformes ci-dessous fasse apparaître sa mission et les résultats à atteindre, car cela revêt une importance critique en termes d'incitation et de responsabilité.

Le graphique ci-dessous représente une structure de gouvernance classique pour les Opérations au niveau des pays :



Bureau du Coordonnateur résident

**EPNU**

**Équipe de gestion des Opérations (OMT)**

GTT Achats (ad hoc)

GTT Ressources humaines (ad hoc)

GTT Représentations dans les locaux communs et sur le terrain (ad hoc)

GTT Logistique (ad hoc)

GTT Harmonisation (ad hoc)

Figure  : Opérations de la structure de gouvernance

**Équipe de pays des Nations Unies (EPNU)**

* L'Équipe de pays des Nations Unies détient le pouvoir de décision final pour tous les sujets relatifs aux Opérations ;
* Il incombe à l'EPNU la responsabilité ultime de la réalisation et de l'information sur les résultats qui apparaissent dans la matrice des résultats du Business Operations Strategy et dans le Plan de travail annuel du BOS ;
* l'EPNU souligne la vision à moyen terme pour les Opérations et fournit des orientations à l'Équipe de gestion des opérations (OMT) concernant l'opérationnalisation de cette vision dans le BOS ;
* en cas de désaccord au sein de l'OMT, l'EPNU sert de plateforme finale de remontée des questions.

**Équipe de gestion des opérations (OMT)**

* L'Équipe de gestion des opérations gère et coordonne le développement et la mise en œuvre du Business Operations Strategy ;
* l'OMT offre un aperçu de la mise en œuvre des initiatives existantes d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) par le prestataire de services, dans le but de garantir une exécution de services conforme aux indicateurs KPI fixés ;
* l'OMT développe des plans de travail annuels, sur la base du BOS, qui orientent les activités et les besoins financiers de l'OMT pour cette année particulière ;
* l'OMT opère sur la base des matrices de résultats pour les Opérations, comme indiqué dans le BOS, et d'un plan de travail annuel intégré pour orienter les différentes activités de l'OMT ;
* la présidence de l'OMT rapporte régulièrement à l'EPNU[[24]](#footnote-24) les progrès réalisés et les problèmes liés à la mise en œuvre des activités soutenant chacun des effets des opérations. Les comptes rendus de progression se basent sur les indicateurs et les cibles tels qu'ils apparaissent dans le cadre M&E du Business Operations Strategy ;
* l'OMT possède différents groupes de travail chargés des initiatives spécifiques d'harmonisation des opérations (Services communs inclus) importants pour le pays. On peut citer par exemple le Groupe de travail sur les Locaux communs, les TIC, les RH, les Achats, la Sécurité, les Voyages, etc. ;
* l'OMT possède un *centre* névralgique dédié au suivi et à l'évaluation (M&E) qui représente l'OMT dans le groupe M&E conjoint. Les centres névralgiques M&E planifient et organisent les activités de M&E pour les effets faisant partie du BOS et du plan de travail intégré ;
* l'OMT possède un centre névralgique dédié au M&E qui est chargé des activités de M&E pour chacun des éléments.

**Groupes de travail de l'OMT**

* l'OMT possède différents groupes de travail chargés des initiatives spécifiques d'harmonisation des opérations (Services communs inclus) importants pour le pays. On peut citer par exemple le Groupe de travail sur les Achats, les TIC, les Ressources humaines, la Finance, la Logistique et admin., etc. ;
* Les Groupes de travail sont responsables d'un sous-ensemble bien défini du plan de travail de l'OMT, en général des éléments de travail qui nécessitent une expertise technique spécifique ;
* les Groupes de travail ont une agence chef de file qui oriente le travail du groupe de travail pour le compte de la présidence de l'OMT ;
* le dirigeant du Groupe de travail communique à l'OMT, pour le compte du Groupe de travail, les progrès réalisés par rapport à la partie du plan de travail de l'OMT confiée aux Groupes de travail.

