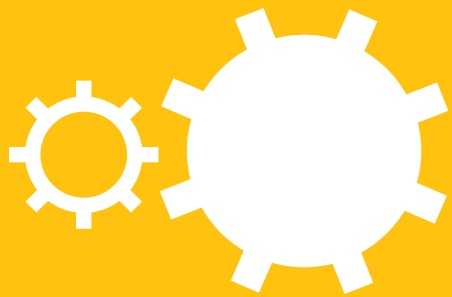

STRATÉGIE DU GNUD RELATIVE AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (BOS) GUIDE DE L'UTILISATEUR

GUIDE SÉQUENTIEL D'ÉLABORATION
D'UN CADRE DE BOS



**UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP**





Le **Guide de l'utilisateur de la BOS** est destiné aux Équipes de gestion des opérations (OMT), aux praticiens chargés des opérations, aux personnels de coordination et aux personnels affectés aux programmes qui ont pour tâche d'élaborer une Stratégie du GNUD relative aux activités opérationnelles (BOS), d'y contribuer et/ou de la mettre en œuvre. Organisé par étapes séquentielles, il fournit des conseils pratiques sur le processus de la BOS, l'emploi des modèles standard de BOS, la réalisation d'une Analyse coût-avantages, l'élaboration d'un Cadre de résultats de la BOS, la rédaction du document de la BOS et la formulation des Plans de travail annuels de la BOS. Cet ouvrage fait partie d'une Trousse pratique de la BOS [BOS Toolkit] contenant des outils, des exemples de bonnes pratiques provenant de divers pays et des orientations de politique appropriées. Il est accompagné du **Résumé analytique** sur la BOS, aperçu synthétique visant à appuyer les personnels responsables de la supervision et de la direction du processus de la BOS, tels que les coordonnateurs résidents des Nations Unies et les membres des équipes de pays des Nations Unies. Ces publications sont disponibles à <https://undg.org/home/guidance-policies/business-operations/>

TABLE DES MATIÈRES

6 HISTORIQUE ET CONTEXTE

- 8 Facteurs valeur de la BOS
- 8 Pourquoi élaborer la BOS ?
- 9 Qu'est-ce que la BOS ?
- 11 Le processus de la BOS
- 12 Liens de la BOS avec l'UNDAF
- 13 Appui aux Équipes de pays des Nations Unies

14 ÉTAPE 1 : FEUILLE DE ROUTE DE LA BOS ET RÉUNION DE LANCEMENT

- 14 1.1 Élaboration de la Feuille de route de la BOS
- 15 1.2 1.2 La réunion de lancement de la BOS

16 ÉTAPE 2 : ANALYSE DES OPÉRATIONS : ÉTAT DES LIEUX, ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS, ANALYSE COÛTS-AVANTAGES

- 18 2.1 État des lieux
- 21 2.2 Analyse des besoins et opportunités
- 25 2.3 Analyse coûts-avantages

30 ÉTAPE 3 : PRIORISATION

- 30 3.1 Le processus de priorisation
- 30 3.2 Priorisation finale

31 ÉTAPE 4 : ÉLABORATION DE LA BOS

- 31 4.1 Le document de la BOS
- 34 4.2 Descriptif des résultats de la BOS
- 36 4.3 Cadre de résultats de la BOS
- 40 4.4 Structures de gestion et mécanismes de responsabilisation
- 41 4.5 Cadre budgétaire

43 ÉTAPE 5 : VALIDATION ET SOUMISSION DU DOCUMENT-CADRE DE LA BOS

44 ÉTAPE 6 : PLANS DE TRAVAIL ANNUELS ET RAPPORTS

- 44 6.1 Paquets standardisés de services communs
- 44 6.2 Suivi des AWP

47 ÉTAPE 7 : SUIVI ET ÉVALUATION

- 47 7.1 Suivi annuel
- 48 7.2 Évaluation (fin de cycle)

50 APPENDICE A : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

52 APPENDICE B : OUTILS, SPÉCIMENS ET MATRICES

SIGLES ET ACRONYMES

ACA	analyse coûts-avantages
AWP	Plan de travail annuel
BOS	Stratégie relative aux activités opérationnelles
BPM	schéma des processus opérationnels
DaO	Unis dans l'action
DESA	Département des affaires économiques et sociales (Nations Unies) Social Affairs
DOCO	Bureau de la coordination des activités de développement (GNUD)
DSA	indemnité journalière de subsistance
ECOSOC	Conseil économique et social (Nations Unies)
FF	formation des formateurs
GAR	gestion axée sur les résultats
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HACT	approche harmonisée des transferts monétaires
HLCM	Comité de haut niveau sur la gestion
KPI	indicateur clé de performance
LTA	accord à long terme
MA	mémorandum d'accord
OMT	Équipe de gestion des opérations
POP	procédures opérationnelles permanentes
QCPR	examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement
RCO	Bureau du coordonnateur résident des Nations Unies
RH	ressources humaines
S&E	suivi et évaluation
SC	services communs
SLA	accord de prestations de services
SMART	spécifique, mesurable, réaliste, pertinent et limité dans le temps (objectif...)
TIC	technologies de l'information et des communications
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNGM	Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies
UNSF	Cadre stratégique des Nations Unies
UNSSC	École des cadres du système des Nations Unies
VoIP	voix sur IP (protocole internet)
VSAT	microterminal VSAT

DÉFINITIONS

Activité

Actions ou travaux par lesquels des intrants, tels que des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont mobilisés pour produire des extrants spécifiques.

Ligne de référence

Informations recueillies au début d'un projet ou programme et dont on mesure les variations au cours de la mise en œuvre. La ligne de référence est constituée par l'état des indicateurs clés de performance (KPI) au début du cycle de la BOS. Elle permet d'évaluer les progrès effectués ou les réalisations obtenues du fait de l'activité.

Services communs

Les services communs sont des activités opérationnelles communes fournies à deux ou plusieurs organismes des Nations Unies (clients), y inclus des activités conjointes d'achat et de gestion d'accords à long terme (LTA).

Activités opérationnelles communes

Les activités opérationnelles communes sont les processus d'appui administratifs conjoints et les activités d'harmonisation et de simplification des priorités qui soutiennent la mise en œuvre des programmes des Nations Unies au niveau des pays et qui sont entrepris par un organisme au nom de deux ou plusieurs organismes. Elles comprennent les processus d'harmonisation tels que l'adoption d'approches harmonisées des transferts monétaires (HACT) ainsi que les LTA.

Locaux communs

Les locaux communs sont des locaux partagés par deux ou plusieurs entités des Nations Unies représentées dans un pays donné. Ces locaux peuvent être établis en divers lieux au niveau national et infranational et sont généralement appuyés par un ensemble de services communs fournis sur place aux organismes partageant les locaux. Les locaux communs sont une composante intégrale des efforts déployés par les Nations Unies pour harmoniser les opérations communes au niveau

des pays.

Impact

L'impact consiste en des changements de l'exécution des programmes résultant de l'appui opérationnel fourni et donc, à terme, des conditions de vie des gens. Ces changements peuvent concerner les connaissances, les savoirs, les comportements, ou l'état de santé des enfants, des adultes, des familles et des communautés. L'impact se manifeste par les incidences à long terme, positives et négatives, directes ou indirectes, prévues ou imprévues, dues à une intervention de développement.

Intrants

Ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et informationnelles utilisées pour les interventions de développement.

Indicateur clé de performance (KPI)

Cet indicateur est un paramètre à mesurer sur une échelle définie, mais sans préciser la direction du changement. Les KPI sont un moyen qualitatif ou quantitatif de mesure d'un extrant ou d'un effet, utilisé dans le but d'évaluer la performance d'un programme ou d'un investissement. Ils sont assortis de lignes de référence et de cibles vérifiables. Ce peut être des indicateurs d'effet ou d'exrant :

- **Les indicateurs d'effet** permettent de mesurer les coûts évités ou les améliorations qualitatives du changement systémique institutionnel ou opérationnel; Output indicators measure avoided cost or quality enhancement of change in skills, abilities, products or services.
- **Les indicateurs d'exrant** permettent de mesurer les coûts évités ou les améliorations qualitatives du changement concernant les connaissances, les compétences, les produits ou les services.

DÉFINITIONS

Effets

Les effets sont les changements prévus, institutionnels ou systémiques, des conditions d'activité opérationnelle (résultant de la mise en œuvre de la BOS) visant à atteindre une cible souhaitée dans des délais définis. Spécifiques et stratégiques, ils contribuent à la réalisation des activités opérationnelles. Les effets doivent être liés aux extrants de la BOS et appuyés par eux.

Extrants

Les extrants sont les changements de compétences ou d'aptitudes, ou la disponibilité de nouveaux produits ou services, obtenus grâce aux ressources fournies et dans les délais précisés, et dont les parties concernées ont le contrôle. Ils sont obtenus grâce aux ressources fournies et dans les délais précisés. Les extrants doivent contribuer à l'obtention des effets visés.

Performance

La performance est le degré auquel une intervention de développement ou un partenaire au développement fonctionnent en conformité avec des critères, normes ou directives spécifiques ou obtiennent des résultats conformément aux plans énoncés.

Suivi des performances

Le suivi des performances est un processus continu de recueil et d'analyse de données relatives aux indicateurs de performance, qui a pour objet de déterminer la mesure dans laquelle la mise en œuvre d'une intervention de développement, d'un partenariat ou de réformes de politique produit les résultats escomptés (réalisation des extrants et progrès en vue de l'obtention des effets).

Résultats

Les résultats sont les changements d'état ou de situation qui découlent d'une relation de cause à effet. Ces changements, produits par une intervention de développement, peuvent être de trois types : extrants, effets et impacts. Ils peuvent être voulus ou imprévus, et positifs ou négatifs.

Gestion axée sur les résultats (GAR)

La GAR est une stratégie de gestion selon laquelle tous les acteurs, en contribuant directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats, veillent à ce que leurs processus, produits et services concourent à l'obtention des résultats souhaités (extrants, effets et buts de niveau supérieur ou impacts) et utilisent les informations et les données relatives aux résultats effectifs pour éclairer les décisions concernant la conception, les ressources et l'exécution des programmes et activités ainsi que pour la responsabilisation et la production de rapports.

Chaîne de résultats

On entend par chaîne de résultats la séquence causale d'une intervention de développement qui énonce les éléments nécessaires à l'obtention des résultats souhaités, à commencer par les intrants et en passant par les activités et les extrants, pour aboutir aux effets, aux buts généraux/impacts et à la rétro-information. Elle repose sur une théorie de changement, comprenant notamment des hypothèses sous-jacentes.

Cadre de résultats

Le Cadre de résultats explique la manière dont les résultats devront être obtenus, en précisant notamment les relations causales et les hypothèses et risques sous-jacents. Il est l'expression d'une visée stratégique au niveau de l'ensemble de l'organisation, pour un programme de pays, une composante d'un tel programme, ou même un projet.

Risques et hypothèses

Les risques sont des événements futurs susceptibles de survenir, qui échappent entièrement ou partiellement au contrôle des acteurs et qui peuvent avoir des répercussions (négatives) sur l'obtention des résultats. Les hypothèses sont les variables ou les facteurs qui doivent être présents pour que les résultats puissent être obtenus. Elles peuvent se situer au sein de l'organisation ou hors de celle-ci.

DÉFINITIONS

Target

A target specifies a particular value for an indicator to be accomplished (annually and at the end of the BOS cycle) by a specific date in the future, e.g. total recruitment time reduced by 75 percent by the year 2010.

Transaction costs

Transaction costs are the costs associated with the processes and activities that the United Nations system engages in to deliver its programmes at country level. For business operations these transaction costs are mainly internal to the system. Transaction costs are defined as direct and indirect costs and include staff and non-staff costs. Transaction costs are one of those variables through which the efficiency and effectiveness of UN country operations can be measured, supplemented by an assessment of quality of operations support to programme delivery

Cible

On entend par cible la valeur précisée d'un indicateur devant être atteinte dans des délais donnés (sur des bases annuelles ou à la fin du cycle de la BOS).
Exemple : réduction de 75 % du temps de recrutement d'ici 2020.

Coûts de transaction

Les coûts de transaction sont les coûts associés aux processus et activités mis en œuvre par le système des Nations Unies pour assurer l'exécution de ses programmes au niveau des pays. Il s'agit principalement, pour les activités opérationnelles, de coûts internes. Les coûts de transaction sont des coûts directs et indirects et ils comprennent les coûts du personnel et les autres coûts. Ils constituent l'une des variables selon lesquelles il est possible de mesurer l'efficacité et l'efficacité des activités des Nations Unies au niveau des pays, mesure qui est complétée par une évaluation de la qualité de l'appui opérationnel fourni aux activités d'exécution des programmes.

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Les activités opérationnelles de gestion sont d'une importance primordiale pour l'exécution efficace des programmes de développement de l'Organisation des Nations Unies. Elles renforcent le lien entre les activités de programmation des Nations Unies et les efforts déployés pour améliorer l'exécution des programmes.

L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (QCPR) et la résolution subséquente du Conseil économique et social sur les activités opérationnelles des Nations Unies pour la coopération au développement (2011) appellent à une simplification et à une harmonisation du système onusien. La résolution « engage les organismes du système des Nations Unies à déterminer les modes de fonctionnement dont la simplification et l'harmonisation pourraient générer le meilleur rendement et à accélérer leur mise en œuvre » et « encourage les organisations du système des Nations Unies, dans le cadre des systèmes de planification, de budgétisation et d'évaluation existants, à rendre compte des économies résultant de l'amélioration de leurs activités »¹.

Le Groupe de travail du GNUD sur les pratiques de fonctionnement² a élaboré en 2012 une Note d'orientation sur la Stratégie relative aux activités opérationnelles (BOS) et des instruments y afférents aux fins d'assurer l'application de la résolution des Nations Unies et de resserrer le lien entre la stratégie de programme des Nations Unies au niveau des pays (UNDAF) et les activités de l'Organisation. La Note d'orientation avait pour objet d'accroître les effets du suivi, de l'évaluation et de la communication d'information des initiatives d'harmonisation et de favoriser l'harmonisation des pratiques opérationnelles au niveau des pays. Le présent Guide de l'utilisateur de la BOS de 2016 est une version actualisée de la Note d'orientation de 2012; il reflète les enseignements tirés des projets pilotes de BOS et de la mise en œuvre des BOS au fil des quatre ans écoulés.

La BOS s'inscrit dans le cadre de l'approche du GNUD énoncée dans les Instructions standard pour les pays souhaitant adopter l'initiative « Unis dans l'action » (UNDG 2014)³.

¹ Résolution E/2011/L.35 de l'ECOSOC, sections 11 et 12. www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=E/2011/L.35

² Le Réseau de financement conjoint et d'activités de gestion (JFBON) était dénommé précédemment Réseau de fonctionnement des bureaux de pays (COBO).

³ Approche ci-après dite « approche du GNUD ». Pour de plus amples informations sur les instructions standard, voir <https://undg.org/home/guidance-policies/delivering-as-one/standard-operating-procedures-non-pilots/>

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Pour chaque Équipe de pays des Nations Unies (UNCT), la BOS est un cadre de planification stratégique, de gestion, de suivi et de production de rapports pour les activités opérationnelles à mener à l'appui de l'exécution des programmes. Elle favorise la mise en œuvre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) ou du Cadre stratégique des Nations Unies (UNSF) et s'applique dans tous les pays compte tenu de leur contexte. Il est fortement recommandé d'entreprendre le processus de la BOS en conjonction avec celui de l'élaboration de l'UNDAF de manière à ce que la stratégie des programmes et la stratégie opérationnelle s'éclairent mutuellement et à ce que soient renforcés les liens qui les unissent. La section 2.2 consacrée à l'Analyse des besoins explique la façon d'aligner ces deux processus.

La BOS facilite également la réalisation d'opérations intégrées des Nations Unies dans le contexte d'activités communes (opérations de maintien de la paix ou missions politiques spéciales) à l'appui d'un cadre stratégique intégré ou d'autres plans conjoints des Nations Unies.

Les « activités opérationnelles communes » se définissent comme les services d'appui opérationnels et les priorités d'harmonisation et de simplification nécessaires pour exécuter les programmes des Nations Unies qui sont élaborés conjointement par les organismes onusiens et qui sont gérés par un organisme au nom de deux ou plusieurs organismes clients. Les activités opérationnelles communes relevant de la BOS s'articulent selon six lignes de services communs : 1) les services communs d'achat; 2) les services communs de technologies de l'information et des communications (TIC); 3) les services communs de ressources humaines (RH); 4) les services communs logistiques; 5) les services communs financiers; 6) les services communs relatifs aux installations (notamment aux locaux communs).

Le Guide de l'utilisateur de la stratégie du GNUD relatives aux activités opérationnelles (BOS) : Guide séquentiel d'élaboration d'un cadre de BOS est destiné aux Équipes de gestion des opérations (OMT), aux praticiens chargés des opérations, aux personnels de coordination et aux personnels affectés aux programmes qui ont pour tâche d'élaborer une Stratégie du GNUD relative aux activités opérationnelles (BOS), d'y contribuer et/ou de la mettre en œuvre. Organisé par étapes séquentielles, il fournit des conseils pratiques sur le processus de la BOS, l'emploi des modèles standard de BOS, la réalisation d'une analyse coût-avantages, l'élaboration d'un Cadre de résultats de la BOS, la rédaction du document de la BOS, la formulation des Plans de travail annuels de la BOS et la réalisation d'une évaluation de la BOS. Il est complété par le Résumé analytique de la BOS du GNUD ainsi que par une Trousse pratique [BOS Toolkit] contenant des outils et des modèles ainsi que des exemples de bonnes pratiques provenant de divers pays et des orientations de politique appropriées.

FACTEURS VALEUR DE LA BOS

L'ensemble général de valeurs des activités opérationnelles communes est celui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses objectifs de développement durable assortis de leurs cibles et indicateurs. Lors de la planification et de la mise en œuvre de la BOS, l'Équipe de gestion des opérations devrait veiller à ce que les facteurs valeur suivants soient en place :

1 ► Efficacité (exécution des programmes) :

L'aptitude à répondre aux besoins de la programmation par l'apport d'appuis aux activités opérationnelles est le principal facteur valeur des activités communes. L'aptitude des activités à satisfaire aux exigences des programmes de manière opportune et conforme aux normes de qualité est d'une importance clé pour l'efficacité des interventions.

2 ► Efficience (coût et rapidité des services - main-d'œuvre) :

Les activités opérationnelles communes visent à accroître l'efficience dans la satisfaction des exigences des programmes par le biais de l'obtention d'un prix concurrentiel ou d'une accélération des prestations de services. Ce résultat doit être obtenu sans sacrifier la qualité ni dépasser les délais optimaux des prestations de services nécessaires. Les processus opérationnels et les personnels doivent être suffisamment flexibles pour adapter la vitesse des prestations en tenant compte de l'évolution des exigences des programmes.

3 ► Accès aux services et qualité :

Certaines interventions opérationnelles peuvent viser à améliorer la qualité des services d'appui à l'exécution des programmes ou à ouvrir l'accès à de nouveaux services qui ne sont pas envisageables en l'absence de partenariat ou d'adhésion conjointe. Les activités opérationnelles communes adoptent des pratiques efficaces en matière de prestation de services, consistant notamment en un examen systémique de la qualité des services et en l'application de modalités de recouvrement des coûts.

4 ► Adoption d'une démarche fondée sur le risque, de préférence à un respect mécanique des règles :

L'appui aux activités opérationnelles est structuré en fonction des besoins locaux, compte tenu des spécificités et de la dynamique des programmes de pays. Le repérage et la gestion des risques autorisent une souplesse d'intervention accrue en fonction des besoins et une prise en considération des changements culturels et opérationnels.

POURQUOI ÉLABORER LA BOS ?

La BOS favorise l'élaboration d'activités opérationnelles harmonisées qui permettent d'obtenir les résultats suivants :

1 ► Renforcement des liens entre les programmes et les opérations :

Les liens entre ces deux domaines sont établis en analysant la stratégie de programme et en définissant les activités opérationnelles requises pour exécuter les programmes. Étant donné que l'UNDAF et la BOS sont sur le même cycle, les liens entre l'UNDAF et les opérations des Nations Unies renforcent la stratégie de programme. En outre, dès lors que l'on mène en parallèle l'évaluation de l'UNDAF et celle de la BOS, il devient possible de repérer lors de l'évaluation de l'UNDAF les goulets d'étranglement qui affectent les activités opérationnelles de manière à éclairer le cycle suivant de la BOS, ce qui a pour effet d'améliorer la qualité de l'appui opérationnel à la mise en œuvre de l'UNDAF.