**Autres parties prenantes**

* Les personnels de programme collaborent avec les personnels des Opérations pour déterminer l'impact et les besoins de planification de programme pour les initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus), telles que les achats et les exigences de RH, en s'assurant que les opérations soient alignées sur les priorités et les besoins du programme ;
* le Bureau du Coordonnateur résident (RCO) joue souvent un rôle clé pour soutenir l'Équipe de gestion des opérations. Selon les capacités et le profil du Bureau du Coordonnateur résident (CR), ces fonctions vont de la coordination et du support logistique au support substantiel, comme l'analyse préparatoire aux nouvelles initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus).

**Prestataire de services**

* Le prestataire de services fournit le service réel au client, en l'occurrence les agences qui participent au service commun. Le prestataire de services peut être externe (service externalisé) ou interne. Il est fréquent que le prestataire de services soit le PNUD, compte tenu de sa capacité relative à l'échelle des pays, mais d'autres agences peuvent intervenir comme prestataires de services pour différents services, selon l'avantage comparatif et le coût[[25]](#footnote-25) auquel l'agence peut fournir le service ;
* Le prestataire de services exécute le service pour le compte de l'OMT et informe régulièrement l'OMT. L'évaluation du prestataire de services s'effectue une fois par an, après examen des indicateurs KPI qui font partie de la conception de chaque Service commun (cf. chapitre 5 du présent document).

Pour obtenir des exemples de mandats, voir le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).

## Chapitre 6 : Cadre budgétaire des Opérations

Le Cadre budgétaire du BOS inclut un bref descriptif (0,5 page au maximum) indiquant la manière dont l'EPNU/OMT envisage de mobiliser les ressources pour combler le déficit. Les efforts de mobilisation des ressources pour les Opérations se caractérisent généralement par des efforts internes visant les agences des Nations Unies, basés sur des accords de partage des coûts, mais ils sont parfois complétés par un Partenariat public-privé et des cibles de mobilisation externe des ressources. Il est possible de s'engager dans la mobilisation externe des ressources soit pour les solutions opérationnelles qui réduisent les coûts de transaction à la charge des partenaires extérieurs (à l'aide d'une diminution du coût d'appui opérationnel des programmes), soit pour les solutions opérationnelles qui ont la possibilité d'être partagées avec des parties externes.

Le Cadre budgétaire du BOS en résumé :

1. Exigences de ressources pour concrétiser les effets soulignés dans la matrice de résultats ;
2. Ressources disponibles traduisant les contributions d'agences permanentes et non permanentes au Budget des initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus) ;
3. Déficit de ressources total ;
4. Bref descriptif d'une approche de mobilisation des ressources pour combler le déficit en identifiant les cibles possibles pour la mobilisation des ressources.

Les exigences de ressources, les ressources disponibles et le déficit de ressources se présentent sous la forme d'un tableau qui fait la synthèse des exigences financières pour chaque *effet* de l'harmonisation des Opérations identifié dans le BOS pendant les cinq années du cycle de programme. Cela inclut l'engagement des agences du système des Nations Unies à lever des fonds supplémentaires pour le BOS, soumis au financement des donateurs.

Ce tableau doit inclure une note de bas de page indiquant qu'il s'agit d'estimations, et que les montants réels seront fonction de la disponibilité des ressources des agences du système des Nations Unies et des contributions provenant d'autres sources :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet** | **Coût par effet** | **Montant total des Ressources des Nations Unies engagé** | **Montant total des Ressources des Nations Unies - (permanent)** | **Montant total des Ressources des Nations Unies**  **(Non permanent)** | **Déficit de ressources BOS** |
| **Achats** |  |  |  |  |  |
| **Ressources humaines** |  |  |  |  |  |
| **TIC** |  |  |  |  |  |
| **Logistique et transport** |  |  |  |  |  |
| **Administration** |  |  |  |  |  |
| **Finance** |  |  |  |  |  |
| **Sécurité** |  |  |  |  |  |
| **Achats** |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |

Tableau  : Tableau des ressources du Cadre budgétaire

Le Cadre budgétaire inclut également un aperçu de la contribution de chaque organisation des Nations Unies participante dans les ressources **permanentes/ordinaires** et les ressources **non permanentes/autres/extrabudgétaires** [[26]](#footnote-26) et indique les éventuels déficits) :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Agence** | **Contribution permanente** | **Contribution non permanente** | **Déficit** |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Tableau  Cadre budgétaire – Contributions des agences

Le chapitre 7 inclut les instruments financiers qui opérationnalisent le Cadre budgétaire, y compris des instruments tels que le Budget des Services communs et le compte des Services communs.

Pour plus de détails sur le Cadre budgétaire, voir la note d'orientation budgétaire de l'UNDAF dans le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html). Les principes du Cadre budgétaire commun soulignés dans la note d'orientation restent identiques pour le BOS.

## Chapitre 7 : Opérationnalisation du BOS

Il convient d'avoir un niveau minimal de compétences et de savoir-faire dans les OMT pour mener à bien l'élaboration et la mise en œuvre du BOS. Outre les compétences techniques, un certain niveau de compétences dans l'analyse des activités et la gestion axée sur les résultats (GR) est utile. Dans la plupart des cas, la mission vient s'ajouter aux responsabilités propres à l'agence. Il est donc fortement conseillé aux EPNU/OMT d'étudier les capacités et les compétences dont dispose l'OMT en termes de savoir-faire, de compétences et de temps avant de décider de s'engager dans l'élaboration du BOS. Les bénéfices obtenus en termes d'efficacité et de rentabilité par l'élaboration de solutions d'Opérations communes devraient assurer un rendement positif de cet investissement dans les effectifs et les ressources financières. Il est recommandé d'engager de manière précoce le Bureau du CR car cela peut être utile pour apporter un soutien technique et de coordination. La durée de développement moyenne va de 4 à 8 semaines, selon la portée du BOS. Après l'élaboration initiale, l'OMT et les Groupes de travail doivent être en possession des moyens d'obtenir les résultats soulignés dans la matrice de résultats.

Un certain nombre d'instruments sont mis en place pour faciliter l'opérationnalisation du Business Operations Strategy. La plupart de ces instruments sont à la base du processus annuel de planification et de gestion de l'OMT :

* *Plan de travail annuel intégré de l'OMT*

Le BOS, qui est un cadre de moyen terme, ne couvre en général que les effets (« quel » degré) et les extrants (spécifie « comment » l'OMT envisage de concrétiser l'effet). L'Objectif annuel est une donnée qui figure dans le Plan de travail annuel intégré de l'OMT. L'Objectif annuel est un résultat obtenu pour cette année particulière. Il comporte en général une série d'activités qui doivent être exécutées afin de réaliser l'objectif. L'effet, les extrants et les objectifs annuels réunis sont désignés par l'expression « chaîne de résultats ».

Chaque année, l'OMT élabore un Plan de travail chiffré qui identifie l'ordre de priorité des éléments de travail pour l'année en question, y compris les estimations de budget nécessaires pour obtenir les résultats soulignés dans le Plan de travail annuel.

* *Budget des Services communs et Compte des Services communs*

Une forme courante de gestion budgétaire et financière pour soutenir les Opérations conjointes est le *Budget de Services communs* : sur la base du Plan de travail annuel, les agences se partagent les coûts engagés à travers la mise en œuvre du plan de travail. Le compte d'initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus)[[27]](#footnote-27) est utilisé comme un compte bancaire joint servant à payer les dépenses engagées pour la fourniture d'initiatives particulières d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus). En général, les agences paient par anticipation les coûts escomptés pour les initiatives d'harmonisation des Opérations (Services communs inclus), à la différence que les coûts réels sont remboursés ou déduits des frais de l'année suivante.

Pour faciliter la gestion des ressources transférées par les agences sur la base du budget de Services communs, le GNUD a élaboré un instrument désigné compte de Services communs. Le compte de Services communs est un compte géré par un agent administratif (en général une agence à l'échelle du pays) qui assure la gestion quotidienne du compte et la gestion administrative du portefeuille d'Opérations communes, dans la mesure où le portefeuille est couvert par le Compte de Services communs.

* *Protocole d'entente (PE) sur les Services communs*

Pour faciliter l'élaboration de Solutions opérationnelles communes, et plus particulièrement de Services communs, le GNUD possède un modèle standard de Services communs, soulignant le cadre légal et les accords de gestion concernant les services individuels/solutions opérationnelles.