2 ► Réduction des coûts :

La BOS s'attache à réduire le temps de personnel requis pour l'exécution des processus en rationalisant ou en simplifiant ceux-ci, et à diminuer les coûts directs. L'OMT se trouve en position forte pour négocier et peut acheter des biens et des services à un prix inférieur, tout en réduisant les redondances et avec des coûts de transaction (temps consacré aux activités) inférieurs.

3 ► Amélioration de la qualité :

La BOS améliore la qualité des prestations de services à l'appui des programmes. La qualité peut comporter diverses composantes, telles que la rapidité, l'opportunité, la réactivité, la souplesse, le professionnalisme ou d'autres aspects définis au niveau local. Au nombre des améliorations figurent par exemple une réduction du temps de réponse aux demandes d'aide des utilisateurs des TICS, une diminution du temps de préparation des documents et un accroissement de la propreté des locaux communs.

4 ► Renforcement de la focalisation opérationnelle et de la priorisation :

Les instruments tels que l'analyse coûts-avantages, l'analyse des coûts de transaction et l'analyse des processus de travail permettent de définir des solutions simples et faciles à appliquer, de prioriser les initiatives d'harmonisation à fort impact et de faciliter le suivi et l'évaluation de ces initiatives par rapport aux situations de référence pré-établies.

5 ► Accroissement de l'aptitude à suivre les progrès et les résultats :

La BOS, et en particulier son Cadre de résultats, établit un plan selon lequel on peut mesurer les progrès, en rendre compte et recommander s'il y a lieu des mesures correctives.

QU'EST-CE QUE LA BOS ?

La Stratégie relative aux activités opérationnelles (BOS) est un document qui définit la focalisation stratégique à moyen terme des activités opérationnelles menées par les Nations Unies au niveau des pays pour appuyer la mise en œuvre de l'UNDAF.

Elle comporte deux composantes principales :

- **Le descriptif des résultats de la BOS** : Ce descriptif indique le contexte du pays et contient la synthèse de l'analyse opérationnelle, la documentation relative aux services communs priorités, un plan de tous les systèmes et structures de gouvernance et de responsabilisation et le Cadre budgétaire commun de la BOS convenu.
- **Le Cadre de résultats de la BOS** : Il s'agit ici du cadre de suivi et évaluation. Il présente des énoncés des effets et des extrants avec les indicateurs clés de performance, les lignes de référence, les cibles et les moyens de vérification leur correspondant. Le Cadre de résultats de la BOS permet de suivre et d'évaluer les progrès réalisés au niveau de l'impact et des résultats des activités opérationnelles communes.

Aux fins de la BOS, les « activités opérationnelles » se définissent comme les processus d'appui administratif fournis conjointement qui contribuent à la mise en œuvre des programmes des Nations Unies au niveau des pays . La figure 1 indique les caractéristiques de la BOS.

La BOS s'articule selon une sélection de six lignes de services communs possibles (voir tableau 1), le nombre exact de lignes retenues par l'UNCT étant déterminé par les besoins spécifiques présents au niveau du pays considéré. Tous ces services contribuent à la réalisation de l'objectif de simplification et d'harmonisation des activités opérationnelles au sein du système des Nations Unies.

FIGURE 1 : QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE RELATIVE AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ?

5 La Stratégie relative aux activités opérationnelles du GNUD n'inclut pas les activités opérationnelles des organismes distincts; elle ne porte que sur les activités opérationnelles faisant l'objet d'une exécution commune.

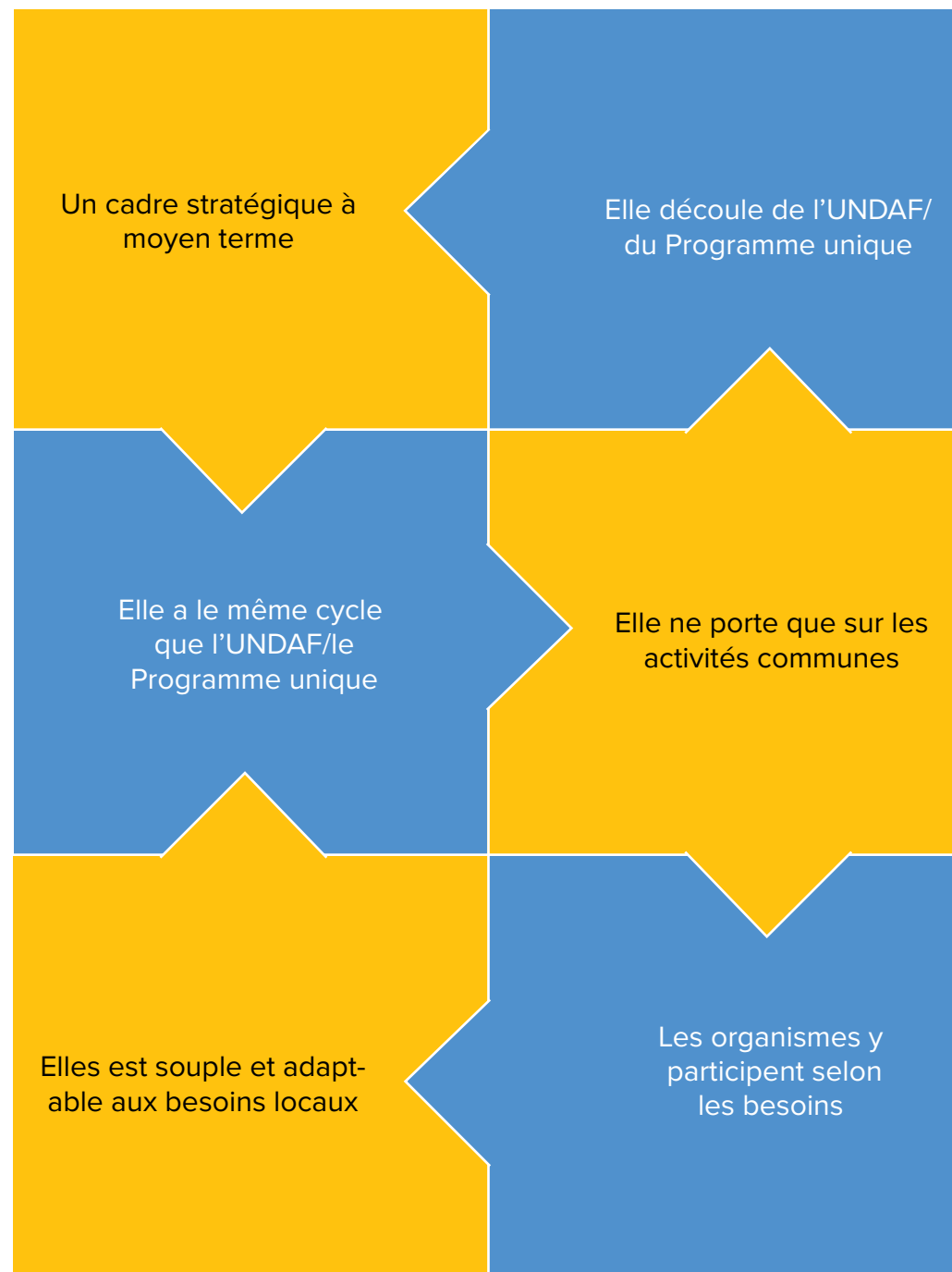


TABLE 1: COMMON SERVICES ARE GROUPED IN SIX 'LINES' AT COUNTRY LEVEL

Le tableau 1 donne des exemples des lignes standard de services communs et des nombreux services communs distincts établis par les pays et inscrits dans leur Document-cadre de BOS. Cette liste a valeur d'exemple et ne prétend pas à l'exhaustivité. **AUCUN** service commun n'est obligatoire; **TOUS** sont déterminés par les besoins spécifiques du pays.

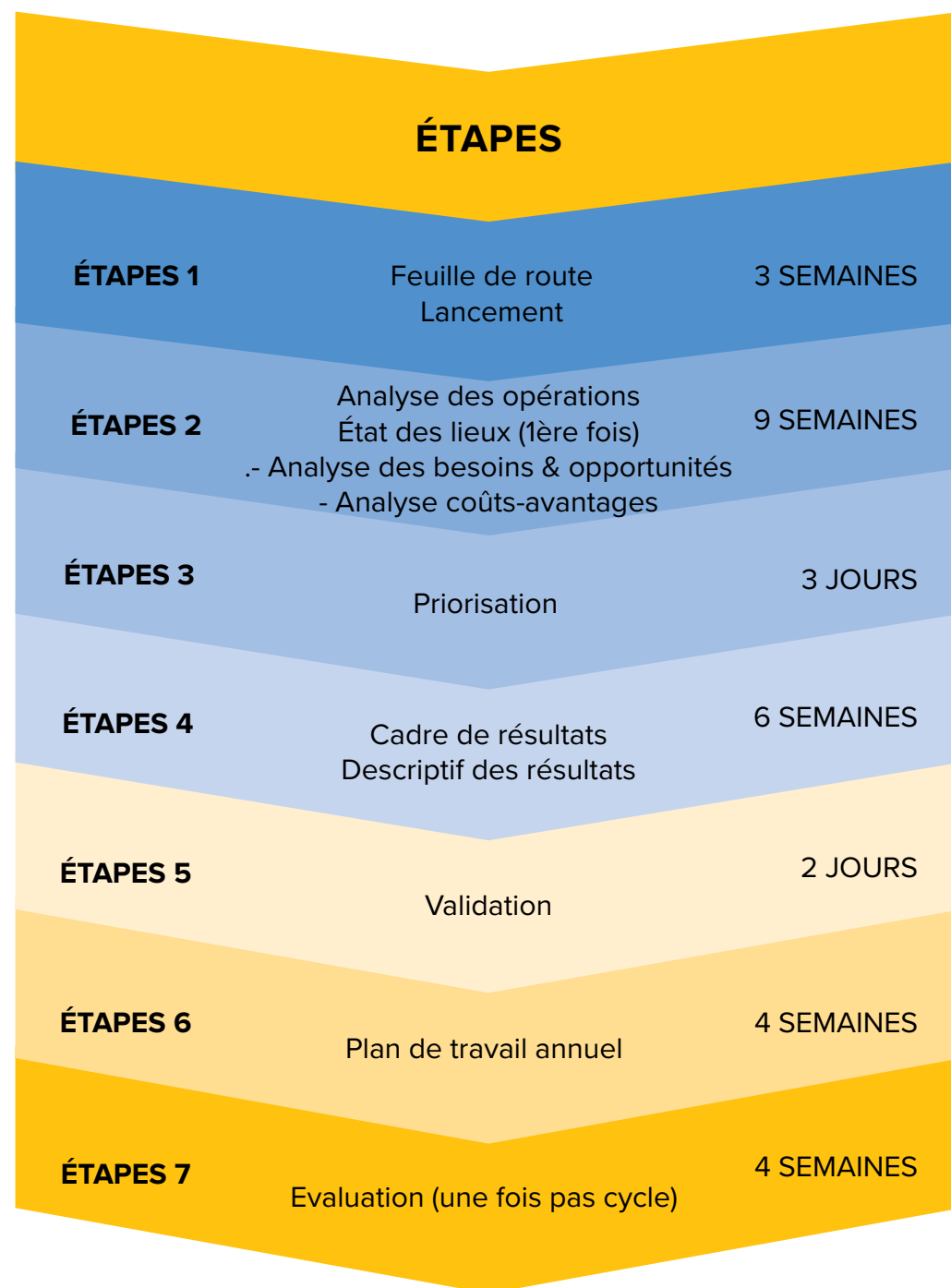
LIGNES DE SERVICES COMMUNS	LIGNES DE SERVICES COMMUNS EXEMPLES DE SERVICES COMMUNS TIRÉS DE PAYS APPLIQUANT UNE BOS
Services communs d'achat	Fournitures de bureau Accords à long terme (LTA) pour les infrastructures d'ateliers et de conférences, les fournitures professionnelles standard, etc. Achats soumis à l'instance commune d'examen des achats Base de données des LTA (UNGM) Achats communs des Nations Unies au niveau des pays (Principes directeurs) Assurances locales Management and evaluation consultancy services
Services communs de TIC	Bureau d'assistance aux TIC Microterminal VSAT commun Infrastructure VoIP commune Radio et télécommunications Nom de domainet et site Web communs
Services communs de ressources humaines	Conseil et formation du personnel Harmonisation de la DSA pour le personnel national en déplacement officiel dans le pays d'affectation Fiches de postes harmonisées Recrutement interorganismes (conforme aux politiques internes des organismes) Listes communes de consultants ONU (sachant que la sélection/approbation continueront de se faire conformément aux politiques et procédures des organismes) Systèmes communs d'apprentissage Services de conseils de gestion et d'évaluation
Services communs financiers	Banque HACT – transferts financiers aux partenaires
Services communs logistiques	Services de voyages Services de fret national et de stockage en transit Entreposage et distribution Services d'affrètement de vols Gestion du parc de véhicules légers et des carburants Services de traduction
Services communs relatifs aux installations (notamment aux locaux communs)	Partage des locaux entre organismes (Locaux communs/Maison des Nations Unies) Bureaux extérieurs et provinciaux communs Arrangements relatifs à l'hébergement commun sur le terrain et en hôtel/auberge Services de courrier postage, messagerie et valise Services de protocole Services de réception/enregistrement Services d'entretien des bâtiments, tels que nettoyage, enlèvement des ordures et entretien paysager

LE PROCESSUS DE LA BOS

Le processus de la BOS comporte sept étapes (voir figure 2). La phase d'élaboration exige au minimum 19 semaines après quoi il faut effectuer un suivi annuel et une évaluation de fin de cycle, chacune de ces étapes étant d'une durée de 4 semaines, soit un total estimatif de 27 semaines. Le processus comprend l'établissement d'une feuille de route lors de l'étape de lancement et il ressemble de multiples manières à celui de l'UNDAF : il passe par des étapes d'analyse et de priorisation s'appuyant sur un cadre de résultats pour déterminer les indicateurs clés de performance (KPI) qui serviront aux fins de la planification, de la mesure et de l'évaluation des activités opérationnelles communes. La période de planification et de mise en œuvre de la BOS s'aligne sur celle de l'UNDAF et la stratégie est éclairée par le contexte et les priorités de programme du pays qui sont ceux de l'UNDAF.

FIGURE 2: SEVEN STEPS OF THE BOS PROCESS

Le processus d'élaboration de la BOS s'articule en sept étapes, à savoir les étapes 1 à 5 (19 semaines), l'étape 6 qui est consacrée à la planification annuelle, au suivi et à la production d'un rapport d'impact (4 semaines), et l'étape 7, qui est celle de l'évaluation et qui a lieu une fois par cycle de la BOS (4 semaines).

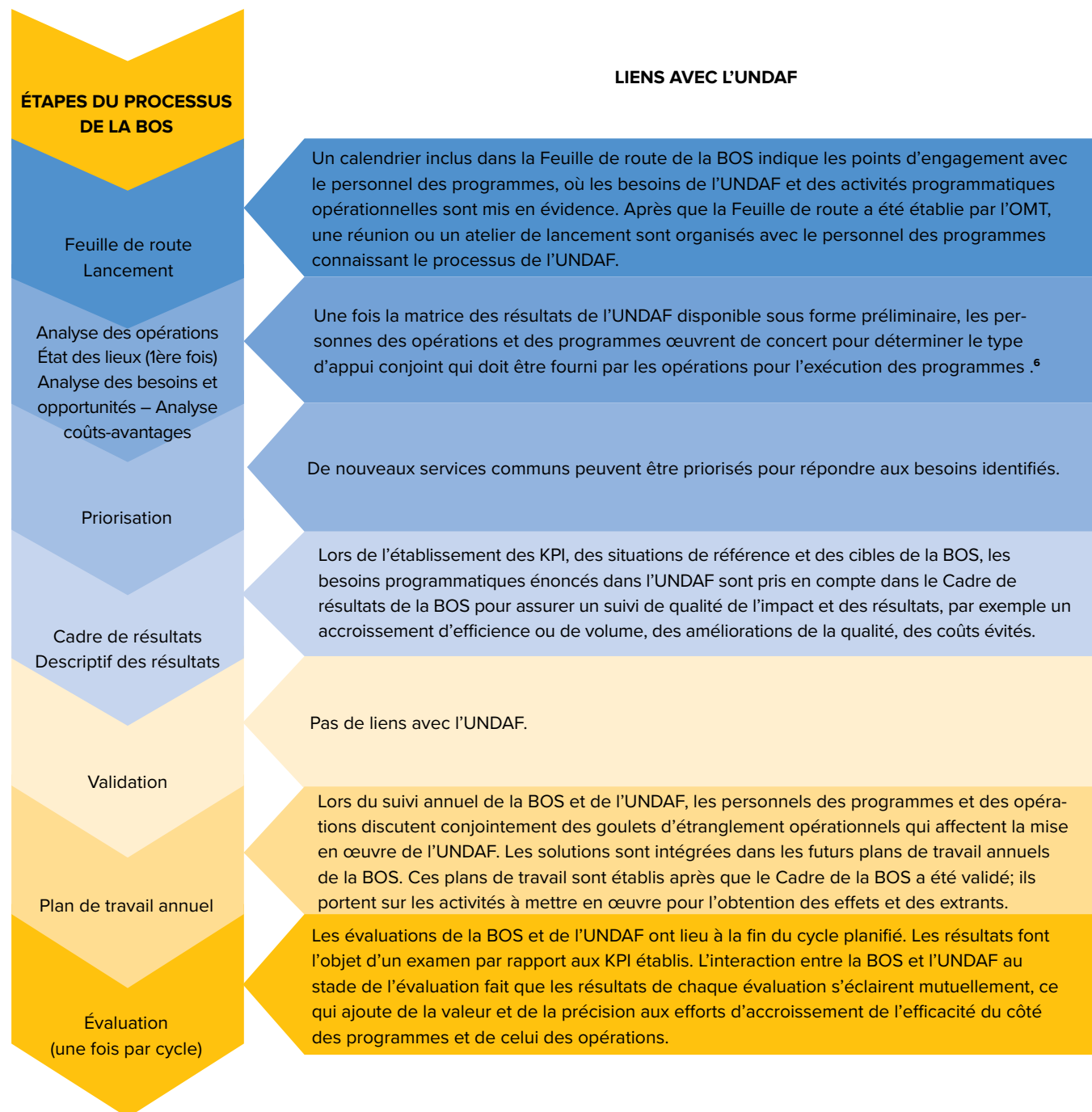


LIENS DE LA BOS AVEC L'UNDAF

L'impact des programmes des Nations Unies au niveau des pays est directement lié à l'efficacité, à l'efficience et au coût des activités opérationnelles qui les appuient. Plus le coût de ces activités est bas, plus il reste de ressources disponibles dans le budget des programmes. Il est donc fortement recommandé que l'appui opérationnel, géré par l'Équipe de gestion des opérations, soit aligné sur le cycle de planification programmatique de l'UNDAF et que les personnes des opérations et des programmes interagissent à cet égard. Cette interaction est importante tout au long de la durée d'application de l'UNDAF et de la BOS, mais il existe divers points spécifiques où elle s'avère particulièrement utile (voir figure 3).

FIGURE 3 : LIENS DE LA BOS AVEC L'UNDAF

⁶ In cases where a UNCT opts for an outcome level only UNDAF, the links to the UNDAF will not be as strong and will not specifically reflect programme needs in detail. In such cases the BOS will be based more heavily on non-programmatic needs, as outlined in section 4.2.2 Needs Analysis



APPUI AUX ÉQUIPES DE PAYS DES NATIONS UNIES

Les Équipes de pays des Nations Unies qui entreprennent l'élaboration et la mise en œuvre d'une BOS disposent de toute une gamme de ressources, de conseils et d'appuis techniques, la première de ces ressources étant la présente publication : Guide de l'utilisateur de la Stratégie du GNUD relative aux activités opérationnelles (BOS) : Guide séquentiel d'élaboration d'un cadre de BOS.

Les ressources dont disposent les UNCT et les OMT sont les suivantes :

DOCO-GNUD

L'Équipe des activités opérationnelles du DOCO est le « premier point de contact » pour toutes les questions concernant la BOS. Elle est en mesure de fournir des conseils techniques et des ressources ayant trait à la soumission de documents, à la planification et à la mise en œuvre de la BOS. Elle fait également fonction de point focal pour les orientations sur la politique du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM). Elle coordonne et gère une Trousse pratique de la BOS disponible sur le site Web du GNUD et tient le Fichier d'experts du GNUD sur les activités opérationnelles.

Équipes régionales du GNUD

Des spécialistes sont affectés au niveau régional pour appuyer les UNCT dans leurs activités opérationnelles, fournir des connaissances spécialisées, et contribuer à la diffusion d'exemples de bonnes pratiques dans les régions, entre celles-ci et avec le DOCO-GNUD; lorsqu'il y a lieu, ils peuvent conseiller les Équipes régionales du GNUD sur les bonnes pratiques en matière de BOS. Des formations et des événements de réseautage en rapport avec la BOS sont organisés au niveau régional lorsque les ressources disponibles l'autorisent.

Personnels de l'ONU formés à la BOS

Des personnels des Nations Unies de plus en plus nombreux affectés au niveau des pays possèdent de l'expérience en

matière de BOS et ont suivi des cours de formation ayant trait aux activités opérationnelles des Nations Unies ou des cours de formation des formateurs (FF) sur la BOS. Cette ressource est d'une grande valeur pour appuyer les réseaux entre pairs, diriger des équipes spéciales de la BOS ou y participer, et diriger ou appuyer des activités de recueil et d'analyse de données, de formation et de priorisation. Les OMT peuvent s'adresser à l'Équipe des activités opérationnelles du DOCO pour solliciter des conseils sur la manière de demander l'appui de personnels des Nations Unies formés à la BOS.

Consultants indépendants formés à la BOS

Des consultants indépendants formés à la BOS apportent leur concours aux OMT pour le processus de la BOS selon qu'il est nécessaire. Certains sont également intervenus pour faciliter les formations à la BOS, les processus de lancement et de priorisation, et pour appuyer les analyses du processus de la BOS. Les OMT peuvent s'adresser à l'Équipe des activités opérationnelles du DOCO pour s'informer sur la manière de prendre contact avec ces consultants indépendants. Les services de ces consultants sont rémunérés selon un accord de partage des coûts avec l'UNCT.

Fichier d'experts du GNUD sur les activités opérationnelles

Un fichier répertoriant des fonctionnaires des Nations Unies et des consultants indépendants formés à la BOS a été établi pour répondre aux besoins de formation, de coordination et de facilitation des organismes des Nations Unies, des OMT et des UNCT en la matière. Le processus de la BOS est conçu pour être planifié et mis en œuvre indépendamment et avec les ressources humaines disponibles sur le plan local; toutefois, le Fichier d'experts du GNUD sur les activités opérationnelles offre la possibilité de renforcer les capacités locales. Il convient de noter qu'avant de se servir de ce fichier, une Feuille de route de la BOS déjà avalisée par l'UNCT doit avoir été soumise au DOCO-UNDG (voir section 1.1). Les OMT et les UNCT peuvent s'adresser à l'Équipe des activités opérationnelles du DOCO pour faire connaître leurs besoins et demander conseil sur les appuis en personnel disponibles par le biais du fichier d'experts.

1

ÉTAPE 1 : FEUILLE DE ROUTE DE LA BOS ET RÉUNION DE LANCEMENT

1.1 ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA BOS

La Feuille de route de la BOS est l'expression de l'accord collectif de l'UNCT concernant la conduite commune d'un processus de BOS et l'apport commun de ressources pour ce faire. Elle arrête la méthodologie et le calendrier de mise en œuvre de la stratégie (déploiement). Elle est d'une longueur de quatre à six pages. Le Sommaire de la Feuille de route de la BOS indique les diverses sections selon laquelle celle-ci est organisée (voir tableau 2).

TABEAU 2 : SOMMAIRE DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA BOS

SECTION	INTITULÉ	DESCRIPTION
A	Introduction	Présentation du contexte du pays dans ses rapports avec la BOS
B	Facteurs valeur de la BOS	Liste des facteurs valeur (voir la section Historique et contexte du présent Guide de l'utilisateur)
C	Justification	Énoncé des objectifs que l'UNCT vise à réaliser au moyen de la BOS. Il peut s'agir ici : ● D'un resserrement des liens entre le programme (UNDAF) et les opérations ● D'un accroissement des coûts évités de l'appui opérationnel commun ● D'une amélioration de la qualité de l'appui opérationnel commun (voir l'Étape 2 du présent Guide de l'utilisateur concernant l'analyse des opérations)
D	Calendrier	Définition de l'ordre des jalons pour l'élaboration du Document-cadre de la BOS, avec indication des parties responsables et des participants à chaque étape
E	Structure de gouvernance	Description de l'entité chargée de la supervision et de la structure chargée de l'élaboration du Document-cadre de la BOS (OMT, équipe de la BOS, rapports et liens hiérarchiques entre les groupes de travail, l'OMT, le RCO et l'UNCT); également, définition des rôles et responsabilités de différentes parties prenantes élaborant la BOS
F	Budget	Énoncé des coûts prévus et des ressources financières et humaines à affecter à l'élaboration de la BOS avec indication du mécanisme de partage des coûts à utiliser
G	Annexes	1. Mandat de l'OMT et des équipes spéciales d'appui ou groupes de travail 2. Liste des membres de l'OMT, de l'équipe de travail de la BOS et/ou des groupes de travail

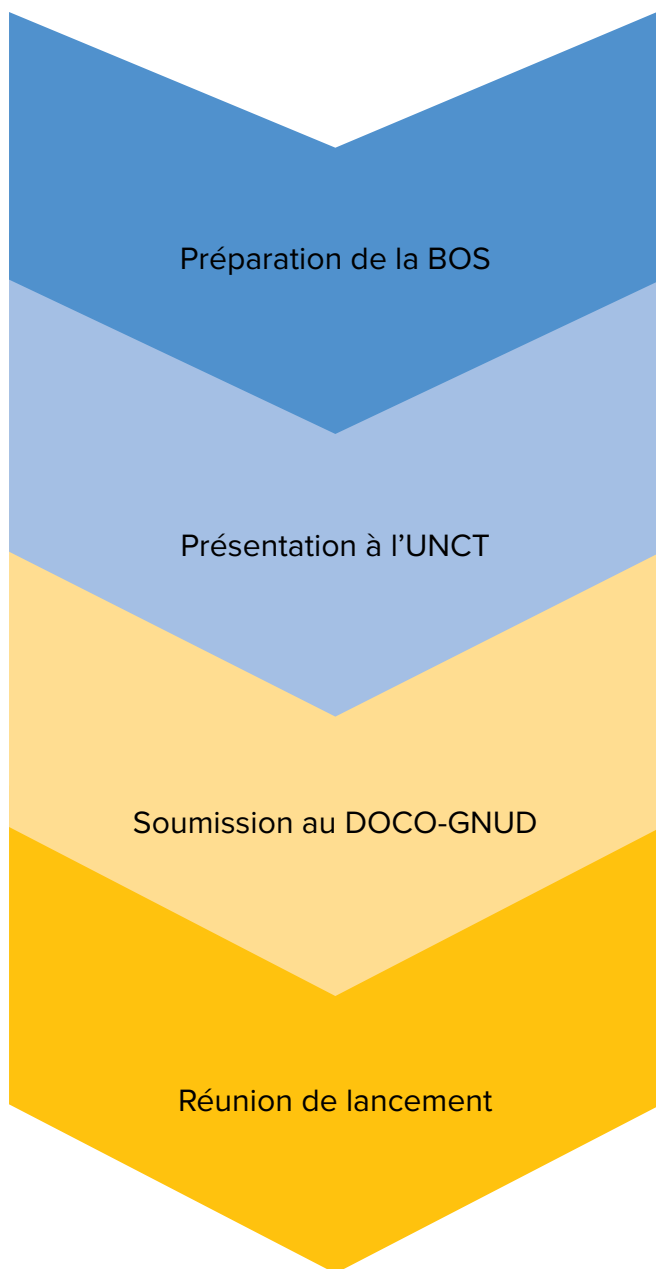


FIGURE 4 : PROCESSUS D'ÉLABORATION ET D'APPROBATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

MESURES À PRENDRE UNE FOIS ÉTABLIE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA BOS DÉFINITIVE

1 ► **Présentation de la Feuille de route de la BOS à l'UNCT :**

L'Équipe de gestion des opérations confirme son rôle directeur dans le processus de la BOS, détermine le calendrier et les exigences en matière de budget/ressources pour son élaboration et sollicite l'approbation de l'UNCT et l'autorisation de la marche à suivre.

2 ► **Soumission de la Feuille de route de la BOS au DOCO-GNUD :**

L'approbation de la Feuille de route de la BOS par le Coordonnateur résident des Nations Unies ouvre l'accès à toutes les ressources disponibles ainsi qu'à l'apport à l'OMT de conseils et d'appuis techniques par l'Équipe des activités opérationnelle du DOCO.

1.2 LA RÉUNION DE LANCEMENT DE LA BOS

Le processus de la feuille de route aboutit à une réunion ou à un atelier de lancement dans le cadre desquels tous les membres de l'OMT concernés et les personnels des opérations techniques et personnels appropriés du Bureau du coordonnateur résident des Nations Unies se réunissent avec les personnels des programmes. Cette réunion a pour objet de prendre les mesures suivantes : a) examiner la formation initiale dispensée à la BOS par le DOCO; b) veiller à ce que la Feuille de route de la BOS soit bien connue; c) examiner en détail l'approche prévue pour l'élaboration du Cadre de la BOS; d) examiner le calendrier du processus de la BOS et en prendre note; et e) assigner toutes les tâches énoncées dans la Feuille de route de manière à assurer un démarrage immédiat du processus de la BOS.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LA FEUILLE DE ROUTE DE LA BOS ET LA RÉUNION DE LANCEMENT

- ☐ Le document de la Feuille de route de la BOS est établi par l'OMT dans son intégralité, y inclus toutes les annexes
- ☐ La Feuille de route de la BOS est présentée à l'UNCT pour approbation
- ☐ La Feuille de route de la BOS est soumise au DOCO-GNUD
- ☐ La réunion (ou l'atelier) de lancement organisée pour présenter à tous les praticiens concernés le processus de la BOS ainsi que les outils techniques disponibles et pour convenir des tâches à entreprendre, de l'attribution de celles-ci et du calendrier prévu pour l'achèvement des activités figurant dans le Document-cadre de la BOS.

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Spécimens de Feuilles de route de la BOS
 Spécimen de lettre de couverture pour la soumission de la Feuille de route au DOCO
 Spécimen d'ordre du jour de la réunion/de l'atelier de lancement

2

ÉTAPE 2 : ANALYSE DES OPÉRATIONS : ÉTAT DES LIEUX, ANALYSE DES BESOINS ET OPPOR- TUNITÉS, ANALYSE COÛTS-AVANTAGES

L'Analyse des opérations a pour objet d'évaluer la performance des services opérationnels communs existants et de prioriser les nouveaux services envisagés sur la base d'une Analyse coûts-avantages (ACA). Les services opérationnels communs englobent toutes les opérations communes actuelles et seront dits « services communs » dans le présent Guide de l'utilisateur. Cette étape consiste en trois analyses qui éclairent les activités de priorisation de la BOS : l'Analyse d'état des lieux, l'Analyse des besoins et l'Analyse coûts-avantages (voir tableau 3).

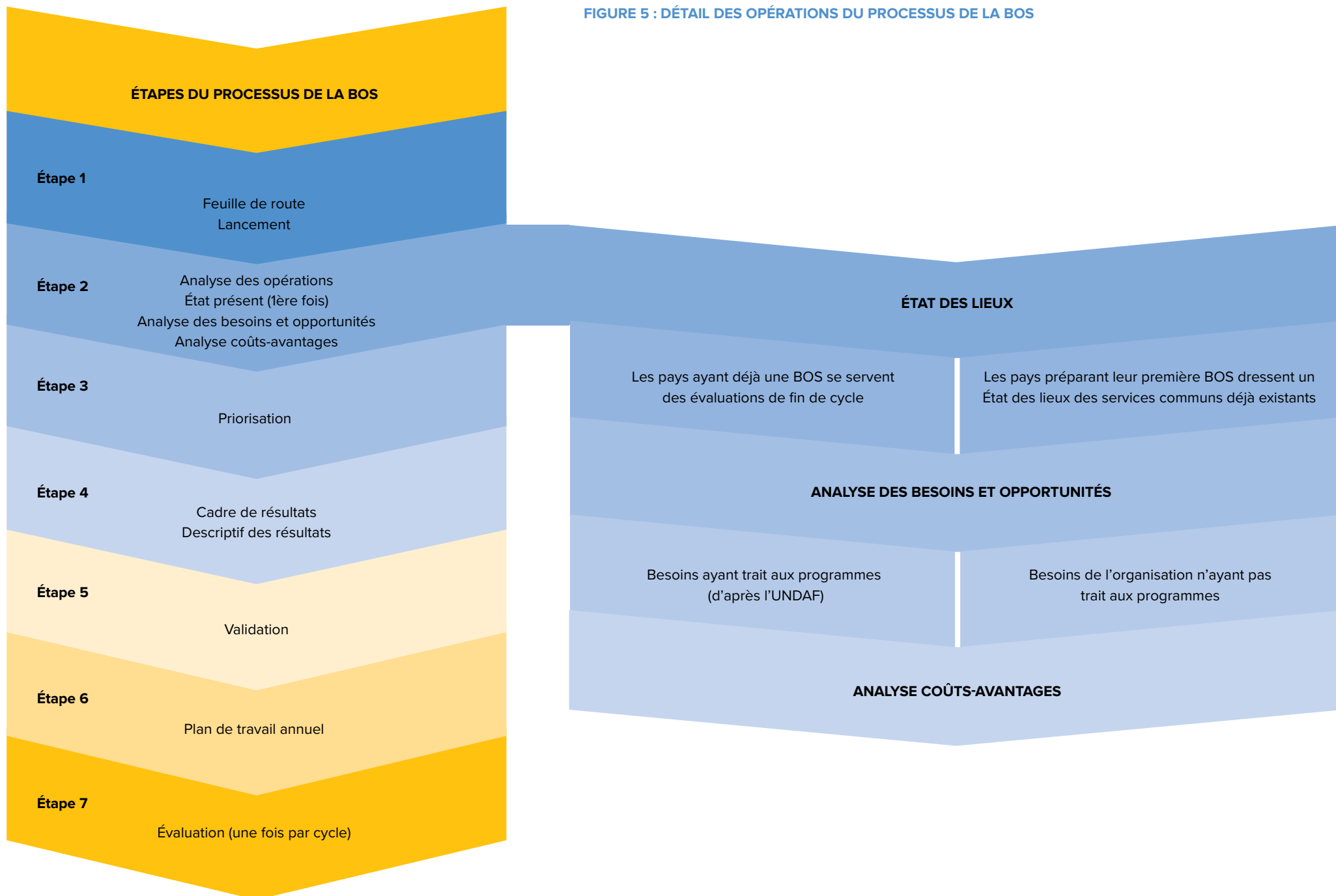
TABEAU 3 : ÉLÉMENTS DE L'ANALYSE DES OPÉRATIONS

TYPE OF ANALYSIS	FUNCTION
État des lieux	Maps existing common services ● Pays disposant déjà d'une BOS : résultats de l'évaluation du cycle de la BOS précédent ● Pays préparant leur première BOS : informations sur les services communs existants
Analyse des besoins et opportunités	Identifies the opportunities and the need for new services ● Programme-related needs (determined from the UNDAF) ● Non-programme related needs (based on corporate requirements)
Analyse coûts-avantages	Analyse des nouveaux services communs déterminés par l'Analyse des besoins, en évaluant l'investissement nécessaire de temps et de ressources financières et en calculant les avantages prévus en termes de coûts évités et d'amélioration de la qualité des opérations

Sur la base de ces analyses, l'OMT établit le Cadre de résultats de la BOS où sont inclus à la fois les services communs existants et les nouveaux services communs. Le Cadre de résultats de la BOS est ensuite utilisé pour guider la formulation des Plans de travail annuels pour la mise en œuvre et le suivi de la BOS au cours du cycle de programmation suivant.

⁷ L'expression « services communs » désigne toutes les activités opérationnelles communes, y inclus celles de la gestion commune des LTA/achats. En conséquence, tous ces éléments « existants » des activités opérationnelles communes sont pris en considération dans l'analyse d'état des lieux.

FIGURE 5 : DÉTAIL DES OPÉRATIONS DU PROCESSUS DE LA BOS



2.1 ÉTAT DES LIEUX

La première activité de l'Analyse des activités opérationnelles consiste à dresser un état des lieux, soit sur la base de l'évaluation du cycle de la BOS précédent (pour les pays disposant déjà d'une BOS) soit par un recensement des services communs (pour les pays qui préparent leur première BOS). Cet état des lieux comporte une évaluation de la performance de chaque service commun en vue de tirer parti de leurs points forts et d'éliminer les goulets d'étranglement éventuels.

- **Les pays disposant déjà d'une BOS** se reportent à l'évaluation du précédent cycle de la BOS. Ils ajoutent des détails d'après le Cadre de résultats de la BOS (tels que les KPI, la situation de référence, les cibles) et l'évaluation de la BOS (résultats).
- **Les pays préparant leur première BOS** dressent leur état des lieux en recensant les services communs existants, en établissant les KPI, la situation de référence et les cibles sur la base des performances actuelles, performances qu'ils évaluent dans l'état où elles sont avant le lancement de la BOS.
- **Analyse des activités d'achat (facultative)** : Les données concernant les volumes d'achat peuvent figurer dans l'état des lieux. Si les pays disposent des ressources nécessaires et souhaitent le faire, ils peuvent décider d'ajouter à leur état des lieux des données supplémentaires obtenues au moyen d'un outil « d'évaluation de productivité des achats » [INSERT <hyperlink>]. Ces données peuvent avoir leur utilité aux fins de la planification en indiquant les charges de travail actuelles et les gains susceptibles de découler des opérations communes.

Un certain nombre d'actions est nécessaire pour dresser l'état des lieux. Le tableau 4 propose un modèle de présentation des informations que les pays doivent fournir ici.

TABLEAU 4 : MATRICE D'ÉTAT DES LIEUX DES SERVICES COMMUNS

ÉTAT DES LIEUX DES SERVICES ACTUELS							
A	B	C	D	E	F	G	H
LIGNES DE SERVICES COMMUNS (DOMAINES D'EFFET)	SERVICES COMMUNS (EXTRANTS)	ENTITÉ GESTIONNAIRE DES SERVICES	CLIENTS (ORGANISMES UTILISATEURS DES SERVICES)	INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (KPI) INDICATEUR SITUATION DE RÉFÉRENCE CIBLE	QUALITÉ DES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX KPI ● CIBLE ATTEINTE ● CIBLE PAS ATTEINTE MAIS PROGRÈS ● CIBLE PAS ATTEINTE ET PAS DE PROGRÈS	MODALITÉ (EXTERNALISÉ OU EN INTERNE)	ACTION RECOMMANDÉE : CONTINUER AMPLIFIER RÉDUIRE ÉLIMINER MODIFIER
SERVICES COMMUNS							
COMMON PROCUREMENT	TRANSLATION MISSING						
SERVICES COMMUNS DE TIC							
COMMON HUMAN RESOURCES							
COMMON FINANCE	TRANSLATION MISSING						
SERVICES COMMUNS LOGISTIQUES							
SERVICES COMMUNS D'INSTALLATIONS (NOTAMMENT AUX LOCAUX COMMUNS)							

COMMENT REMPLIR LA MATRICE D'ÉTAT DES LIEUX DES SERVICES COMMUNS

Note : Pour remplir la matrice, les OMT soit se servent des informations figurant dans leur Cadre de résultats de la BOS (pour les pays disposant déjà d'une BOS,) soit remplissent toutes les colonnes selon leur jugement collectif concernant les services communs existants (pour les pays qui préparent leur première BOS).⁸

- 1 ► Colonne A – Ligne de services communs (effet) :** Indiquer dans cette colonne les six lignes de services communs selon laquelle ces services se répartissent.
- 2 ► Colonne B – Services communs (extrait) :** Indiquer le nom des services communs existants, soit d'après le Cadre de résultats de la BOS soit d'après les services communs existant effectivement (pour les pays qui préparent leur première BOS). Les services communs multiples (extraits) peuvent être indiqués dans une ligne de services communs (colonne A).
- 3 ► Colonne C – Entité gestionnaire :** Indiquer le nom de l'organisme des Nations Unies qui fournit ce service au nom des autres organismes des Nations Unies, ou de l'organisme

⁸ L'expression « services communs » renvoie à toutes les activités opérationnelles communes, y inclus à la gestion commune des LTA/des achats. Il convient donc d'inclure tous ces éléments « existants » dans l'État des lieux.

qui administre le contrat par l'intermédiaire d'un prestataire extérieur (dans le cas d'une externalisation).