L'EPNU/les OMT sont vivement encouragés à utiliser ce modèle standard car il réduira nettement les coûts de transaction du fait qu'il ne nécessite pas l'examen ni l'approbation des services juridiques de chaque agence.

Le PE est généralement complété par des accords de niveau de service (SLA) qui détaillent les arrangements spécifiques pour un Service commun particulier.

Pour le modèle de PE validé par le GNUD concernant les Services communs et/ou un modèle et un exemple de Plan de travail annuel intégré (I-AWP), voir le [Guide pratique du GNUD](http://toolkit.undg.org/workstream/5-common-services-and-harmonized-business-practices.html).

|  |
| --- |
| Annexe A : Gestion axée sur les résultats : définition des termes clés |
| **Gestion axée sur les résultats (GR)**  La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion selon laquelle tous les acteurs, qui contribuent directement ou indirectement à l'obtention d'une série de résultats, garantissent que leurs processus, produits et services contribuent aux résultats souhaités (extrants, effets et objectifs ou impact de niveau supérieur) et utilisent les informations et les preuves sur les résultats effectifs pour informer les décideurs sur la conception, l'affectation de ressources et l'exécution de programmes et d'activités, ainsi que pour la responsabilité et le reporting.  **Résultats**  Les résultats sont les modifications d'un état ou d'une condition qui découlent d'une relation de cause à effet. Ces changements sont au nombre de trois – extrants, effets et impact – et ils peuvent être mobilisés par une intervention de développement. Les modifications peuvent être intentionnelles ou non, positives et/ou négatives.  **1.1 Chaîne de résultats**  Suite de relations de cause à effet d'une intervention de développement qui précise l’ordre nécessaire à l'obtention des résultats souhaités – débute par les intrants, se poursuit avec les activités et les extrants, et conduit aux effets, objectifs/impacts et à un retour d’informations. Elle s'appuie sur une théorie du changement, incluant les hypothèses sous-jacentes.  **Impact**  L'impact inclut les changements d'exécution du programme via un support opérationnel accru et, par conséquent, à terme, sur la vie des personnes (peut induire chez les personnes des changements de connaissances, de savoir-faire, de comportements, de santé ou de pathologies pour les enfants, les adultes, les familles ou les communautés). Effet à long terme, positif ou négatif, primaire ou secondaire, intentionnel ou non, induit de façon directe ou indirecte par une intervention de développement sur des groupes identifiables.  **Objectif**  Résultats ultimes spécifiques dont l’obtention est souhaitée ou attendue en conséquence, au moins partiellement, de l'intervention ou de l'activité. C'est l'objectif de degré supérieur qui assurera le renforcement des capacités au niveau national que vise une intervention de développement.  **Effet (réalisation)**  Il s’agit des changements de capacités sur les plans institutionnel et comportemental, qui surviennent entre l'obtention des extrants et l'atteinte des objectifs.  **Extrants**  Il s'agit des changements de savoir-faire ou d'aptitudes, et des capacités individuelles ou institutionnelles ou de la disponibilité de nouveaux produits et services induits par la réalisation d'activités dans le cadre d'une action de développement sous le contrôle de l'organisation. Ils sont réalisés avec les ressources mises à disposition et dans les délais spécifiés.  **Activité**  Action entreprise ou travail mené en vue de produire des extrants spécifiques et qui mobilise des intrants tels que des fonds, une assistance technique et d’autres types de ressources.  **Intrants**  Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et d'information utilisées pour mener une action de développement.  **Indicateur de performance**  Il s'agit d'une unité de mesure qui spécifie ce qui doit être mesuré sur une échelle ou dans une dimension donnée, mais sans préciser la direction ni le changement. Les indicateurs de performance sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesure d'un extrant ou d'un effet, dans le but d'apprécier la performance d'un programme ou d'un investissement.  **Indicateur de référence**  Informations recueillies au début d'un projet ou d'un programme et qui permettent de mesurer les écarts observés dans le projet ou le programme.  **Cible**  Spécifie une valeur particulière pour un indicateur qui doit être réalisée à une date future précise. Le taux d'alphabétisation doit atteindre 85 % parmi les groupes X ou Y d'ici à l'année 2010.  **Point de repère**  Point ou standard de référence incluant des normes par rapport auxquelles on peut apprécier la progression ou les réalisations. Un point de repère se rapporte aux performances qui ont été enregistrées dans un passé récent par d'autres organisations comparables, ou aux réalisations dont on peut raisonnablement supposer qu'elles ont été obtenues dans des circonstances similaires.  **Cadre ou matrice de résultats**  La matrice de résultats explique comment les résultats doivent être atteints, compte tenu des relations causales et des hypothèses et risques implicites. Le cadre de résultats a une portée plus stratégique, dans l'intégralité d'une organisation, pour un programme de pays, une composante de programme au sein d'un programme de pays, voire un projet.  **Performances**  Il s'agit du degré d'intervention déployé pour une action de développement ou par un partenaire de développement conformément à des critères/normes/orientations spécifiques ou des résultats obtenus conformément aux éléments planifiés.  **Suivi des performances**  Processus permanent de collecte et d'analyse de données pour les indicateurs de performance, afin de comparer le déroulement d'une action de développement, d'un partenariat ou d'une réforme de politique par rapport aux résultats attendus (réalisation d'extrants et progression vers la réalisation d'effets). |