- 4 ► Colonne D – Clients :** Indiquer tous les organismes qui ont recours à ce service.
- 5 ► Colonne E – Indicateurs clés de performance, ligne de référence et cible :** Indiquer les KPI (pour les coûts évités et l'amélioration de la qualité), la situation de référence et la cible pour chaque service commun figurant dans le Cadre de résultats de la BOS existant ou pour chaque service commun existant. Voir la section 4.3 du présent Guide de l'utilisateur pour plus de détails sur l'établissement des KPI, des situations de référence et des cibles.
- 6 ► Colonne F – Qualité des performances par rapport aux KPI :** Indiquer la couleur qui représente le mieux la performance des services communs considérés selon le KPI. La performance est déterminée en comparant le KPI à la cible et à la situation de référence, la situation de référence étant le point de départ et la cible, le but à atteindre. L'évaluation de la qualité des performances tient compte de la situation de référence et de la cible (voir figure 6).

FIGURE 6 : CODAGE COULEUR DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE COMMUN



LÉGENDE

Vert ► Indique que la cible a été atteinte.

Jaune ► Indique que la cible n'a pas été atteinte mais que des progrès ont été enregistrés. La performance peut se situer à n'importe quel point de l'échelle entre la situation de référence et la cible.

Rouge ► Indique que la cible n'a pas été atteinte et qu'il n'a été enregistré aucun progrès ou que la situation a empiré par rapport à la situation de référence.

7 ► Colonne G – Modalité : Indiquer comment le service commun est fourni actuellement.

- « Externalisé » signifie que le service est fourni par une entité n'appartenant pas au système des Nations Unies.
- « En interne » signifie que le service est fourni par un organisme des Nations Unies au nom de deux ou plusieurs autres organismes participant à la BOS.

8 ► Colonne H – Action recommandée : Indiquer l'action dont il a été convenu pour chacun des services communs, sur la base de l'évaluation de leur performance (colonne F) et de la valeur ajoutée qu'il doit apporter à l'avenir. Cette recommandation déterminera les cibles qui seront établies pour le service commun considéré dans le Cadre de résultats de la BOS suivant.

D'après l'évaluation de chaque service commun, le pays pourra prendre l'une des mesures suivantes :

- Continuer (maintenir le statu quo) :** Il n'a pas été constaté de problèmes et le service commun fonctionne comme prévu. Il n'y a pas de mesure particulière à prendre et il s'agit simplement de maintenir les prestations de service telles qu'elles sont fournies actuellement.
- Amplifier (accroître le volume/l'activité) :** Le service commun dépasse les attentes en matière de coûts évités et d'amélioration de la qualité. D'autres organismes peuvent être invités à y participer. Un plan a été formulé pour accroître le volume du service considéré en y ajoutant

d'autres utilisateurs ou en l'étendant à d'autres aspects de la catégorie d'activité.

- Réduire (réduire le volume/l'activité) :** Certains domaines du service commun ne répondent pas aux attentes en matière de coûts évités et d'amélioration de la qualité. La demande du service commun a baissé et il y a donc lieu de réduire l'ampleur du service.
- Éliminer :** Il est survenu des difficultés ou des événements imprévus qui ont fait que ce service commun n'a pas apporté de valeur ajoutée en termes de coûts évités ou d'amélioration de la qualité. Il est donc recommandé de cesser de le fournir.
- Modifier (apporter des changements aux prestations et/ou éliminer les goulets d'étranglement) :** Le service commun est source de qualité mais il y a des problèmes à résoudre pour accroître la valeur ajoutée qu'il apporte et/ou pour éliminer les goulets d'étranglements survenant au niveau des prestations.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ANALYSE D'ÉTAT DES LIEUX

- ☐ La matrice d'état des lieux des services communs a été remplie et tous les services communs existants y figurent
- ☐ L'analyse facultative des activités d'achat a été effectuée
- ☐ La matrice d'état des lieux des services communs rempli a été soumise à l'OMT qui a confirmé qu'elle était complète

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Matrice d'état des lieux des services communs (à remplir)
Spécimen de matrice d'état des lieux des services communs
Exemples d'enquêtes sur la qualité
Outil d'évaluation de productivité des activités d'achat

2.2 ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS

Les changements survenant dans la situation des pays et concernant les priorités de développement induisent également une modification de la présence des Nations Unies et du type de programmes d'intervention humanitaire et de développement exécutés par l'Organisation au niveau du pays.

L'Analyse des besoins permet d'identifier les opportunités de nouvelles activités opérationnelles communes ; elle porte sur la nature du besoin ainsi que sur le moment où il faut y répondre. Les changements survenant dans le contexte dans lequel les Nations Unies opèrent offrent la possibilité de concevoir des approches communes ou de nouvelles modalités de prestations de services opérationnels communs. Les technologies nouvelles, par exemple, peuvent être porteuses d'opportunités d'adopter de nouvelles façons d'agir et d'un nouveau groupement des interventions. L'Analyse des besoins s'intéresse tout particulièrement aux nouveaux services qui autorisent de nouvelles efficacités, une réduction des coûts (coûts évités) et une amélioration de la qualité des appuis fournis aux programmes.

Plusieurs situations peuvent justifier d'un recours à un service commun :

- Deux organismes ou plus ont besoin du service ; un organisme fournit le service au lieu et place d'au moins deux autres organismes;
- Les avantages monétaires et non monétaires de l'apport du service en commun sont supérieurs au coût de l'élaboration et de la fourniture de prestations de service distinctes;
- L'apport d'un service commun se traduit par une amélioration de la qualité.

L'Analyse des besoins permet d'identifier les opportunités et les besoins de service dans deux domaines :

- **Les besoins ayant trait aux programmes** (déterminés d'après l'UNDAF);

- **Les besoins n'ayant pas trait aux programmes** (d'après les exigences organisationnelles).

BESOINS D'ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES COMMUNES AYANT TRAIT AUX PROGRAMMES

L'UNDAF est le principal document de référence d'après lequel on peut repérer les nouvelles possibilités d'activités opérationnelles communes. Il se situe principalement au niveau des effets et s'intéresse à la fois aux effets et aux extrants, lesquels effets et extrants constituent une référence pour l'Analyse des besoins en sus des nouvelles possibilités repérées. L'analyse pourra comporter un examen de l'UNDAF, du Plan unique, des descriptifs de programmes communs et d'autres plans programmatiques. Elle pourra être renforcée à ce stade par une coordination du dialogue avec les personnels chargés des programmes et les équipes de planification de l'UNDAF.

Les cycles de planification de la BOS et de l'UNDAF sont alignés. En conséquence, le processus de planification de l'UNDAF aide à repérer les nouvelles exigences opérationnelles en rapport avec les programmes auxquelles il y a lieu d'apporter des solutions par le biais d'activités opérationnelles communes (services communs).

L'Analyse des besoins en rapport avec les programmes de l'UNDAF porte sur les changements des programmes et sur les implications correspondantes pour l'appui aux activités opérationnelles. Ces changements peuvent être, par exemple, l'expansion ou la réduction géographique de la portée des programmes, l'amplification de programmes ou l'introduction de nouveaux programmes, ou l'expansion ou la réduction de la mission au niveau d'un pays. Ces types de changements concernant les programmes sont susceptibles d'avoir des incidences sur les activités opérationnelles.

BESOINS NON PROGRAMMATIQUES D'ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES COMMUNES

Outre les services ayant trait aux programmes, l'OMT recherche les nouvelles possibilités de services additionnels ne découlant pas directement de l'UNDAF. Figurent dans cette catégorie les services qui sont fournis actuellement au niveau d'un seul organisme (à savoir par un organisme des Nations Unies distinct);

toutefois, en raison d'une amplification des activités ou de l'implication d'organismes supplémentaires, il se peut qu'un service commun soit plus efficace par rapport au coût ou qu'il autorise une amélioration de la qualité. De même, la disponibilité de nouvelles technologies ou l'implication d'autres organismes peuvent présenter des possibilités d'adoption de nouvelles modalités de travail.

Au nombre des besoins non programmatiques peuvent figurer, par exemple, l'achat de fournitures de bureau ou de carburants génériques (services communs d'achat), l'établissement d'une réception ou d'un registre communs (services communs relatifs aux installations), la gestion d'un parc automobile (services communs logistiques) et l'établissement de bases de données de ressources humaines et de processus communs de recrutement et d'apprentissage (services communs de ressources humaines).

ENCADRÉ 1 EXEMPLE DE BESOIN PROGRAMMATIQUE DE SERVICE COMMUN

Priorité programmatique : Extrait 1 de l'UNDAF : « D'ici 2025, 80 % des groupes les plus vulnérables des trois provinces les plus vulnérables du pays auront accès à des instruments de prévention du paludisme, notamment à des moustiquaires de lit et à des solutions chimiques de traitement ».

Besoin identifié : Dans leur examen de l'extrait de l'UNDAF énoncé ci-dessus, les personnels des programmes se sont intéressés aux possibilités de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité. Il a été déterminé que des achats communs de moustiquaires de lit et de produits de traitement permettraient de réaliser des économies considérables.

⁹ Pour des informations détaillées sur la méthodologie de la gestion axée sur les résultats (GAR) de l'UNDAF, on se reportera au manuel du GNUD sur la GAR [disponible en anglais sous le titre UNDG RBM Handbook] à www.undg.org.

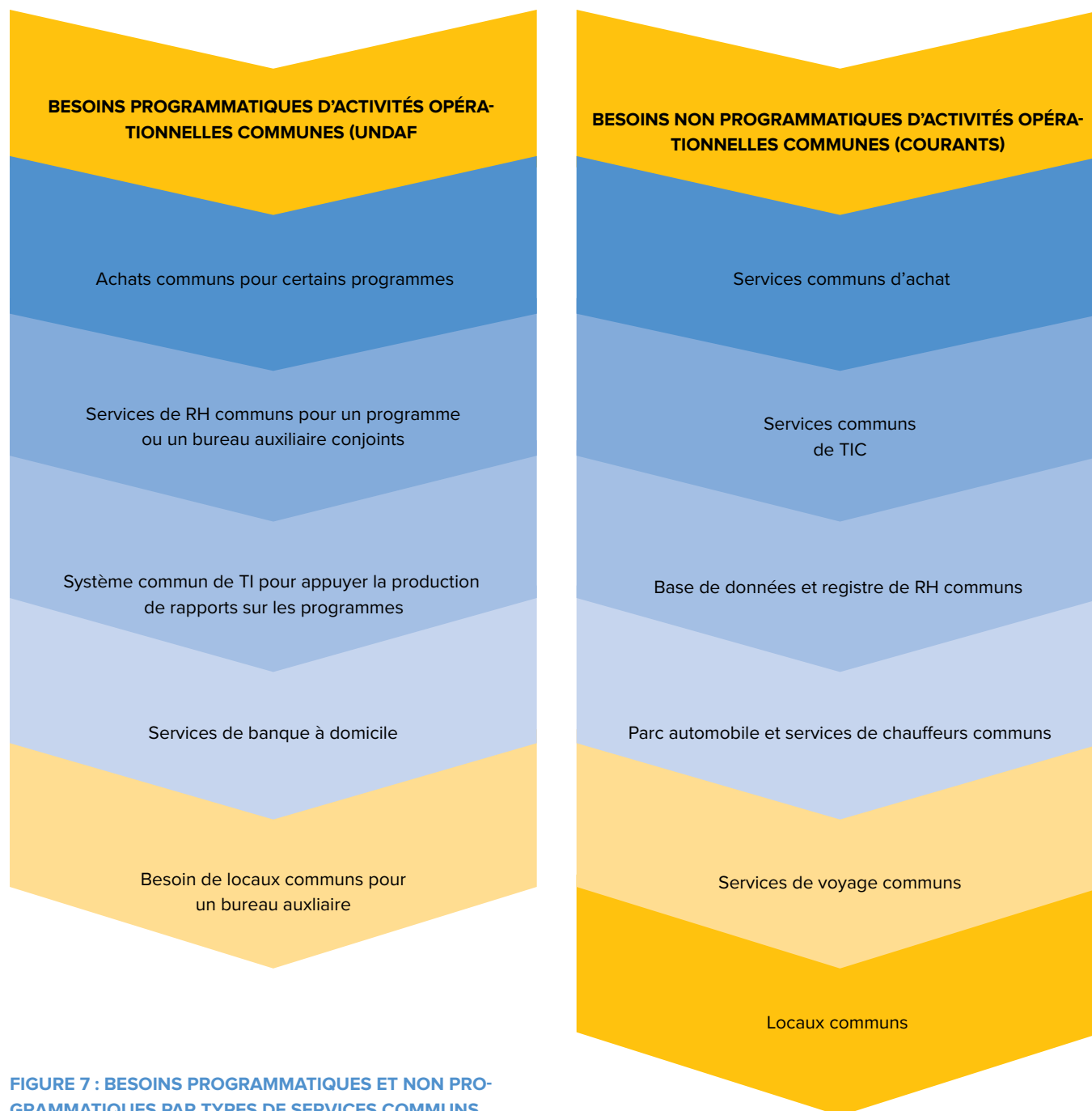


FIGURE 7 : BESOINS PROGRAMMATIQUES ET NON PROGRAMMATIQUES PAR TYPES DE SERVICES COMMUNS

PREMIÈRES PHASES DE L'ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS

L'Analyse des besoins et opportunités commence par des discussions entre collègues chargés des opérations et entre les équipes chargées des opérations et des programmes. La discussion porte également, s'il y a lieu, sur les besoins des bureaux auxiliaires. Elle consiste en un processus d'examen de l'UNDAF et de tous les documents de planification pertinents (besoins programmatiques) ainsi que de la prise en compte de toutes les exigences opérationnelles actuelles (besoins non programmatiques), pour parvenir à un accord sur les besoins identifiés relevant d'au moins l'un des six lignes de services communs : 1) les services communs d'achat; 2) les services communs de technologies de l'information et des communications (TIC); 3) les services communs de ressources humaines (RH); 4) les services communs logistiques; 5) les services communs financiers; 6) les services communs relatifs aux installations (notamment aux locaux communs).

Après avoir convenu des nouveaux besoins identifiés, l'OMT rédige un bref « énoncé » des besoins » pour expliquer chaque nouveau service envisagé. C'est à ce stade que l'OMT élabore les KPI qui serviront au suivi des nouveaux services communs au cours de la période de mise en œuvre prévue.

La déclaration des besoins :

- Explique le contexte : Pour chaque service, elle donne une brève explication du contexte dans lequel s'inscrit le besoin ou la raison pour laquelle ce besoin s'est présenté;
- Décrit clairement ce que le service doit accomplir : Pour chaque service, elle explique le besoin en énonçant ce en quoi il consiste, comment il a été identifié et à quelles demandes programmatiques ou opérationnelles le service répond;
- Précise la date à partir de laquelle les prestations de service doivent être disponibles : Pour chaque service, la déclaration indique la date à partir de laquelle il faudra commencer à répondre au besoin et la justification de cette date..
- Indique un moyen de mesure du service dans le temps : Pour chaque service, la déclaration signale comment la performance ou les progrès seront mesurés.

ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS

A	B	C	D
LIGNES DE SERVICES COMMUNS	SERVICES COMMUNS	DÉCLARATION DES BESOINS PROGRAMMATIQUES ET NON PROGRAMMATIQUES (« QUOI » ET « QUAND »)	INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE (KPI) -COÛT ÉVITÉ -QUALITÉ DES SERVICES
SERVICES COMMUNS D'ACHAT		CONTEXTE : BESOIN (QUOI, QUAND) :	KPI (COÛT) : KPI (QUALITÉ) :
SERVICES COMMUNS DE TIC			
SERVICES COMMUNS DE RH			
SERVICES COMMUNS FINANCIERS			
SERVICES COMMUNS LOGISTIQUES			
SERVICES COMMUNS RELATIFS AUX INSTALLATIONS (NOTAMMENT AUX LOCAUX COMMUNS)			

L'Analyse des besoins et opportunités n'indique pas comment il sera répondu aux besoins. Le Plan de travail annuel (AWP) de la BOS décrit la façon dont les effets et extrants seront obtenus par le biais d'activités mises en œuvre chaque année (voir Étape 6). La mention de la Déclaration des besoins doit figurer dans la colonne C du tableau d'Analyse des besoins (voir tableau 5).

TABLEAU 5 : MATRICE D'ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS DE LA BOS

COMMENT REMPLIR LA MATRICE D'ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS DE LA BOS

- 1 ► **Colonne A Lignes de services communs** : Prendre note des lignes de services communs. C'est selon ces rubriques qu'il faudra indiquer les services communs particuliers pour lesquels des besoins ont été identifiés (colonnes B et C).
- 2 ► **Colonne B Services communs** : Indiquer le service commun spécifique pour lequel un besoin s'est présenté et l'inscrire dans la catégorie de services communs appropriée (colonne A). Il s'agit ici du service commun tel qu'il est ou sera décrit dans la BOS.
- 3 ► **Colonne C Descriptif des besoins et opportunités (« quoi » et « quand »)** : Donner ici la description de chaque nouveau service commun, en indiquant le service dont il s'agit (« quoi ») et la date à partir de laquelle il faudrait le fournir (« quand »). Rédiger une déclaration des besoins pour chaque service (voir description ci-dessus) et l'inclure à la colonne C.
- 4 ► **Colonne D Formulation des KPI** : Pour bien faire, Il faut pour bien faire, pour chaque nouveau besoin de service commun identifié, choisir un KPI pour mesurer les coûts évités et un autre KPI pour mesurer les améliorations qualitatives. Se reporter à la section 4.3 pour plus de détails sur la formulation des KPI.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ANALYSE DES BESOINS ET OPPORTUNITÉS

- ☐ Les besoins programmatiques des activités opérationnelles communes ont été pris en considération
- ☐ Les besoins opérationnels administratifs des activités opérationnelles communes ont été pris en considération
- ☐ Les Déclarations des besoins expliquant pour chaque nouveau besoin identifié le « quoi » et le « quand » ont été établiesKey performance indicators for each new need are drafted
- ☐ Des indicateurs clés de performance ont été formulés pour chaque nouveau besoin
- ☐ La matrice d'Analyse des besoins de la BOS a été remplie, soumise à l'OMT et confirmée comme étant complète

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

BOS Needs Analysis Template

2.3 ANALYSE COÛTS-AVANTAGES

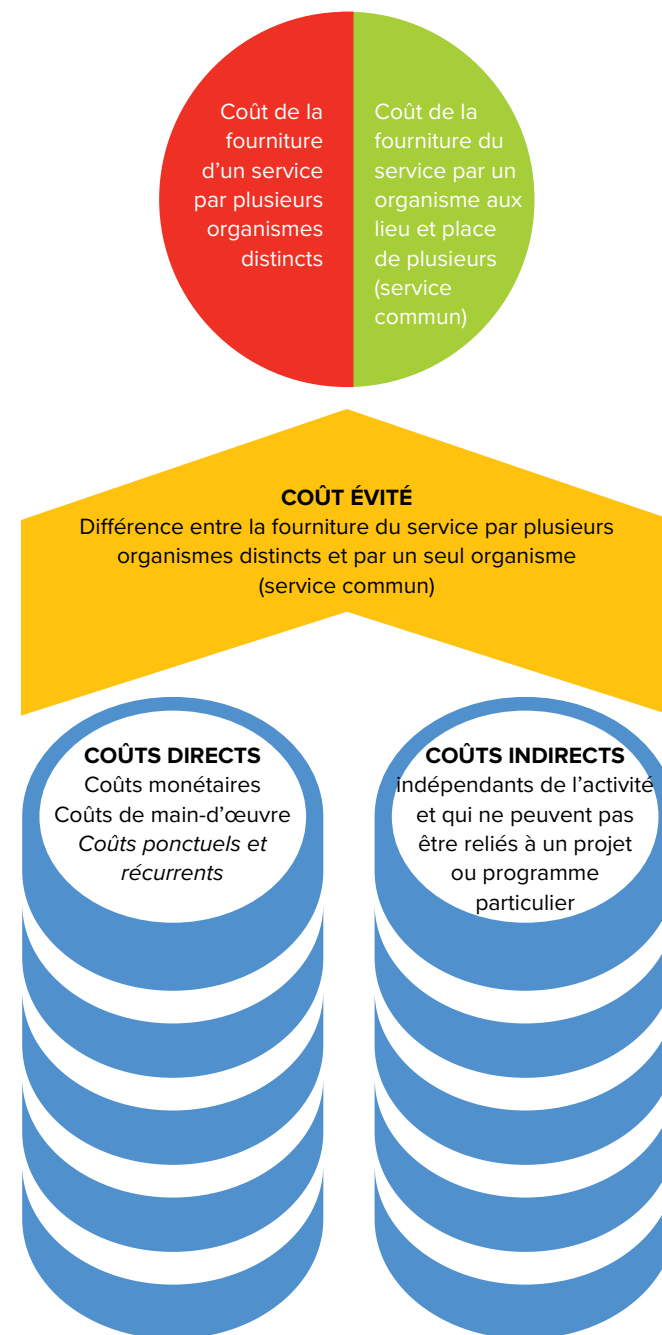
L'Analyse coûts-avantages (ACA) est une étape obligatoire de l'élaboration de la BOS. Elle aide les OMT à décider si les activités opérationnelles communes sont rentables et à prioriser les nouvelles initiatives, sur la base soit des coûts évités soit des améliorations de qualité à échoir du service envisagé. L'ACA prend en considération l'impact global des divers nouveaux services envisagés, retenus au stade de l'Analyse des besoins et les classe en conséquence. Elle compare les avantages et les coûts, à savoir la valeur monétaire totale des avantages (économies) et la valeur monétaire totale des coûts pour calculer le rapport entre ces deux valeurs. L'ACA traduit tous les intrants (tels que le temps de personnel et les ressources financières) et tous les effets (tels que les économies en termes de réduction du temps de personnel ou de dépenses) en une unité commune de comparaison (valeur monétaire). L'OMT est alors en mesure de déterminer si elle souhaite offrir un service commun, de comparer les différents services, et de les classer par ordre d'efficacité par rapport au coût. Dans les cas où les initiatives peuvent exiger des investissements initiaux (tels que des investissements de matériel de TI), l'ACA donne des détails sur le coût des investissements nécessaires (temps de main-d'œuvre et/ou coût monétaire compris), ce qui peut avoir une incidence sur la priorisation de chaque initiative. L'objet de l'ACA est précisément d'évaluer les coûts évités (les ressources monétaires non dépensées) d'une solution envisagée.

L'évitement des coûts est le résultat de diverses mesures prises pour éviter des coûts futurs, mesures qui peuvent être plus coûteuses dans le court terme mais qui réduiront les coûts totaux dans le long terme. Les coûts évités dégagent des ressources qui pourront être allouées à l'exécution d'initiatives de programmes. Ils constituent une façon dont les activités opérationnelles communes peuvent contribuer à l'exécution des programmes. Les coûts évités peuvent être de nature monétaire (par exemple les économies directes réalisées du fait d'achat groupés) ou non monétaires (et consister par exemple d'amélioration de la qualité des services ou d'une réduction des délais d'exécution d'un processus qui a pour effet de réduire aussi le temps de personnel nécessaire).

L'ACA compare le coût et la qualité d'une fonction ou d'un service lorsque plusieurs organismes distincts en sont chargés et lorsqu'un organisme donné s'en charge au nom de plusieurs. La différence entre ces deux options met en évidence les économies réalisables (avantages) au moyen d'un service commun (voir figure 8). Cette comparaison permet de déterminer les économies d'argent et de temps (coûts évités) réalisables et de classer par ordre de priorité selon leur impact les divers services communs envisagés.

L'ACA porte sur chaque nouveau service commun envisagé et en détermine les coûts et les avantages du point de vue monétaire (coûts ou avantages directs en valeur monétaire) ainsi que du point de vue de la main-d'œuvre (temps de travail économisé converti en valeur monétaire).

FIGURE 8 : CALCUL DES « COÛTS ÉVITÉS »



APPROCHE ESTIMATIVE OU APPROCHE EXACTE

Le même niveau d'analyse n'est pas nécessaire pour tous les services : il est recommandé que le niveau de détail corresponde au degré de complexité et/ou au coût d'investissement associés au service commun considéré. Plus l'investissement est coûteux ou plus le service est complexe, plus détaillée aussi doit être l'ACA. Le coût peut être évalué selon deux approches distinctes, à savoir l'approche exacte et l'approche estimative.

Approche exacte : Si les données sont disponibles et s'il est efficace par rapport au coût de retenir cette option, on pourra appliquer une approche exacte selon laquelle on aura recours aux données quantitatives réelles figurant dans les bases de données des organismes, aux données réelles des schémas des processus opérationnels (BPM) telles que les dépenses de temps/coûts de personnel, et dans les enquêtes de qualité. Ces données appuient la définition de cibles d'économies à inclure dans le Cadre de résultats de la BOS. Cette approche a pour avantage d'être plus précise et pour inconvénient d'avoir un coût de transaction plus élevé.

Approche estimative : S'il n'y pas de données exactes disponibles, le recours à une approche estimative permet d'obtenir des indications utiles sur les tendances et les changements potentiels. Dans ce cas, on utilise pour l'ACA des chiffres approximatifs découlant de

données régionales ou nationales. L'approche estimative produit des informations plus « directionnelles », c'est-à-dire qui donnent une idée générale de l'impact ou des changements prévisibles. Elle a pour avantage d'être plus rapide et d'avoir un coût de transaction inférieur, mais pour inconvénient une perte de précision au niveau des données.

Il appartient à l'OMT de déterminer laquelle de ces deux approches elle retiendra, compte tenu des spécificités du contexte du pays. Les besoins locaux, les capacités disponibles et le coût du recueil des données sont autant de facteurs qui influent sur la combinaison d'approches à appliquer. Certains services sont analysés selon une approche exacte, par exemple en utilisant des chiffres d'achat réels. Certains autres le sont selon une approche estimative, par exemple en se fondant sur les schémas des processus opérationnels ou sur un calcul des coûts d'après les activités au moyen de données standard pour les RH ou d'après les coûts généraux des TIC pour d'autres régions ou pays.

COÛTS ET AVANTAGES PONCTUELS ET RÉCURRENTS

Les coûts et les avantages sont dits ponctuels lorsqu'ils ne sont engagés ou obtenus qu'une seule fois durant la mise en place du service commun. Il pourra s'agir, par exemple, de l'achat de

serveurs PaBX (sélecteurs de ligne) pour l'application d'une solution VoIP pour les Nations Unies; de l'achat de services de conseils auprès d'une société qui gèrera la mise en service du serveur PaBX, ou du coût d'un processus d'appel d'offres commun pour l'attribution d'un marché. On peut citer à titre d'exemple d'avantages ponctuels la vente de vieux matériels destinés à être remplacés par les nouveaux serveurs PaBX.

Les coûts et avantages directs récurrents sont ceux qui se reproduisent périodiquement, par exemple lors de chaque cycle de facturation. Ils sont calculés sur toute la durée du cycle de la BOS. Si ce cycle est de 5 ans, il faut donc multiplier par 5 les coûts et avantages directs récurrents annuels. An example of a recurring cost is the service fee for a joint backup facility for the participating organisms or a license fee for a software package. Un bon exemple d'avantages récurrents est celui des achats communs de carburants : en supposant une réduction de coût de 12 000 dollars lors de chaque achat, à raison de 4 achats par an, et pour un cycle de la BOS de 5 ans, cet avantage récurrent à prendre en compte dans l'ACA est de 12 000 dollars x 4 x 5, soit un total de 240 000 dollars pour ce service commun particulier.

11 Le cycle de facturation est la période de prestation de services faisant l'objet d'une facture unique..

TABLEAU 6 : EXEMPLES DE COÛTS DIRECTS, RÉCURRENTS OU PONCTUELS

		COÛT RÉCURRENT	COÛT PONCTUEL
COÛT MONÉTAIRE	Achat de matériel de projet		✓
	Infrastructure de projet		✓
	Services de conseils à court terme		✓
	Loyer des locaux du projet	✓	
	Droits de licence de logiciels	✓	
	Frais de déplacement pour les personnels du projet/programme	✓	
	Installations de secours communes	✓	
	Achat de biens et/ou de services	✓	
COÛT DE MAIN-D'ŒUVRE	Personnel de projet	✓	

TABLEAU 7 : EXEMPLES D'AVANTAGES DIRECTS, RÉCURRENTS OU PONCTUELS

		RECURRING	ONE TIME
AVANTAGES MONÉTAIRES	Sale of obsolete equipment to be replaced		✓
AVANTAGES EN MATIÈRE DE MAIN-D'OEUVRE	Réduction des coûts du personnel chargé de l'achat de biens et de services	✓	

Note: On utilise pour l'ACA un chiffre total pour les montants des coûts et des avantages directs récurrents monétaires et de main-d'œuvre (voir les colonnes C et D du tableau d'ACA ci-dessous).

Coûts directs et avantages directs

L'ACA porte sur deux catégories de coûts, à savoir les coûts directs et les coûts indirects, telles qu'elles sont définies par le Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) des Nations Unies.

Coûts directs : Les coûts directs sont tous les coûts liés directement à l'apport d'un service ou à l'exécution d'un projet. Ils sont de deux types : les coûts monétaires et les coûts de main-d'œuvre (ces derniers faisant l'objet d'une conversion en valeur monétaire). Parmi les exemples de coûts directs figurent les coûts relatifs au personnel des projets, à l'équipement/l'infrastructure des projets, aux locaux des projets, et aux déplacements et autres intrants nécessaires à la réalisation des objectifs des projets ou programmes.

Les coûts directs (monétaires et de main-d'œuvre) et les avantages directs (monétaires et de main-d'œuvre) tant ponctuels que récurrents sont inclus dans l'ACA :

Coûts directs monétaires : Il s'agit ici des coûts directs monétaires éventuels liés à l'établissement du service envisagé, lesquels sont souvent associés à l'achat de biens ou de services nécessaires à cette fin. Par exemple, si l'on envisage de mettre en place un service commun de VoIP, l'un des coûts monétaires directs concernant l'achat de biens sera celui de l'achat de serveurs PaBX; le coût de l'engagement d'un cabinet-conseil de TIC pour la formulation de la solution technique et du plan d'intégration sera un coût d'achat de services. Les redevances mensuelles versées à un prestataire de services qui héberge les serveurs PaBX sont un exemple de coûts récurrents. Comme il a été noté précédemment, les coûts récurrents se calculent en tenant compte de la durée du

cycle de la BOS. Si ce cycle est de 5 ans, il faut donc multiplier par 5 le montant du coût récurrent annuel.

Coûts directs de main-d'œuvre : L'élaboration et l'exécution du service commun a son coût en temps de personnel (un ou plusieurs fonctionnaires). Un montant estimatif de ce coût de main-d'œuvre doit être calculé pour assurer une bonne planification et une allocation rationnelle des ressources humaines (temps) à l'élaboration et à la mise en œuvre de la solution, y inclus à la gestion administrative de la solution. Le temps à consacrer à la conception, à l'achat, à la mise en œuvre et à la gestion de la nouvelle solution opérationnelle est converti en valeur monétaire en appliquant la méthode des coûts par activité (dite méthode ABC - Activity Based Costing), selon laquelle cette conversion est effectuée en tenant compte des barèmes de salaire du/des fonctionnaires appelés à intervenir aux diverses activités du processus.

Avantages directs monétaires : Ces avantages sont également dits « économies ». L'un des avantages potentiels de l'initiative d'harmonisation est la réduction des coûts des processus. Les économies peuvent provenir d'une réduction des prix (dans le cas des achats) ou d'une réduction des coûts de fonctionnement (dans le cas d'un nouveau service de VoIP, il s'agira d'une réduction du coût des communications téléphoniques). Pour établir une estimation des économies (coûts actuels par rapport aux coûts projetés), il faut comparer le coût de la solution opérationnelle commune envisagée à celui de solution opérationnelle actuelle appliquée par plusieurs organismes distincts. Par exemple, les efforts d'harmonisation tels que l'établissement de LTA tirent parti du volume global d'achat du système des Nations Unies au niveau du pays pour effectuer des achats communs de certains biens ou services, ce qui a pour résultat une baisse du coût unitaire moyen. La « solution opérationnelle existante » peut éventuellement comprendre une solution commune existante (telle qu'un service commun) ou consister en une situation où chaque organisme se

procure le service indépendamment. L'avantage monétaire de la solution opérationnelle envisagée peut être multiplié par le nombre d'organismes participants, étant donné que chaque organisme distinct est appelé à bénéficier de cette solution.

Avantages directs de main-d'œuvre (réductions/gains de temps)

: L'un des avantages escomptés de l'élaboration et de l'offre d'un service commun est une réduction de la durée du cycle, à savoir du temps requis pour l'exécution du processus considéré. Cette réduction provient de l'élimination des activités faisant double emploi effectuées par chaque organisme, ce qui libère du temps de personnel qui peut alors être utilisé à d'autres fins.

La réduction de temps fait l'objet d'une conversion en valeur monétaire. Pour cela, l'OMT convertit en valeur monétaire le temps consacré à l'activité considérée par le/les fonctionnaire(s) en se servant des barèmes de salaire. Le coût du salaire journalier du fonctionnaire est calculé en divisant le montant du salaire annuel par 12 pour obtenir le coût mensuel, puis par 21,5 (nombre de jours ouvrables par mois). Le coût journalier est divisé par 8 (pour une journée de travail de 8 heures) pour obtenir le coût horaire. Le schéma opérationnel décrit chaque étape du processus considéré et indique le temps nécessaire pour chacune, ce qui permet d'établir par addition le temps d'exécution de l'ensemble du processus, dont le coût monétaire est calculé en appliquant le coût de main-d'œuvre horaire (sur la base des barèmes de salaire standard des Nations Unies).

¹² Please refer to the UNDG BOS Mid-Term Evaluation Report, page 16, 'Cost Definitions' https://undg.org/wp-content/uploads/2015/02/BOS_Evaluation_Report_July_2015.pdf. More information can be found on the HLCM website: <http://www.unsceb.org/content/support-costs>

¹³ The OMT makes an estimate if exact wage figures are not available.

¹⁴ In the UN a working month consists of 21.5 working days.



ENCADRE 2 EXEMPLE DE CALCUL DE COÛT DU TEMPS POUR DÉTERMINER LA VALEUR D'UN AVANTAGE DIRECT DE MAIN-D'ŒUVRE

Le temps total nécessaire pour louer un local est de **270 minutes** (4,5 heures). Cette activité est effectuée par un fonctionnaire de classe P3, la rémunération de cette catégorie de personnel au poste d'affectation considéré est d'environ 210 000 dollars. Le coût mensuel du travail de ce fonctionnaire est de 210 000 dollars / 12, soit 17 500 dollars. Le coût journalier est de 17 500 dollars / 21,5, soit 778 dollars. Le coût horaire est de 778 dollars / 9, soit 87 dollars. Le coût de main-d'œuvre associé au processus est tout simplement le coût horaire multiplié par la durée d'exécution du processus : le coût total de main-d'œuvre pour louer le local est de 4,5 heures x **87 dollars**, soit **391,50 dollars**.

Costing is provided in the UNDG BOS Toolkit.
Pour obtenir une estimation des avantages directs de main-d'œuvre, on compare le coût de main-d'œuvre du service commun envisagé (avec LTA) au coût de la solution opérationnelle existante non commune (sans LTA) en se servant de la méthode ABC et des schémas de processus opérationnel. Un outil d'ACA, comprenant la méthode ABC, est fourni dans la Trousse pratique de la BOS.

ANALYSE COÛTS-AVANTAGES (ACA)						
A	B	C	D	E	F	G
LIGNES DE SERVICES COMMUNS (EFFET)	SERVICES COMMUNS ENVISAGÉS (EXTRANT)	COÛTS DIRECTS TOTAUX (MONÉTAIRES ET DE MAIN-D'ŒUVRE)	AVANTAGES DIRECTS TOTAUX (MONÉTAIRES ET DE MAIN-D'ŒUVRE)	RATIO DE PRIORITÉ : RATIO AVANTAGES-COÛTS (D/C)	AUTRES CONSIDÉRATIONS	PRIORISATION FINALE DES SERVICES (CLASSEMENT)
SERVICES COMMUNS D'ACHAT						
SERVICES COMMUNS DE TIC						
SERVICES COMMUNS DE RESSOURCES HUMAINES						
SERVICES COMMUNS FINANCIERS						
SERVICES COMMUNS LOGISTIQUES						
SERVICES COMMUNS RELATIFS AUX INSTALLATIONS (NOTAMMENT AUX LOCAUX COMMUNS)						

COMMENT REMPLIR LA MATRICE D'ANALYSE COÛTS-AVANTAGES DE LA BOS

Note : Tous les chiffres inclus dans la matrice d'ACA doivent être indiqués en nombres absolus, pas en pourcentages.

- 1 ► Colonne A Lignes de services communs :** Il s'agit ici des catégories de lignes de services communs selon lesquelles l'OMT dresse la liste des nouveaux services communs (voir section 2.2 sur l'Analyse des besoins).
- 2 ► Colonne B Services communs envisagés :** Indiquer dans la rangée de ligne de services communs appropriée le nom du nouveau service commun identifié dans l'Analyse des besoins.
- 3 ► Colonne C Coûts directs totaux (monétaires et de main-d'œuvre) :** Reporter ici les résultats des calculs de l'OMT concernant les coûts directs ponctuels et récurrents (monétaires ainsi que de main-d'œuvre) associés au nouveau service envisagé.
- 4 ► Colonne D Avantages directs totaux (monétaires et de main-d'œuvre) :** Reporter dans cette colonne les résultats des calculs des avantages directs ponctuels et récurrents associés au nouveau service envisagé, à savoir les économies qui seraient réalisées du fait de la mise en place d'un service commun.
- 5 ► Colonne E Ratio de priorité :** Indiquer ici les résultats du calcul avantage total / coût total (D / C). Plus le ratio est élevé, plus important est l'avantage relatif de la solution et plus grande est la valeur du service commun considéré pour les activités opérationnelles communes menées dans le pays. Les services ayant le ratio le plus élevé sont ceux qui évitent le plus de coûts.
- 6 ► Colonne F Autres considérations :** C'est ici la dernière étape du processus de priorisation. Indiquer dans cette colonne une description des autres coûts/avantages des services communs mentionnés qu'il y a lieu de prendre en considération avant la priorisation finale. Au nombre des points à considérer peuvent figurer :

- L'urgence des efforts d'harmonisation dans un domaine particulier;
- La disponibilité ou l'absence de ressources financières à allouer à l'investissement initial;
- Les capacités disponibles (temps de personnel et compétences) au niveau du pays pour élaborer et mettre en œuvre les solutions opérationnelles; Opportunities for enhanced reputation and/or enhanced visibility for the UN system;
- Les opportunités d'amélioration de la réputation ou d'accroissement de la visibilité du système des Nations Unies;
- Le risque de détérioration de la réputation ou de réduction de la visibilité si l'on met en place ou si l'on élimine certains services.

7 ► Colonne G Priorisation finale des services: On indique dans cette colonne le classement par ordre de priorité des nouveaux services communs dont l'inclusion est recommandée dans la prochaine BOS compte tenu des ratios d'évitement des coûts (colonne E) et des autres considérations (colonne F). Ce sont ces services communs prioritaires convenus qui sont ensuite inclus dans le Cadre de résultats de la BOS, avec les services communs existants.

Lors de l'évaluation finale et de la sélection des services envisagés, il convient de tenir compte dûment de la durabilité du service, tant du point de vue du coût que de celui de la main-d'œuvre requise.

ENCADRÉ 3 L'OUTIL D'ACA DE LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

L'outil d'ACA de la BOS disponible dans la Trousse pratique de la BOS a été élaboré pour aider à effectuer les calculs requis pour les colonnes C et D. Il sert également à calculer les coûts directs de main-d'œuvre/personnel selon la méthode ABC ou les schémas de processus opérationnels.

- Il permet de sélectionner le pays voulu dans un menu déroulant, de manière à inclure les coûts de personnels correspondants dans la feuille de calcul;
- Il permet d'examiner le processus standard relatif au service commun considéré et d'ajuster le schéma opérationnel en conséquence;
- Il permet de tenir compte de tous les coûts ponctuels à inclure dans les calculs;
- Il permet de tenir compte de tous les coûts récurrents à inclure dans les calculs.

Les chiffres reportés dans les colonnes C et D sont des nombres absolus représentant les montants des coûts ponctuels et récurrents, tant monétaires que de main-d'œuvre, à additionner. L'outil d'ACA de la BOS aide à effectuer ce calcul.

3

ÉTAPE 3 : PRIORISATION

Quels sont les nouveaux services communs qui seront inclus dans la BOS suivante ? La détermination des types de services qui seront prioritaires est une étape importante. Ce processus est couvert à l'étape 2 parce que la priorisation fait partie intégrante de l'Analyse coûts-avantages. Il l'est également à l'étape 4 parce que le descriptif indique les lignes de services communs prioritaires (effets) et les services communs prioritaires (extrants) liés aux effets. Il est résumé brièvement ci-après.

3.1 LE PROCESSUS DE PRIORISATION

Lors de l'Analyse coûts-avantages, on calcule un ratio de priorité, qui est le rapport entre les avantages totaux et les coûts totaux. Plus ce ratio est élevé, plus grands sont les avantages relatifs de la solution envisagée et plus grande est la valeur du service commun considéré pour les activités opérationnelles communes dans le pays. Les services ayant le ratio le plus élevé sont ceux qui évitent le plus de coûts.