# Annexe B : Modèles

**B1 : Modèle d'Analyse initiale**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Type de Service commun/d'effort d'harmonisation *existant*** | **Entité gestionnaire**  **(Responsable du service)** | **Clients (Agences utilisant le service)** | **Indicateurs KPI** | **Niveau de performance par rapport aux KPI** | **Action recommandée (cf. paragraphe 2.1 BOS)** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Annexe B2 : Modèle de Tableau d'analyse des besoins et exigences**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom de l'Opération/du Service** | **Descriptif de l'Analyse des besoins** | **Analyse des exigences et KPI** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Annexe B3. Modèle d'Analyse du coût de main-d'œuvre**

|  |  |
| --- | --- |
| **Analyse du coût de main-d'œuvre <*Insérer le nom du processus*>** | |
| **Étape** | **Coût en temps (minutes)** |
| **Étape 1 :** Identifier les lieux potentiels | *30 min* |
| **Étape 2 :** Contacter la direction de chaque lieu pour obtenir des devis ainsi que les conditions générales de chacun | *45 min* |
| **Étape 3 :** Analyser tous les devis et choisir un lieu | *60 minutes* |
| **Étape 4 :** Préparer les documents pour les soumettre à l'approbation du comité des achats | *45 minutes* |
| **Étape 5 :** Informer le lieu et signer le contrat | *50 minutes* |
| **Étape 6 :** Présenter la demande d'achat/le bon de commande | *15 minutes* |
| **Étape 7 :** Valider le montant facturé selon le contrat | *10 minutes* |
| **Étape 8 :** Payer le fournisseur | *15 minutes* |
| **TEMPS TOTAL** | **270 Minutes (4,5 h)** |
| **COÛT TOTAL** *(cf. ci-dessous)* | **391,50 USD** |

**Annexe B4 : Modèle d'Analyse coût-bénéfice (Évaluation des priorités incluse)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Coûts/bénéfices monétaires** | | **Coûts/bénéfices non monétaires** | | **Autres coûts/bénéfices** | | **Priorisation** | | |
|  | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **G** | **H** | **I** |
| **Solution opérationnelle proposée (Services communs inclus)** | **Coût monétaire**  **escompté (investissement en $)** | **Bénéfice monétaire**  **escompté** | **Coût non monétaire**  **escompté -**  **Investissement en temps (valeur en $ monétisée)** | **Bénéfice non monétaire**  **escompté -**  **Diminution de temps**  **(valeur en $ monétisée)** | **Autres coûts significatifs**  **escomptés** | **Autres bénéfices significatifs**  **escomptés** | **Rapport de coûts (A+C)** | **Rapport de bénéfices (B+D)** | **Rapport de priorité :**  **Rapport bénéfices/coûts (H/G)** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Annexe B5 : Modèle de matrice de résultats et de M&E**