En outre, il peut y avoir d'autres coûts et/ou avantages qu'il y a lieu de prendre en considération, par exemple :

- L'urgence des efforts d'harmonisation dans un domaine particulier;
- La disponibilité ou l'absence de ressources financières à allouer à l'investissement initial;
- Les capacités disponibles (temps de personnel et compétences) au niveau du pays pour élaborer et mettre en œuvre les solutions opérationnelles;
- Les opportunités d'amélioration de la réputation ou d'accroissement de la visibilité du système des Nations Unies;
- Le risque de détérioration de la réputation ou de réduction de la visibilité si l'on met en place ou si l'on élimine certains services.

3.2 PRIORISATION FINALE

Aux fins de la priorisation finale, il est tenu compte du ratio de priorisation ainsi que des autres considérations éventuelles, pour déterminer avec l'UNCT lesquelles des diverses options de nouveaux services communs seront inclus dans la BOS. Ce sont ces services communs prioritaires convenus qui sont ensuite inclus dans le Cadre de résultats de la BOS, avec les services communs existants.

4

ÉTAPE 4 : ÉLABORATION DE LA BOS

4.1 LE DOCUMENT DE LA BOS

Le document de la BOS reflète l'approche modulaire adoptée pour l'élaboration de la stratégie. Chaque chapitre du document de la BOS représente le résultat des étapes correspondantes du processus de planification, telles qu'elles sont exposées dans le présent Guide de l'utilisateur. On trouvera au tableau 9 un plan général du document de la BOS qui

TABEAU 9 : PLAN GÉNÉRAL DU DOCUMENT DE LA BOS

STRATÉGIE RELATIVE AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
CHAPITRE/ SECTION	TITRE	DESCRIPTION	SECTION DU PRÉSENT GUIDE DE L'UTILISATEUR
PAGE DE TITRE	Page de titre		
AVANT-PROPOS	Avant-propos du coordonnateur résident des Nations Unies	Texte généralement rédigé à la fin du processus d'élaboration et avant de recueillir toutes les signatures et de soumettre le document au DOCO	
	Page de signature	Contient la signature de tous les organismes participant à la BOS	
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	Résumé analytique	Présente aux lecteurs les principales caractéristiques de la BOS	
CHAPITRE 1	INTRODUCTION		
1.1	Contexte du pays	- Donne une brève description du contexte mondial et national de la BOS, et du rôle du système des Nations Unies au niveau du pays par rapport à l'environnement national du développement; - Comprend une brève déclaration sur le positionnement de la BOS dans le contexte national et sur ses liens avec l'UNDAF. [Il peut être utile de s'inspirer de l'analyse de la situation nationale de développement figurant dans l'UNDAF.]	
1.2	Facteurs valeur de la BOS	Contient la liste des facteurs valeurs figurant à la section Historique et contexte du présent Guide de l'utilisateur.	Historique et contexte
1.3	Sommaire des domaines prioritaires de la BOS	Donne un résumé des priorités de la BOS déterminées par le processus de priorisation et d'établissement de la BOS sous forme définitive.	2.3 et 3.1

CHAPITRE 2 ANALYSE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
2.1	État des lieux	Présente soit les résultats de l'évaluation de la BOS pour les pays qui en appliquent déjà une soit un état des lieux des services communs existants pour les pays qui préparent leur première BOS [Ce chapitre peut comprendre un bref résumé des conclusions de l'état des lieux, la matrice standard de celui-ci figurant en annexe.]	2.1
2.2	Analyse des besoins et opportunités	Résume les conclusions de l'Analyse des besoins [Voir 4.3 sur le Cadre de résultats de la BOS pour un aperçu général des lignes de services communs envisagés (effets) et des services communs (extrants).]	2.2
2.3	Analyse coûts-avantages (ABA)	Résume les conclusions de l'Analyse coûts-avantages et la priorisation des nouveaux services communs envisagé en tenant compte des coûts évités et des améliorations de qualité, les calculs étant présentés en annexe.	2.3
2.4	Priorisation	Présente les recommandations fondées sur la priorisation des activités envisagées.	2.3 et 3.1
CHAPITRE 3 CADRE DE RÉSULTATS			
3.1	Aperçu général du Cadre de résultats de la BOS	Expose les lignes de services communs prioritaires (effets) et les services communs (extrants) qui constituent la structure du Cadre de résultats de la BOS. Il s'agit ici du descriptif du Cadre de résultats.	7.1
CHAPITRE 4 PLAN DE SUIVI ET ÉVALUATION			
4.1	Grandes lignes du Plan de suivi et évaluation	Donne des informations sur toutes les activités prévues dans le cycle de mise en œuvre de la BOS pour le suivi et l'évaluation de celle-ci, avec notamment les liens hiérarchiques, les rôles et responsabilités et le calendrier de toutes les activités de suivi et évaluation ayant trait à la BOS.	4.4

CHAPITRE 5	CADRE BUDGETAIRE		
5.1	Arrangements et structures de la BOS – rôles et responsabilités	Décrit la structure de l'entité qui entreprend et supervise le processus d'élaboration du Document-cadre de la BOS et définit les rôles et responsabilités des parties prenantes intervenant dans ce processus	4.4
CHAPITRE 6	CADRE BUDGETAIRE		
6.1	Ressources nécessaires, arrangements de partage des coûts et Cadre budgétaire	Décrit les ressources nécessaires, avec notamment une carte des ressources existantes, indique le déficit de ressources et propose une stratégie de mobilisation de ressources	4.5
ANNEXES			
Annexe 1	Cadres de résultats de la BOS	Décrit les ressources nécessaires, avec notamment une carte des ressources existantes, indique le déficit de ressources et propose une stratégie de mobilisation de ressources	4.3
Annexe 2	Mandats de l'OMT et des équipes spéciales et/ou groupes de travail	Comprend un cadre par effet (modèle fourni), à remplir par chaque groupe de travail/équipe spéciale de la BOS	
Annexe 3	Liste des membres de l'OMT et des équipes spéciales	Indique le nom, le titre et l'organisme d'attache de chaque personne; liste mise à jour selon les besoins	
Annexe 4	Feuilles de calcul et calculs (ACA)	Comprend les schémas des processus opérationnels et les calculs de l'Analyse coûts-avantages selon l'outil/les matrices d'ACA, pour appuyer le descriptif des résultats de la BOS (section 4.2) joint en annexe	

Cette section du Guide de l'utilisateur contient les orientations nécessaires pour mener à bien les activités du chapitre 3 du document de la BOS. Elle contient des orientations sur la façon d'établir le Cadre de résultats de la BOS, qui comprend souvent plusieurs matrices distinctes incluses à l'annexe 1 (matrices disponibles dans la Trousse pratique de la BOS). Elle donne ensuite des conseils sur la façon de rédiger un sommaire narratif du Cadre de résultats, dit « Descriptif des résultats ».

4.2 DESCRIPTIF DES RÉSULTATS DE LA BOS

Le descriptif des résultats est un élément important du document de la BOS, qui doit être inclus au chapitre 3 : Aperçu du Cadre de résultats de la BOS. À ce stade du processus de la BOS, l'ACA et la priorisation ont été achevées et les effets et extrants constitutifs de la structure de la BOS ont été choisis. Le descriptif du Cadre de résultats de la BOS porte sur ces effets et extrants.

On se basera, pour le rédiger, sur le contenu et les conclusions de l'Analyse des activités opérationnelles de la BOS. Ce descriptif explique la structure du Cadre de résultats de la BOS, indique les lignes de services communs prioritaires (effets) et les services communs prioritaires (extrants) associés aux effets. Comme l'illustre la figure 9, ces priorités découlent d'une combinaison des effets and extrants existants (extraits de la BOS antérieure et/ou de l'état des lieux) et des nouveaux effets et extrants (extraits de l'Analyse des besoins, de l'Analyse coûts-avantages et de la priorisation).

Il est recommandé de limiter la longueur du descriptif de chaque effet à une demi-page. Cet énoncé des effets contient les informations provenant de l'Analyse des besoins et de l'état des lieux.

- L'énoncé de chaque effet :
- Décrit le contexte de la question;
 - Identifie les services communs qui seront pris en considération;
 - Précise le résultat visé par la combinaison de l'effet et des extrants pour apporter des solutions au problème opérationnel indiqué.



FIGURE 9 : COMPOSITION DU CADRE DE RÉSULTATS DE LA BOS (ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES COMMUNES EXISTANTES ET NOUVELLES)



On distingue dans la BOS deux types d'énoncés de résultats : les « énoncés d'effets » et les « énoncés d'extrants », ainsi qu'il est noté ci-dessus. Ceci reflète la chaîne des résultats, qui est l'effet de causalité des interventions prévues. Ces énoncés sont inclus dans le descriptif et doivent figurer également dans le Cadre de résultats de la BOS.

FIGURE 10 : COMMENT RÉDIGER LES ÉNONCÉS D'EFFETS ET D'EXTRANTS. EXEMPLE.



NOTE SUR LA FORMULATION DES ENCADRÉ 4 RÉSULTATS

Il convient de décrire les effets et extrants en des termes qui expriment le changement, plutôt qu'en des termes d'action (en indiquant les changements escomptés et non pas les actions/méthodes prévues pour obtenir ces changements).

- Exemple de termes d'action : Un groupe d'achat communs est établi d'ici 2020.
- Exemple de termes exprimant le changement : D'ici 2020, des économies et une amélioration de la qualité seront obtenus pour les organismes ayant recours au groupe d'achat communs.

4.3 CADRE DE RÉSULTATS DE LA BOS

Le Cadre de résultats de la BOS (section 4.3) constitue la base sur laquelle sont menées les activités de suivi et évaluation de la BOS, ce qui assure le jeu des responsabilités conformément aux principes standard des Nations Unies relatifs à la gestion axée sur les résultats (GAR). Il rend compte des priorités en matière d'activités opérationnelles communes visant à l'évitement des coûts et à l'amélioration de la qualité. Le Cadre de résultats de la BOS fournit la base de l'élaboration des plans annuels de travail (étape 2) et du Cadre budgétaire de la BOS (section 4.5) ; c'est aussi selon ce cadre qu'est structuré le Descriptif des résultats de la BOS (section 4.2).

ÉLÉMENTS DU CADRE DE RÉSULTATS DE LA BOS

Le Cadre de résultats de la BOS comprend les éléments suivants :

► Effets de la BOS

- Ils décrivent les objectifs de changement des activités opérationnelles devant résulter de la mise en œuvre de la BOS;
- Ils sont spécifiques et stratégiques et contribuent clairement à la réalisation des activités opérationnelles;
- Ils doivent être liés aux extrants de la BOS et appuyés par eux.

► Extrants de la BOS

- Ils décrivent les changements visés en matière de compétences ou d'aptitudes, ou la disponibilité de biens ou de services à obtenir au moyen des ressources fournies dans les délais précisés.

► Indicateurs clés de performance de la BOS

Les KPI ont pour objet de permettre de mesurer la performance des services. Un KPI est une unité de mesure qui précise ce qu'il faut mesurer, mais sans indiquer la direction du changement (cette

indication étant donnée par la situation de référence et la cible). Il est recommandé de définir deux KPI pour chaque service : l'un pour mesurer les coûts évités et l'autre, la qualité du service. Les KPI de la BOS :

- Permettent de mesurer les effets et les extrants de la BOS avec une certaine précision;
- Portent sur l'évitement des coûts et l'amélioration de la qualité. Les « coûts évités » sont déterminés d'après les économies en termes monétaires ou de main-d'œuvre et peuvent être un chiffre précis ou estimatif. La « qualité du service » est mesurée au moyen d'une simple enquête de qualité¹⁵
- Font en sorte que les décisions relatives à la BOS reposent sur des bases factuelles;
- Sont appuyés par des situations de référence et des cibles vérifiables;
- N'indiquent pas la direction du changement, but do provide the unit of measurement.

► Situations de référence de la BOS

- Elles représentent le « point de départ » ou le statut de l'indicateur au début du cycle de la BOS;
- Elles constituent le point de référence par rapport auquel on peut évaluer les progrès ou les réalisations;
- Elles peuvent être appuyées par des données vérifiables.

► Cibles de la BOS

- Elles représentent le but visé ou la valeur devant être atteinte avant une date donnée, annuellement et à la fin du cycle de la BOS;
- Can be backed up by verifiable data.

► Risques et hypothèses

- Les risques sont des événements futurs susceptibles de survenir, qui échappent entièrement ou partiellement au contrôle

¹⁵ Examples of quality surveys can be found in the UNDG toolkit on the UNDG website at www.undg.org

des acteurs et qui peuvent avoir des répercussions (négatives) sur l'obtention des résultats;

- Les hypothèses sont les variables ou les facteurs qui doivent être présents pour que les résultats puissent être obtenus. Elles peuvent se situer au sein de l'organisation ou hors de celle-ci.

Le Cadre de résultats de la BOS compte au maximum six effets, un par ligne de services communs. Leur nombre dépend en fait des priorités existantes et des conclusions de la priorisation. Pour chaque effet, il est établi un énoncé d'effet de haut niveau qui reflète le résultat visé de la ligne de services communs à un horizon de cinq ans. Chaque énoncé d'effet compte au maximum de trois à cinq extrants qui contribuent globalement à l'obtention de l'effet.¹⁶

ÉTABLISSEMENT DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCES

Les KPI constituent un outil puissant qui permet d'exercer un suivi continu de la valeur ajoutée (évitement des coûts) et des normes de qualité au fil du temps, et en particulier d'établir des comparaisons par rapport aux années antérieures (analyse de tendance). Dans le Cadre de résultats de la BOS, on définira pour chaque effet et extrant au moins deux KPI, l'un pour mesurer l'évitement des coûts et l'autre, l'amélioration de la qualité. Il est important, dans le contexte de la BOS, de garder présents à l'esprit les points suivants :

- ▶ Les KPI établissent une norme en matière d'évitement des coûts ainsi que de qualité;
- Les indicateurs d'effet permettent de mesurer l'évitement des coûts ou l'amélioration de la qualité résultant du changement des activités opérationnelles de l'organisation ou du système;
- Les indicateurs d'extrant permettent de mesurer les coûts évités et l'amélioration de qualité obtenue au niveau des connaissances, des compétences, des produits ou des services.

▶ Il est recommandé de formuler deux KPI : l'un pour mesurer l'évitement des coûts et l'autre, l'amélioration de la qualité, à moins que l'OMT n'estime qu'il y a lieu d'en établir davantage. On notera

que le coût du suivi augmente quand le nombre de KPI s'accroît.

▶ Les KPI doivent être SMART (spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et limités dans le temps). Il appartient à tous les partenaires membres de l'OMT de déterminer si le coût des mesures et du recueil des données est acceptable. Si l'OMT considère que le coût est trop élevé, elle peut choisir un « indicateur de substitution ». Ce type d'indicateur, provenant d'un autre pays ou programme, ne mesure pas la performance exacte mais est considéré comme suffisant pour établir une valeur approximative de la performance.

▶ Les KPI devraient être formulés en langage simple et ne pas préciser la direction du changement. On choisira par exemple cet énoncé : « Temps de personnel consacré à une activité d'achat », et pas « Réduction du temps de personnel consacré à une activité d'achat ». La direction du changement prévu découle de la différence entre la situation de référence et la cible.

▶ Les KPI offrent un moyen de mesurer les progrès et de déterminer si une cible a été atteinte, à savoir quels sont le montant des coûts évités et l'ampleur de l'amélioration de la qualité. Ils sont assortis :

- D'une situation de référence qui indique le point de départ des mesures et qui reflète les circonstances actuelles;
- D'une cible qui indique que l'objectif a été atteint sur une base annuelle et par cycle;
- D'une source de vérification à laquelle on se reportera pour obtenir les données de mesure de l'effet/l'extrant au moyen des KPI.

On remplit une matrice de Cadre de résultats de la BOS par domaine d'effet. En d'autres termes, on se sert d'une matrice pour les services d'achat et leurs effets, d'une autre pour les services de TIC, et ainsi de suite jusqu'à six (voir tableau 10). Chaque matrice est ensuite utilisée par chacun des groupes de travail/chacune des équipes spéciales de BOS pour établir son Plan de travail annuel.

¹⁶ Pour de plus amples informations, se reporter au document « Results-Based Management: Definition of Key Terms used in UN Country Programming and Business Operations » et au Guide de la GAR du GNUM à <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>



ENCADRÉ 5 EXAMPLES OF KPIs

INDICATEURS DE MESURE DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Indicateurs de temps pour la rapidité d'une prestation de service : « Temps de réponse du bureau d'aide des TIC à une demande d'appui (en heures) ».

Qualité perçue d'une prestation de service : « Pourcentage de réponses positives sur la propreté des bureaux dans l'enquête annuelle. ».

INDICATEURS DE MESURE DE L'ÉVITEMENT DE COÛTS

Économies escomptées à échoir d'un service commun : « Pourcentage du coût des voyages sur le volume annuel total de voyages. ».

Accès à un service donné au lieu d'une formation individuelle coûteuse dispensée par divers prestataires : « Nombre de fonctionnaires ayant suivi une formation de base au S&E par le biais du Programme commun d'apprentissage. ».

TABLE 10: MATRICE DU CADRE DE RÉSULTATS DE LA BOS

DOMAINE D'EFFET DE LA BOS 1 : SERVICES COMMUNS D'ACHAT								
ENTITÉ CHEF-DE-FILE	< Indiquer le groupe interorganismes /mécanisme de coordination chargé du domaine d'effet 1 >							
ORGANISMES PARTICIPANTS DE L'ONU	< Indiquer le nom des organismes participant au domaine d'effet 1 >							
BUDGET D'EFFET	< Indiquer le budget estimatif total pour cet effet >							
DÉFICIT BUDGÉTAIRE D'EFFET	< Indiquer le déficit budgétaire (ressources nécessaires moins ressources disponibles) pour cet effet >							
EFFET 1	< Refléter l'énoncé de l'effet 1 >							
INDICATEURS D'EFFET COÛT QUALITÉ	SOURCE OF DATA	SITUATION DE RÉFÉRENCE	ANNÉE CIBLE 5	RISQUES ET HYPOTHÈSES				
EXTRANT 1.1	< Refléter l'énoncé de l'extrant 1.1 >							
ORGANISME CHEF-DE-FILE	< Indiquer le nom de l'organisme chef-de-file pour cet extrant >							
INDICATEURS D'EXTRANT COÛT QUALITÉ	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE	ANNÉE CIBLE 1	ANNÉE CIBLE 2	ANNÉE CIBLE 3	ANNÉE CIBLE 4	ANNÉE CIBLE 5	RISQUES ET HYPOTHÈSES
EXTRANT 1.2	< Refléter l'énoncé de l'extrant 1.2 >							
ORGANISME CHEF-DE-FILE	< Indiquer le nom de l'organisme chef-de-file pour cet extrant >							
INDICATEURS D'EXTRANT COÛT QUALITÉ	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE	ANNÉE CIBLE 1	ANNÉE CIBLE 2	ANNÉE CIBLE 3	ANNÉE CIBLE 4	ANNÉE CIBLE 5	RISQUES ET HYPOTHÈSES
EFFET 2	< Refléter l'énoncé de l'effet 2 >							
INDICATEURS D'EFFET (MAXI. 1-2) COÛT QUALITÉ	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE	ANNÉE CIBLE 5	RISQUES ET HYPOTHÈSES				
EXTRANT 2.1	< Refléter l'énoncé de l'extrant 2.1 >							
ORGANISME CHEF-DE-FILE	< Indiquer le nom de l'organisme chef-de-file pour cet extrant >							
INDICATEURS D'EXTRANT COÛT QUALITÉ	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE	ANNÉE CIBLE 1	ANNÉE CIBLE 2	ANNÉE CIBLE 3	ANNÉE CIBLE 4	ANNÉE CIBLE 5	RISQUES ET HYPOTHÈSES

COMMENT REMPLIR LA MATRICE DU CADRE DE RÉSULTATS DE LA BOS

1 ► **Domaine d'effet de la BOS :**

Indiquer le nom de la ligne de services communs.

2 ► **Entité chef de file :**

Indiquer le nom de l'entité/du mécanisme de coordination (ex. : groupe de travail/équipe spéciale de l'OMT) qui sera chargé de la direction de ce domaine d'effet, de coordonner les activités et d'y associer tous les autres organismes des Nations Unies impliqués.

3 ► **Organismes des Nations Unies participants**

Indiquer le nom de tous les organismes des Nations qui participeront aux activités de ce domaine d'effet.

4 ► **Budget de l'effet :**

En se reportant au Cadre budgétaire de la BOS (voir section 4.5), indiquer le budget estimatif total pour l'effet

5 ► **Déficit budgétaire de l'effet**

En se reportant au Cadre budgétaire de la BOS, indiquer le déficit budgétaire estimatif total pour l'effet.

6 ► **Effet/extrant**

En se reportant aux orientations standard du GNUE sur la rédaction des énoncés d'effet/d'extrant, insérer ici l'énoncé d'effet/d'extrant pour ce domaine d'effet.