*N.B. : Le nombre de déclarations de résultats est fonction des résultats de l'Analyse des Opérations (à savoir le choix par l'EPNU/OMT d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives d'harmonisation spécifiques (Services communs inclus). L'EPNU/OMT n'est donc* ***pas tenue de couvrir l'ensemble des sept domaines d'effet*** *inclus dans ce modèle.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 1 du BOS : Achats communs** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 1** | <Indique la déclaration d'effet 1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 1.1** | <Indique la déclaration d'extrant 1.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 1.2** | <Indique la déclaration d'extrant 1.2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
| **Effet 2 du BOS : Ressources humaines communes** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 2** | <Indique la déclaration d'effet 2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 2.1** | <Indique la déclaration d'extrant 2.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 2.2** | <Indique la déclaration d'extrant 2.2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 3 du BOS : TIC communes** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 3** | <Indique la déclaration d'effet 3> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 3.1** | <Indique la déclaration d'extrant 3.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 3.2** | <Indique la déclaration d'extrant 3.2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 4 du BOS : Logistique et transport** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 4** | <Indique la déclaration d'effet 4> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 4.1** | <Indique la déclaration d'extrant 4.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 4.2** | <Indique la déclaration d'extrant 4.2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 5 du BOS : Administration** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 5** | <Indique la déclaration d'effet 5> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 5.1** | <Indique la déclaration d'extrant 5.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 5.2** | <Indique la déclaration d'extrant 5.2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 6 du BOS : Finance** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 6** | <Indique la déclaration d'effet 6> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 6.1** | <Indique la déclaration d'extrant 6.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 6.2** | <Indique la déclaration d'extrant 6.2> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 7 du BOS : Sécurité** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agence chef de file** | <Indique le nom de l'agence à la tête de l'initiative d'harmonisation des Opérations (BO)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Agences des Nations Unies participantes** | <Indique le nom des agences participant à l'initiative d'harmonisation des BO> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mécanismes de coordination** | <Indique le mécanisme de coordination/gouvernance, en général l'EPNU/OMT-Groupe de travail chargé de cette initiative spécifique> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Budget de l'effet (réalisation)** | <Indique le budget total estimé pour cet effet (somme des budgets d'extrants)> | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Déficit budgétaire de l'effet** | <Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet> | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |  | |  | |  | |  |  | |  |  | |
| **Effet 7** | <Indique la déclaration d'effet 7> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'effets** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 7.1** | <Indique la déclaration d'extrant 7.1> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
| **Extrant 7.2** | **<Indique la déclaration d'extrant 7.2>** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Indicateurs d'extrants** | **Source de données** | **Indicateur de référence** | | | **Cible 2012** | | **Cible 2013** | | **Cible 2014** | | **Cible 2015** | | | **Risques et hypothèses** | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |  | | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |
|  |  |  | | |  | |  | |  | |  | | |

1. Résolution E/2011/L.35 de l'ECOSOC, sections 11 et 12 ; résolution E/2011/L.35 de l'ECOSOC, sections 4 [↑](#footnote-ref-1)
2. Cf. l'évaluation des Opérations du DAES (2012) et le Rapport du Secrétaire général en prévision de l'examen quadriennal complet 2012. [↑](#footnote-ref-2)
3. Cadre des Services communs du GNUD et Modèle de procédure pour les opérations [↑](#footnote-ref-3)
4. Résolution E/2011/L.35 de l'ECOSOC, sections 11 et 12 [↑](#footnote-ref-4)
5. Résolution E/2011/L.35 de l'ECOSOC, sections 4 [↑](#footnote-ref-5)
6. Cf. l'évaluation des Opérations du DAES (2012) et le Rapport du Secrétaire général en prévision de l'examen quadriennal complet 2012. [↑](#footnote-ref-6)
7. Le réseau JFBO (Joint Funding and Business Operations) était autrefois connu sous le nom de réseau COBO (Country Office Business Operations), c'est-à-dire des opérations des bureaux de pays. [↑](#footnote-ref-7)
8. Désignée par « l'Approche du GNUD » dans la suite du document. [↑](#footnote-ref-8)
9. Les opérations conjointes sont des Opérations (Business Operations) partagées entre une ou plusieurs agences des Nations Unies. [↑](#footnote-ref-9)
10. Le Business Operations Strategy n'inclut *pas* les opérations des agences individuelles. Il rend compte uniquement des processus d'opérations qui sont exécutés conjointement. [↑](#footnote-ref-10)
11. N.B. : Le type exact d'Opérations que l'Équipe de pays des Nations Unies préfère prendre en charge peut et doit être ajusté conformément aux exigences des pays. [↑](#footnote-ref-11)
12. Selon les préférences de l'équipe de pays des Nations Unies, les BOS peuvent inclure un appui administratif au niveau des agences, avec une stratégie des opérations complète à l'appui de l'UNDAF qui reflète à la fois les Services communs et les services des agences. [↑](#footnote-ref-12)
13. Pour plus de détails sur la méthodologie GR de l'UNDAF, se reporter au Manuel de la gestion axée sur les résultats du GNUD à l'adresse [www.undg.org](http://www.undg.org/). [↑](#footnote-ref-13)
14. Il est recommandé de commencer l'analyse des besoins opérationnels au niveau des extrants de l'UNDAF car il est probable que le niveau d'effet ne donne pas assez de détails. [↑](#footnote-ref-14)
15. Selon les préférences de l'équipe de pays des Nations Unies, les BOS peuvent inclure un appui administratif au niveau des agences, avec une stratégie des opérations complète en soutien à l'UNDAF qui reflète à la fois les Services communs et les services des agences. [↑](#footnote-ref-15)
16. Au sein du Système des Nations Unies, on qualifie souvent (à tort) ces solutions d'« efficientes », ce qui est incorrect. L'efficience désigne la capacité de la solution opérationnelle à convertir ou à espérer convertir économiquement ses ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc.) en résultats en vue d'obtenir le maximum d'extrants, d'effets et d'impacts possible, avec le minimum d'intrants possible . [↑](#footnote-ref-16)
17. http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/grpp\_sourcebook\_chap11.pdf [↑](#footnote-ref-17)
18. Cf. section 2.3 [↑](#footnote-ref-18)
19. 22,5 correspond au nombre moyen de jours travaillés par mois [↑](#footnote-ref-19)
20. Aux Nations Unies, un mois de travail compte 22,5 jours ouvrés [↑](#footnote-ref-20)
21. Cf. le paragraphe 4.3 : Qu'est-ce qu'un Business Operations Strategy pour les exemples d'initiatives d'harmonisation dans chaque catégorie. [↑](#footnote-ref-21)
22. Pour plus de détails sur la méthodologie GR de l'UNDAF, se reporter au Manuel de la gestion axée sur les résultats du GNUD à l'adresse [www.undg.org](http://www.undg.org/). [↑](#footnote-ref-22)
23. Pour plus de détails sur la méthodologie GR, se reporter à l'Annexe A de ce document « Gestion axée sur les résultats : Définition des principaux termes utilisés dans la programmation et les Opérations des pays des Nations Unies » et au Manuel de la gestion axée sur les résultats du GNUD à l'adresse [www.undg.org](file:///C:\Users\lars.tushuizen\Documents\JFBO\Common%20Services\Strategic%20Framework\www.undg.org). [↑](#footnote-ref-23)
24. Il est recommandé que la présidence de l'OMT fasse partie de l'Équipe de pays des Nations Unies à titre d'observateur [↑](#footnote-ref-24)
25. Le coût du service est déterminé à l'aide des outils de Cartographie des processus opérationnels et d'analyse du coût des transactions qui font partie de la méthodologie opérationnelle de l'UNDAF. Les deux outils peuvent être téléchargés sur le site web du GNUD [www.UNDG.org](http://www.undg.org/). [↑](#footnote-ref-25)
26. Il convient de noter que la majeure partie des ressources destinées aux Opérations communes provient généralement de sources permanentes. Mais des ressources non permanentes peuvent être allouées pour financer des projets particuliers. [↑](#footnote-ref-26)
27. Souvent appelé Compte de Services communs [↑](#footnote-ref-27)