7 ► **Outcome/output indicators:**

Coût et qualité. Insérer les indicateurs d'effet/d'extrant convenus soit pour les nouveaux besoins (voir l'Analyse des besoins) soit pour les besoins existants (voir l'état des lieux) en se rappelant que :

- Les indicateurs d'effet permettent de mesurer les coûts évités ou les améliorations qualitatives du changement systémique institutionnel ou opérationnel;
- Les indicateurs d'extrant permettent de mesurer les coûts évités ou les améliorations qualitatives du changement concernant les connaissances, les compétences, les produits ou les services.

8 ► **Source des données :**

Indiquer la source des données qui sera utilisée avec le KPI pour déterminer les progrès réalisés en vue d'atteindre la cible, en veillant à ce que les données soient vérifiables.

9 ► **Situation de référence :**

La situation de référence est définie d'après les données de l'analyse d'état des lieux (situation existante) et de l'Analyse des (nouveaux) besoins ; elle reflète la situation actuelle.

10 ► **Cibles :**

Les cibles sont déterminées en évaluant l'ampleur du changement escompté/souhaité à la fin de cycle de la BOS. Il faut pouvoir calculer/mesurer le changement par rapport à la situation de référence sur la voie de la réalisation de la cible conformément aux exigences relatives à la source des données énoncées pour le KPI

11 ► **Risques et hypothèses :**

Indiquer les risques et hypothèses dont il a été convenu pour cet effet/extrant.

Le GNUM a élaboré une liste de contrôle d'assurance-qualité de la BOS qu'il est fortement recommandé d'utiliser de manière à s'assurer de la satisfaction de normes de qualité minimales pour le Cadre de la BOS.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LE CADRE DE RÉSULTATS ET LE DESCRIPTIF

- ☐ Le Descriptif de résultats de la BOS a été établi et explique le contexte et la concentration de chaque domaine d'effet en se servant des informations de l'Analyse d'état des lieux, de l'Analyse des données et de la priorisation
- ☐ Le Cadre de résultats de la BOS a été rempli, à raison d'une matrice par domaine d'effet
- ☐ Tous les Cadres de résultats de la BOS comprennent des indicateurs, une situation de référence et des cibles et précisent des sources de données vérifiables aux fins de l'évaluation.
- ☐ La liste de contrôle d'assurance qualité de la BOS établie par le GNUM est complète

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Matrice de Cadre de résultats de la BOS

Matrice d'assurance-qualité du GNUM

Orientations des Nations Unies sur la GAR à www.undg.org

4.4 STRUCTURES DE GESTION ET MÉCANISMES DE RESPONSABILISATION

La gouvernance des activités opérationnelles communes peut présenter des variations d'un pays à l'autre en raison des besoins et des ressources disponibles au niveau local. Toutes les responsabilités de la gouvernance de la BOS dont énoncées clairement dans le document de la BOS, et accompagnées de mandats (TOR) appropriés. Le document de la BOS contient : l'organigramme de gouvernance de la BOS, une liste des responsabilités de chaque entité figurant dans l'organigramme et, en annexe, les mandats de l'OMT et de ses équipes spéciales.

COMMENT DÉFINIR LES DISPOSITIONS CONCERNANT LA GESTION ET LA RESPONSABILISATION POUR LE DOCUMENT DE LA BOS

1 ► Organigramme :

On se servira du spécimen d'organigramme ci-dessous (figure 11) à titre de guide pour définir un organigramme de la BOS adapté au contexte du pays. Cet organigramme contient les quatre composantes de la gouvernance de la BOS : 1) Direction; 2) Gestion; 3) Appui et expertise techniques; et 4) Coordination. Il indique les relations hiérarchiques et identifie le président de l'OMT et l'organisme chef de file/président de chaque groupe de travail.

2 ► Rôles et responsabilités :

On indiquera dans le corps du document de la BOS les rôles et les responsabilités de chaque élément de l'organigramme et on se servira des listes génériques figurant à l'annexe A pour énoncer sous forme définitive les rôles et responsabilités convenus pour la BOS.

3 ► Mandats:

On joindra en annexe au document de la BOS les mandats de l'OMT et de ses équipes spéciales. On trouvera des exemples de mandats types dans le Guide pratique de la BOS.

4 ► Mémoire d'accord (MA) sur les services communs :

Le GNUM a formulé et adopté un modèle standard de MA pour les services communs. Ceci facilite l'exécution et la gestion des activités opérationnelles et contribue à obtenir l'accord des organismes sur le niveau de partage des coûts associés à la BOS. Le modèle standard de MA expose le cadre juridique et les arrangements de gestion des services/solutions opérationnelles distincts. Il réduit considérablement les coûts de transaction étant donné qu'il est pré-approuvé par le GNUM et qu'il permet donc de se dispenser de l'examen et de l'approbation des services juridiques de chaque organisme distinct.

Les UNCT/OMT sont fortement encouragées à se servir de ce modèle standard pour tous les MA ayant trait à la gestion des services communs. Le MA est généralement complété par un accord de prestation de service (SLA) précisant en détail les arrangements spécifiques relatifs à un service commun particulier. Pour le modèle de MA du GNUM convenu pour les services communs et/ou un modèle et un exemple de Plan de travail intégré (I-AWP), on se reportera à la Trousse pratique de la BOS.

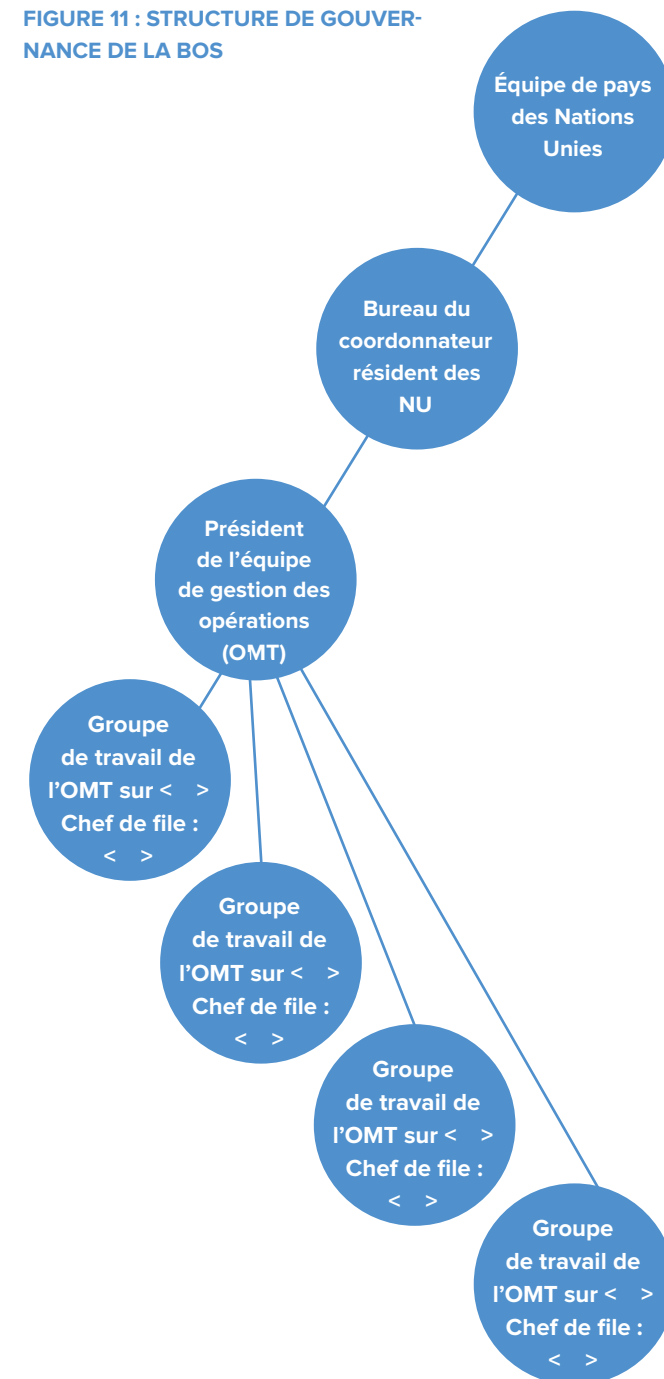
CHECKLIST FOR MANAGEMENT AND ACCOUNTABILITY

- ☐ Organogram identifies the four components of BOS governance: 1) Leadership; 2) Management; 3) Technical support and expertise; 4) Coordination
- ☐ Organogram presents all lines of reporting, the Chairperson of the OMT and task team lead entity and Chairperson
- ☐ The BOS document outlines in narrative the roles and responsibilities of the four components of BOS governance
- ☐ The TORs for OMT and OMT task teams are drafted and attached to the BOS Framework Document in the annex

RESOURCES IN THE BOS TOOLKIT

UNDG agreed MOU for Common Services Template
Sample TOR for OMT and OMT task teams/working groups

FIGURE 11 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA BOS



4.5 CADRE BUDGÉTAIRE

La présente section aidera les OMT à établir le chapitre 6 du document de la BOS, qui porte sur les besoins de ressources financières pour la BOS pour l'ensemble du cycle de programmation. Dans le document de la BOS, un bref descriptif présente les principales caractéristiques du Cadre budgétaire de la BOS. Il précise les ressources budgétaires totales estimatives, les recettes et le déficit budgétaire sur la période pluriannuelle de mise en œuvre. Il indique également le coût estimatif de la BOS et les ressources devant être allouées à la stratégie par les organismes des Nations Unies au début du cycle de planification, ainsi que le coût des activités annuelles de suivi et évaluation de la stratégie. Une budgétisation annuelle plus détaillée a lieu lors de l'élaboration des plans de travail annuels.

Les efforts de mobilisation de ressources pour les activités opérationnelles visent généralement les organismes des Nations Unies, lesquels y contribuent sur la base d'accords de partage des coûts. On établit à ces fins un Compte des services communs (voir ci-dessous). Dans certains cas, les fonds contribués par les organismes sont complétés par des fonds d'autres sources. L'OMT examine généralement ses plans de mobilisation de ressources pour la BOS avec l'UNCT au stade de la validation.

ÉLÉMENTS DU CADRE BUDGÉTAIRE DE LA BOS

1 ► **Bref descriptif :**

Cette description narrative d'une demi-page indique : 1) le coût total de la BOS; 2) l'écart éventuel entre les ressources mobilisées et les ressources nécessaires; et 3) les stratégies d'appui de la mobilisation de ressources par l'OMT et/ou l'UNCT.

2 ► **Tableau du Cadre budgétaire de la BOS :**

Ce tableau comporte quatre colonnes (voir tableau 11) :

- **Domaine d'effet :** Indiquer les effets (lignes de services communs) figurant dans la matrice du Cadre de résultats de la BOS;

- **Coût par effet :** Indiquer les ressources nécessaires pour assurer l'obtention des effets figurant dans la matrice du Cadre de résultats de la BOS. Il s'agit ici d'un seul chiffre regroupant les coûts projetés de l'obtention de l'effet;

- **Total des engagements de ressources des Nations Unies :** Toutes les contributions aux ressources de base et aux autres ressources de la BOS;

- **Déficit budgétaire total :** Le déficit est le montant éventuellement non couvert par les ressources engagées pour lequel il y a lieu de mobiliser des ressources supplémentaires.

COMPTE DES SERVICES COMMUNS

Le Compte des services communs est un outil de gestion financière très généralement employé pour les activités opérationnelles communes. Sur la base du budget du Plan de travail annuel, les organismes effectuent au début de l'année un versement à ce compte pour couvrir les coûts prévus de la mise en œuvre de la BOS, les différences avec les coûts effectifs étant remboursées ou portées au crédit des organismes à valoir pour le budget de l'année suivante.

Le GNUD a élaboré le Compte des services communs pour faciliter la gestion des ressources allouées par les organismes à un budget des services communs. Le compte doit servir de compte bancaire commun et réunir les contributions de partage des coûts provenant des organismes des Nations Unies pour couvrir les dépenses liées à la fourniture de services particuliers. Le Compte des services communs est géré par un agent administratif (généralement un organisme présent dans le pays), qui est responsable de son administration quotidienne pour le portefeuille des activités opérationnelles communes.

¹⁷ La BOS est un plan à moyen terme aligné sur le cycle de programmation de l'UNDAF, sa durée étant généralement de quatre ou cinq ans selon le contexte du pays..

TABLEAU 11 : TABLEAU DU CADRE BUDGÉTAIRE DE LA BOS

A	B	C	D
DOMAINE D'EFFET	COÛT PAR EFFET	TOTAL DES ENGAGEMENTS DE RESSOURCES DES NATIONS UNIES	DÉFICIT BUDGÉTAIRE TOTAL
ACHATS			
RESSOURCES HUMAINES			
TIC			
LOGISTIQUE ET TRANSPORTS			
FINANCES			
SERVICES RELATIFS AUX INSTALLATIONS			
TOTAL			

LISTE DE CONTRÔLE POUR LE CADRE BUDGÉTAIRE

- ☐ Le tableau du Cadre budgétaire de la BOS a été rempli et inclus dans le projet de document de la BOS
- ☐ Le descriptif sommaire d'une demi-page a été rédigé et inclus dans le projet de document de la BOS
- ☐ Le tableau est accompagné de la note inframarginale suivante sur l'estimation et la confirmation des fonds : « Les montants figurant dans le présent tableau sont des montants estimatifs; les montants confirmés dépendront de la disponibilité des ressources des organismes des Nations Unies et des contributions d'autres sources éventuelles. »
- ☐ Les besoins et les stratégies de mobilisation de ressources pour la BOS ont fait l'objet d'un examen avec tous les partenaires et ont été approuvés par eux
- ☐ Des dispositions préparatoires ont été prises pour présenter le Cadre budgétaire de la BOS à l'UNCT lors de la phase de validation, avec explication de ses relations avec le Compte des services communs de l'OMT

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Tableau du Cadre budgétaire de la BOS
Instrument du Compte des services communs du GNUD

18 When presented in the BOS Framework, this table includes a footnote stating: "It contains estimated amounts, and confirmed amounts will depend on availability of UN system agencies' resources and contributions from any other sources".

5

ÉTAPE 5 : VALIDATION ET SOUSSION DU DOCUMENT-CADRE DE LA BOS

Aux fins de la validation du Document-cadre de la BOS, l'OMT présente ce document établi par elle sous forme définitive à l'UNCT lors d'une réunion formelle à laquelle participent tous les membres de l'OMT et de ses équipes spéciales ainsi que les personnels de programme concernés. La validation est la constatation de la conclusion d'un accord sur les dispositions de mise en œuvre de la BOS :

- Sur les mesures relatives aux risques et à l'atténuation des risques;
- Sur les approches de mobilisation des ressources;
- Sur les instances de direction confirmées des diverses structures de gouvernance de la BOS;
- Sur les engagements relatifs aux liens permanents établis entre les opérations et les programmes.

L'OMT demande à l'UNCT d'approuver le Document-cadre de la BOS après quoi tous les organismes des Nations Unies participants signent le document final avant sa soumission au DOCO-GNUD. Le document final validé et signé est soumis au chef du DOCO-GNUD accompagné d'une lettre de couverture du coordonnateur résident des Nations Unies.

Un spécimen de lettre de soumission du Cadre de la BOS validé au DOCO-GNUD figure dans la Trousse pratique de la BOS.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LA VALIDATION ET LA SOUSSION DU DOCUMENT-CADRE DE LA BOS

- ☐ L'atelier de validation au cours duquel le Document-cadre de la BOS a été présenté à l'UNCT pour approbation finale a eu lieu.
- ☐ Le Document-cadre de la BOS a été signé par chaque organisme participant.
- ☐ Le Document-cadre de la BOS a été soumis au chef du DOCO-GNUD, avec la lettre de couverture du coordonnateur résident des Nations Unies

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Spécimen de programme d'atelier de validation

Spécimen de lettre de couverture du coordonnateur résident des Nations Unies au chef du DOCO-GNUD

6

ÉTAPE 6 : PLANS DE TRAVAIL ANNUELS ET RAPPORTS

Les Plans de travail annuels de la BOS (AWP) indiquent de quelle façon les effets et les extrants seront obtenus par le biais des activités mises en œuvre durant l'année considérée. Ils sont également utilisés pour effectuer le suivi des impacts à la fin de l'exercice.

La présente section porte sur la préparation des Plans de travail annuels de la BOS. Une fois le Document-cadre de la BOS achevé et approuvé, le travail de mise en œuvre démarre. L'OMT a besoin d'un AWP afin d'assurer l'obtention de tous les effets et extrants figurant dans ce document. Les AWP sont élaborés après que le Document-cadre de la BOS a été validé par l'UNCT et soumis au DOCO-GNUD. Ils ne font pas partie du Document-cadre mais constituent un outil de planification distinct établi une fois celui-ci achevé et font l'objet d'un rapport annuel. L'AWP définit les activités qui doivent être exécutées à partir du début de l'exercice pour obtenir les extrants; il sert en outre aux fins du suivi de l'impact à la fin de l'exercice.

Les groupes de travail/équipes spéciales de l'OMT sont tenus de formuler des plans de travail annuel qui doivent être approuvés par l'OMT. Les AWP indiquent de quelle façon la BOS sera mise en œuvre chaque année. Ils portent sur le niveau d'activité pour l'année civile considérée ainsi que sur les ressources budgétaires qui doivent être allouées pour exécuter les activités prévues.

6.1 PAQUETS STANDARDISÉS DE SERVICES COMMUNS

Le GNUD élabore depuis 2015 des Paquets standardisés de services communs, fondés sur les pratiques actuelles et émergentes de l'ensemble du système des Nations Unies dans les pays. Il en a déjà élaboré un dénommé « Énergie durable : panneaux solaires » (qui relève des services communs d'installations) et un autre dénommé « Localisation GPS pour les véhicules » (qui fait partie de la gestion des parcs automobiles).

La standardisation de ces services permet de réduire les redondances d'efforts au niveau des pays. Les Paquets standardisés de services communs ont pour effet non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'économiser un temps considérable aux

bureaux de pays qui se dotent de services communs et qui peuvent se contenter d'adapter le paquet aux besoins locaux. Le processus améliore par ailleurs la qualité des services en facilitant l'accès aux pratiques qui ont fait leurs preuves dans d'autres pays. Les paquets standardisés sont un facteur d'habilitation important en termes de partage des connaissances et de généralisation des bonnes pratiques dans l'ensemble du système. Ils sont fondés sur les politiques, règles et règlements harmonisés les plus récents du HLCM et jouent de ce fait un rôle important qui favorise une mise en œuvre efficace par rapport aux coûts de services communs actuels au niveau des pays. Ces paquets peuvent être téléchargés depuis le site Web du GNUD à <https://undg.org/home/guidance-policies/business-operations/>.

En outre, le HLCM a formulé des orientations détaillées sur la collaboration interinstitutions pour les activités opérationnelles, notamment sur les achats communs, les services communs de TIC et les ressources humaines communes. Il sera utile de consulter celles de ces directives qui ont trait aux services retenus dans la BOS. Ces directives sont disponibles sur le site Web du HLCM à www.unsceb.org/content/reports-hlcm.

6.2 SUIVI DES AWP

À la fin de l'année civile, l'OMT et ses équipes spéciales se servent du Plan de travail annuel de la BOS pour effectuer un suivi de l'impact des activités planifiées. Les rapports de suivi annuels des équipes spéciales de l'OMT sont produits en se servant du même format que le statut des activités (achevées, en cours ou pas démarrées); ils indiquent également les dépenses à la fin de l'exercice (dépenses effectives).

TABLE 12: MATRICE DE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DE LA BOS ET DE RAPPORT

MÉCANISME DE COORDINATION	Indiquer le nom de l'équipe spéciale de l'OMT chargée de ce domaine d'effet.							
EFFET 1 DE LA BOS	<Refléter l'énoncé de l'effet 1 des services communs d'achat du Cadre de résultats de la BOS>							
INDICATEURS DE L'EFFET 1 DE LA BOS (MAXIMUM 1-2)	<Reporter les indicateurs de l'effet 1 des services communs d'achat du Cadre de résultats de la BOS>							
EXTRANT 1.1 DE LA BOS	<Refléter l'énoncé de l'extrant 1.1 des services communs d'achat du Cadre de résultats de la BOS>							
INDICATEURS DE L'EXTRANT 1.1 DE LA BOS (MAXIMUM 2-5)	<Reporter les indicateurs de l'extrant 1.1 des services communs d'achat du Cadre de résultats de la BOS>							
DESCRIPTION DES ACTIVITÉS CLÉS	ÉTAT DES ACTIVITÉS À LA FIN DE L'EXERCICE ● RÉALISÉES ● EN COURS ● PAS DÉMARRÉES	CALENDRIER (DÉMARRAGE/ACHÈVEMENT)		ORGANISME CHEF DE FILE	CADRE BUDGÉTAIRE ANNUEL			
		DATE DE DÉMARRAGE	DATE D'ACHÈVEMENT		MONTANT ALLOUÉ (ESTIMATIF)	MONTANT FINANCÉ	DÉFICIT BUDGÉTAIRE	DÉPENSES À LA FIN DE L'EXERCICE (RÉELLES)
EXTRANT 1.2 DE LA BOS	<Reflect the Common Procurement output 1.2 statement from the BOS results framework>							
INDICATEURS DE L'EXTRANT 1.2 DE LA BOS (MAXIMUM 2-5)	<Reflect the Common Procurement output 1.2 indicators from the BOS results framework >							
DESCRIPTION DES ACTIVITÉS CLÉS	ÉTAT DES ACTIVITÉS À LA FIN DE L'EXERCICE ● RÉALISÉES ● EN COURS ● PAS DÉMARRÉES	CALENDRIER (DÉMARRAGE/ACHÈVEMENT)		ORGANISME CHEF DE FILE	CADRE BUDGÉTAIRE ANNUEL			
		DATE DE DÉMARRAGE	DATE D'ACHÈVEMENT		MONTANT ALLOUÉ (ESTIMATIF)	MONTANT FINANCÉ	DÉFICIT BUDGÉTAIRE	DÉPENSES À LA FIN DE L'EXERCICE (RÉELLES)

COMMENT REMPLIR LE FORMULAIRE DU PLAN DE TRAVAIL DE LA BOS

- 1 ► **Mécanisme de coordination** : Indiquer le nom de l'équipe spéciale de l'OMT chargée de ce domaine d'effet..
- 2 ► **Énoncé des effets/extrants et indicateurs de la BOS** : Consulter le Cadre de résultats de la BOS et reporter ici les effets/extrants et indicateurs pertinents.
- 3 ► **Activités clés** : Dresser la liste des activités clés à mener au cours de l'année pour obtenir l'extrant correspondant (à savoir celles qui sont considérées comme les plus importantes ou qui constituent des jalons).
Exemple:
Extrant d'achat – Coût évité grâce à un nombre N de LTA à établir au cours de l'année
Activités clés – Appel d'offres formulé; annonces placées; processus de sélection achevé
- 4 ► **État des activités à la fin de l'exercice** : Ceci relève du processus de suivi de chaque extrant au niveau de l'activité en définissant l'état de l'activité en question. Les équipes spéciales doivent donc indiquer dans cette colonne : achevée, en cours ou pas démarrée, au regard de l'activité concernée. À faire à la fin de l'exercice.
- 5 ► **Calendrier** : Indiquer dans la colonne appropriée les dates de démarrage et d'achèvement de l'activité.
- 6 ► **Organisme chef de file** : Indiquer le nom de l'organisme des Nations Unies ou de la personne chargée de l'activité clé. Ceci vise à accroître la responsabilisation concernant l'activité planifiée.
- 7 ► **Cadre budgétaire annuel** : Ce cadre comporte quatre composantes :
 - **Montant inscrit au budget pour les activités clés** : Indiquer le montant inscrit au budget pour l'activité s'il y a lieu.
 - **Montant financé** : Indiquer les fonds mis à disposition pour l'activité, s'il y a lieu, par un organisme distinct, un donateur ou les budgets de partage des coûts
 - **Déficit budgétaire** : Indiquer le montant non financé pour lequel il faut encore mobiliser des ressources pour entreprendre l'activité.
 - **Montant dépensé à la fin de l'exercice** : À la fin de l'année, indiquer le montant effectivement dépensé au titre de l'activité.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LES PLANS DE TRAVAIL ANNUELS ET LES RAPPORTS

- ☐ La matrice du Plan de travail annuel de la BOS a été remplie pour chaque équipe spéciale/effet de la BOS
- ☐ L'OMT a approuvé tous les Plans de travail annuels et les budgets requis
- ☐ À la fin de l'exercice, les colonnes « État des activités à la fin de l'exercice » et « Montant dépensé à la fin de l'exercice » ont été remplis, de manière à autoriser le suivi annuel de la BOS

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Spécimen de Plan de travail annuel de la BOSe
UNDG RBM Handbook [Manuel de GAR du GNUD] à
www.undg.org

7

ÉTAPE 7 : SUIVI ET ÉVALUATION

La présente section donne des orientations sur la façon de remplir le chapitre 4 du document de la BOS, qui contient le plan de suivi et évaluation (S&E) et qui précise toutes les activités de S&E qui auront lieu au cours du cycle de vie de la BOS. Le plan de S&E comprend toutes les activités à mener dans ce domaine et en précise le calendrier; il explique qui sont les parties qui en seront chargées, quels seront leurs rôles et responsabilités, et quelles seront les données nécessaires. Il s'articule en deux éléments clés qui visent l'un le suivi annuel et l'autre, l'évaluation en fin de cycle.

Les activités annuelles de suivi de la BOS et de production de rapports sont à mener en parallèle à ces mêmes activités ayant trait à l'UNDAF. Il convient, lors de l'examen annuel du processus de la BOS et de celui de l'UNDAF, d'y associer les personnels des programmes et des opérations qui peuvent contribuer à déterminer dans quelle mesure les goulets d'étranglement qui surviennent dans l'UNDAF proviennent des processus d'appui opérationnels et inversement, de manière à pouvoir résoudre les problèmes l'année suivante. Ceci permet également à l'UNCT de bien appréhender globalement l'état des programmes ainsi que des opérations, ce qui renforce son contrôle administratif tant de la planification stratégique que de la mise en œuvre des programmes et des opérations dans le pays.

7.1 SUIVI ANNUEL

Le suivi annuel de la BOS porte sur l'impact et, sur la base du Plan de travail annuel de la BOS, permet de déterminer :

- L'état d'avancement des activités à la fin de l'exercice : achevées, en cours, pas démarrées
- Les dépenses réelles effectuées à la fin de l'exercice

En fonction de l'état d'avancement des activités, on peut analyser les goulets d'étranglement et les retards affectant les dépenses et formuler des corrections ou des solutions qui seront appliquées dans le Plan de travail annuel et le budget de la BOS de l'année suivante.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LE SUIVI

- ☐ Le Plan de travail annuel de la BOS a été achevé pour ce qui a trait : 1) à l'état d'avancement des activités; 2) aux dépenses réelles effectuées à la fin de l'exercice/
- ☐ Status of BOS annual impact assessment is considered by l'OMT and submitted to the UNCT
- ☐ Les impacts annuels de la BOS ont été inclus dans le rapport annuel du coordonnateur résident

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Spécimen de Plan de travail annuel de la BOS

7.2 ÉVALUATION (FIN DE CYCLE)

L'évaluation de la BOS effectuée à la fin d'un cycle est une analyse obligatoire devant être menée pour apprécier les effets et les extrants énoncés dans la BOS. Elle est menée en ayant recours à des KPI d'évitement des coûts et d'amélioration de la qualité parallèlement aux critères standard des évaluations. Lorsqu'il est possible de faire, l'évaluation de la BOS et celle de l'UNDAF sont liées. L'évaluation de la BOS fournit des informations objectives sur la performance et les bonnes pratiques à l'OMT et à l'UNCT, informations qui peuvent les aider à améliorer la BOS lors de futurs cycles de planification. Au nombre des intrants de l'évaluation figurent des données quantitatives provenant de sources spécifiquement identifiées ou d'enquêtes de qualité.

Ainsi que la définit le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), l'évaluation est un jugement porté sur les accomplissements escomptés et réalisés, la chaîne de résultats, les processus et les facteurs contextuels afin de comprendre les réalisations. Les résultats de l'évaluation informent les processus de gestion et les processus décisionnels de la BOS.

L'évaluation de fin de cycle de la BOS a trois objectifs :

- Apprécier l'état des résultats par rapport aux KPI (informations qui éclairent l'Analyse d'état des lieux au début de cycle de planification suivant de la BOS) en ce qui concerne l'évitement des coûts et l'amélioration de la qualité;
- Examiner l'organisation, la coordination, la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de la BOS (informations qui éclairent le dialogue de l'OMT et de l'UNCT sur la gestion future de la BOS)
- Passer en revue le total pluriannuel des dépenses budgétaires de la BOS, au moyen des données des rapports sur les dépenses fournis sur une base annuelle.

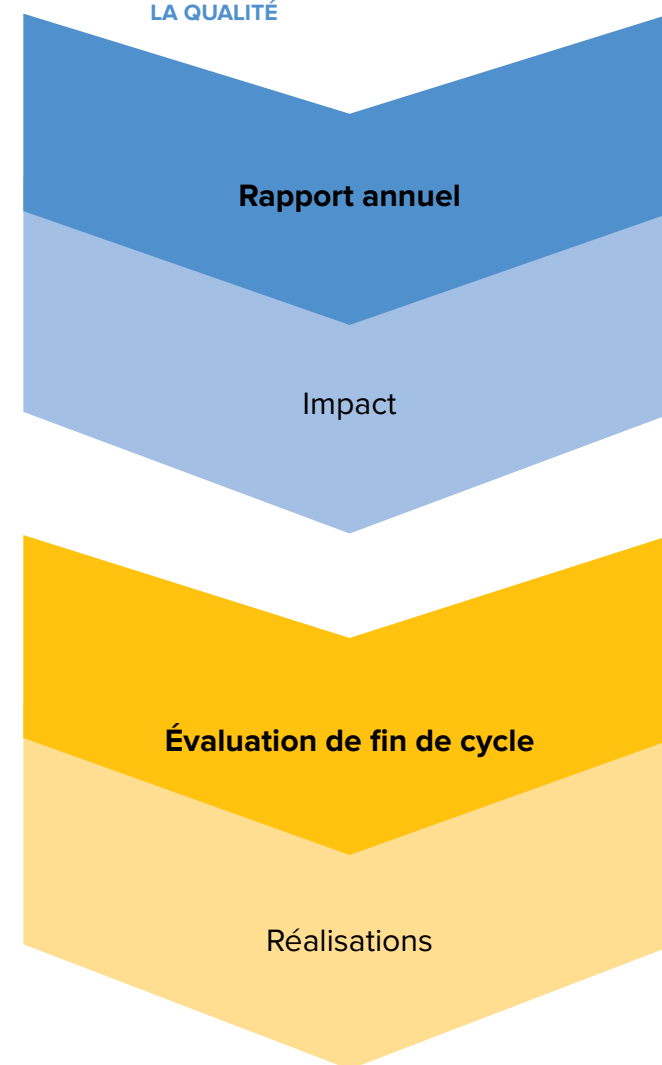
ÉVALUATION DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Il est défini, pour tous les effets et extrants figurant dans le Cadre de résultats de la BOS, un KPI d'évitement des coûts et un KPI d'amélioration de la qualité. Certains de ces KPI peuvent faire l'objet de mesures quantitatives; d'autres exigent une évaluation qualitative, les enquêtes de qualité constituant une méthode reconnue de ce type d'évaluation.

Les enquêtes de qualité menées dans le cadre de la BOS mesurent les perceptions des clients et les expriment sur une échelle de 1 à 5. Un formulaire d'enquête standard est envoyé à tous les utilisateurs des services communs, pour leur demander de noter ces services. Ces appréciations des utilisateurs sont prises en considération dans l'évaluation des KPI. La Trousse pratique de la BOS contient des spécimens d'enquêtes de qualité pour chacune des lignes de services communs relevant de la BOS.

Outre les deux indicateurs obligatoires de la BOS sur l'évitement des coûts et l'amélioration de la qualité, le GNUD a approuvé un guide de S&E de la BOS qui donne des exemples d'indicateurs supplémentaires que l'on peut envisager d'utiliser pour renforcer le cadre de S&E de la BOS. Ce guide est disponible sur le site Web du GNUD à www.undg.org

FIGURE 13 : SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ENQUÊTE SUR LA QUALITÉ



¹⁹ Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, https://undg.org/main/undg_document/uneq-norms-for-evaluation-in-the-un-system/

²⁰ Le GNUE recommande que soient pris en considération dans les évaluations la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité..

SATISFACTION À L'ÉGARD DES SERVICES COMMUNS D'ACHAT AU NIVEAU DU PAYS : ENQUÊTE AUPRÈS DES UTILISATEURS

Satisfaction des utilisateurs

Veuillez indiquer votre accord ou votre désaccord avec les énoncés suivants relatifs à la satisfaction des utilisateurs sur une échelle de 1 à 5 (5 indiquant un accord complet et 1, un désaccord total).

1. Le prestataire de services d'achat communs offre des services d'achat efficaces, de qualité et efficaces par rapport au coût aux organismes des Nations Unies clients

2. Le prestataire de services d'achat communs offre des conseils et des appuis appropriés quand j'ai besoin d'aide pour me procurer ou pour commander des biens et des services.

3. Il existe un processus cohérent de commande des biens et des fournitures cohérent et facile à appliquer.

4. Les biens et les fournitures qui nous sont livrés sont de qualité appropriée.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ÉVALUATION

- ☐ Tous les rapports annuels d'impact et de dépenses financières de la BOS sont réunis pour s'y reporter aux fins de l'évaluation de la BOS.
- ☐ Tous les groupes de travail de la BOS emploient le Cadre de résultats de la BOSs et les sources de données vérifiables qui y sont identifiées pour déterminer la valeur des indicateurs en termes quantitatifs d'après la réalisation des cibles par rapport à la situation de référence.
- ☐ Des formulaires d'enquête de qualité sont conçus, distribués et collationnés pour appuyer une évaluation qualitative des indicateurs d'amélioration de la qualité inclus dans le Cadre de résultats de la BOS.
- ☐ L'évaluation de la BOS est menée conformément aux directives du GNUE et reliée à l'évaluation de l'UNDAF selon qu'il y a lieu.
- ☐ Les résultats et les recommandations de l'évaluation sont communiqués à l'OMT et à l'UNCT pour éclairer les décisions de gestion relatives à la BOS.

RESSOURCES DISPONIBLES DANS LA TROUSSE PRATIQUE DE LA BOS

Orientations du GNUE concernant la gestion axée sur les résultats et les évaluations

Cadre de S&E de la BOS à www.undg.org Quality survey samples
Spécimens de formulaires d'enquêtes sur la qualité

FIGURE 13 : SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ENQUÊTE SUR LA QUALITÉ

APPENDICE A : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Direction – Équipe de pays des Nations Unies (UNCT)

Les responsabilités génériques de l'UNCT relatives à la BOS sont les suivantes :

- Pouvoir de décision en dernier ressort sur toutes les questions ayant trait aux activités opérationnelles communes
- Responsabilité de veiller à l'alignement entre la BOS et l'UNDAF
- Responsabilité de l'établissement de la BOS sous forme définitive, de l'obtention des résultats convenus et de la production de rapports sur les résultats
- Responsabilité de la formulation d'une vision à moyen terme pour les activités opérationnelles communes et de la fourniture d'orientations à l'OMT sur l'opérationnalisation de la BOS
- Pouvoir de décision en dernier ressorts sur les questions qui ne peuvent pas être résolues au niveau de l'OMT
- Approbation finale des plans de travail annuels et budgets convenus
- Approbation de la Feuille de route de la BOS et soumission au DOCO-GNUD
- Validation finale du document de la BOS et soumission au DOCO-GNUD

Coordination – Bureau du coordonnateur résident des Nations Unies (RCO)

Les responsabilités génériques du RCO sont les suivantes :

- Support to l'OMT in coordination of the BOS development process
- Support for coordination of annual work planning and budgeting and presentation to the UNCT for approval
- Advising UNCT agenda to ensure matters related to common business operations are reported by l'OMT
- Assisting with BOS resource mobilization as required
- Advice to the OMT and UNCT regarding latest undg doco guidance related to common business operations
- Provision of M&E expertise in support of BOS monitoring

Gestion – Équipe de gestion des opérations (OMT)

Les responsabilités génériques de l'OMT relatives à la BOS sont les suivantes :

- Gestion et coordination de l'élaboration et de la mise en œuvre de la BOS

- Supervision du suivi annuel de la BOS pour s'assurer que les prestations de services sont alignées sur les KPI convenus
- Examen et approbation des Plans de travail annuels et budgets des équipes spéciales distinctes de la BOS
- Comptes rendus réguliers (par le président de l'OMT) à l'UNCT sur les progrès et les difficultés de la mise en œuvre de la BOS. Les mises à jour sont fondées sur les KPI et les cibles figurant dans le Cadre de résultats de la BOS
- Mise en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources requises et présentation de rapports à l'UNCT sur les opportunités et les difficultés relatives à la mobilisation de ressources
- Fourniture ou coordination de la fourniture d'orientations sur le S&E aux équipes spéciales de l'OMT pour le suivi de la qualité de la BOS et l'élaboration des Plans de travail annuels (y inclus des cibles annuelles)
- Supervision des travaux des groupes de travail/équipes spéciales de l'OMT
- Supervision des travaux de toute task force de la BOS de durée limitée²²

Appui et expertise techniques – Équipes spéciales/groupes de travail de l'OMT

Les responsabilités génériques des équipes spéciales/groupes de travail de l'OMT sont les suivantes :

- Participation à l'élaboration de la BOS par la fourniture de données, la planification de la BOS, l'identification des risques et des limitations et l'élaboration du Cadre de résultats de la BOS
- Responsabilité de la planification annuelle du travail, de la budgétisation, de la mise en œuvre et du suivi dans les domaines d'effet de la BOS dont ils sont chargés
- Fourniture d'expertise technique spécialisée
- Signalement à l'OMT de toute opportunité de mobilisation de ressources pour la BOS
- Comptes rendus réguliers à l'OMT (par le président de l'équipe spéciale/du groupe de travail) sur l'avancement des activités par rapport au plan de travail approprié, en mettant en évidence les difficultés et les goulets d'étranglement ainsi que les solutions proposées
- Établissement de liens avec les personnels des programmes pour renforcer le dialogue et la collaboration de manière à déterminer les besoins en matière d'activités opérationnelles communes en rapport avec la mise en œuvre de l'UNDAF

²¹ Il est recommandé que le président de l'OMT assiste aux réunions de l'UNCT pour fournir des mises à jour régulières sur les activités opérationnelles communes.

²² Les task forces de la BOS sont généralement de durée limitée et sont chargées d'élaborer la BOS et de la finaliser au nom de l'OMT entière. Dans certains cas, des personnels de programmes figurent parmi leurs membres.

APPENDICE B : OUTILS, SPÉCIMENS ET MATRICES

Feuille de route et réunion de lancement :

Spécimens de Feuille de route de la BOS
Spécimen de lettre de couverture pour la soumission de la
Feuille de route de la BOS au DOCO-GNUD
Spécimen de programme de réunion ou d'atelier de lancement

État des lieux :

Matrice d'état des lieux pour la BOS
Spécimen de matrice d'état des lieux pour la BOS
Exemples d'enquêtes de qualité

Analyse des besoins :

Matrice d'Analyse des besoins de la BOS

Analyse coûts-avantages:

Matrice de Cadre de résultats de la BOS
UNDG RBM Handbook [Manuel de GAR du GNUD] <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

Structures de gestion et mécanismes de responsabilité :

Matrice convenue de MOU du GNUD pour les services communs
Spécimen de mandat de l'OMT et des équipes/groupes de travail de l'OMT

Cadre budgétaire :

Tableau de Cadre budgétaire de la BOS
Instrument de Compte des services communs du GNUD

Validation et soumission :

Spécimen de programme d'atelier de validation
Spécimen de lettre de couverture du CR au chef du
DOCO-GNUD

Plan de travail annuel :

Matrice de plan de travail annuel de la BOS
UNDG RBM Handbook [Manuel de GAR du GNUD] <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

Suivi annuel :

Matrice de plan de travail annuel de la BOS

Évaluation :

Orientations du GNUD sur la gestion et l'évaluation axées sur les résultats
Spécimens d'enquêtes sur la qualité



TRANSLATION MISSING

The United Nations Development Group (UNDG) unites the 32 UN funds, programmes, specialized agencies, departments, and offices that play a role in development. Since 2008, the UNDG has been one of the three pillars of the UN System Chief Executives Board for Coordination, the highest-level coordination forum of the United Nations system.

At the regional level, six Regional UNDG Teams play a critical role in identifying and setting UNDG priorities by supporting UN Country Teams in strategic priority setting, analysis and advice.

At the country level, 131 UN Country Teams serving 165 countries and territories work together to increase the synergies and joint impact of the UN system.

The UN Development Operations Coordination Office (DOCO) is the secretariat of the UNDG, bringing together the UN development system to promote change and innovation to deliver together on sustainable development.

@UNDGDOCO WWW.UNDG.ORG



UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP
