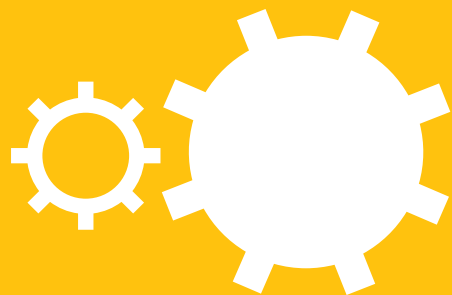

**STRATÉGIE DU GNUD
RELATIVE AUX ACTIVITÉS
OPÉRATIONNELLES (BOS)
RÉSUMÉ ANALYTIQUE**



**UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP**



Le présent Résumé analytique vient compléter le Guide de l'utilisateur de la Stratégie du GNUM relative aux activités opérationnelles – Guide séquentiel d'élaboration d'un cadre de BOS [UNDG Business Operations Strategy (BOS) User Manual: A Step by Step Guide to Building a BOS Framework]. Il présente un intérêt tout particulier pour les coordonnateurs résidents des Nations Unies, les personnels de leur bureau, les Équipes de pays des Nations Unies, les équipes de gestion des opérations, et les autres gestionnaires chargés de responsabilités en matière de supervision et de facilitation. On y trouve exposés la justification de la BOS et les éléments fondamentaux de la planification et de l'élaboration d'une BOS axée sur les résultats.

1	1. INTRODUCTION
1	1.1 Historique
2	1.2 Qu'est-ce que la BOS ?
3	1.3 Facteurs valeur de la BOS
4	1.4 Impact de la BOS
5	1.5 Liens avec l'UNDAF/ le Cadre stratégique des Nations Unies
5	2. LE PROCESSUS DE LA BOS
5	2.1 Élaboration et mise en œuvre
6	3. OPÉRATIONNALISATION DE LA BOS
6	3.1 Prerequisites
7	3.2 Gouvernance
7	3.3 Responsabilité
8	3.4 Suivi, évaluation et rapport
8	3.5 Cadre budgétaire commun
8	4. APPUI AUX ÉQUIPES DE PAYS DES NATIONS UNIES
9	5. QUELQUES LEÇONS À RETENIR DU PROGRAMME PILOTE DE BOS

1. INTRODUCTION

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.

1.1 HISTORIQUE

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.

L'achèvement de la période fixée pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), l'émergence des objectifs de développement durable (ODD) et l'impératif d'adaptation aux objectifs poursuivis que s'imposent les Nations Unies² ont accru les attentes en matière de coût-efficacité, d'action opportune et de qualité des prestations de l'Organisation. L'évolution rapide du paysage du développement et du financement a des incidences sur la réforme et le coût-efficacité des pratiques exigées pour appuyer les activités des Nations Unies ainsi que sur les modalités d'élaboration et d'exécution des prestations de l'Organisation.

L'examen critique accru du public et les demandes de production de résultats concrets de la part des Nations Unies ont incité le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) à porter ses regards au-delà des modèles verticaux de politiques et d'activité, en quête d'approches plus rationnelles et plus harmonisées. Ceci permettra à l'Organisation de fournir des appuis efficaces par rapport au coût, opérants et pertinents au niveau des pays.

Le Groupe de travail du GNUM sur les pratiques de fonctionnement³ 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 le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), document guidant la stratégie des Nations Unies au niveau de chaque pays, et les activités des Nations Unies. 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 Guide de l'utilisateur de la BOS de 2016 est une version actualisée de la Note d'orientation de 2012.

La BOS est un cadre conçu pour aider les UNCT à adopter une approche stratégique et axée sur les résultats en matière de planification, de gestion et de mise en œuvre d'activités opérationnelles harmonisées au niveau des pays. Elle constitue un élément d'armature du pilier de « l'Unité d'action » défini dans les Instructions standard pour les pays souhaitant adopter l'initiative « Unis dans l'action », qui ont été approuvées par les directeurs de 18 organismes des Nations Unies présents sur le terrain⁴.

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.

Le présent Résumé analytique vise à aider les personnels de haut niveau et entités chargés de la planification et de l'élaboration de cadres de BOS axés sur les résultats, à avoir les coordonnateurs résidents (RC) des Nations Unies et leur bureau (RCO), les Équipes de pays des Nations Unies (UNCT), les équipes de gestion des opérations (OMT) et les autres gestionnaires des activités.

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 L'adaptation aux objectifs poursuivis consiste en la capacité d'apporter des changements dans tous les pays sur les bases d'un programme général normatif, de produire et de protéger les biens mondiaux et de favoriser l'obtention de résultats durables dans tous les pays, quels que soient leur situation géographique ou leurs revenus (UN, 2014).

³ Le Réseau de financement conjoint et d'activités de gestion (JFBON) était dénommé précédemment Réseau de fonctionnement des bureaux de pays (COBO).

⁴ Le GNUM rassemble 32 entités qui ne sont toutefois pas toutes présentes au niveau des pays.

1.2 QU'EST-CE QUE LA BOS ?

La BOS est un cadre de dispositions conçu pour guider les activités des Nations Unies au niveau des pays. Il facilite la planification, la gestion, le suivi-évaluation et la production de rapports concernant l'appui conjoint apporté par l'UNCT à l'exécution des programmes par le biais d'activités opérationnelles communes visant à favoriser la réalisation des objectifs de l'UNDAF. C'est un instrument flexible recommandé aux UNCT qui est conçu pour accroître le coût-efficacité et la qualité des activités opérationnelles conjointes.

La BOS assure la réalisation de ses objectifs en améliorant les pratiques opérationnelles au niveau des pays. Ces améliorations peuvent s'obtenir de plusieurs manières, notamment en éliminant les redondances d'efforts au niveau opérationnel, en tirant parti de la position commune des entités des Nations Unies en matière d'achats et en maximisant les économies d'échelle.

La BOS ne reflète que les services communs élaborés conjointement et n'inclut pas, ni ne remplace, les plans opérationnels des organismes distincts. Les UNCT peuvent décider d'élaborer une BOS exhaustive ou de la concentrer sur un ensemble limité de services communs, ce choix dépendant des capacités et des besoins locaux.

La BOS soutient l'innovation dans les activités opérationnelles communes et a un impact notable lorsqu'elle est alliée à de nouvelles modalités en matière de prestations de services de qualité et efficaces par rapport au coût qui favorisent la mise en œuvre des programmes. Ceci signifie que les Équipes de pays des Nations Unies qui appliquent la BOS ont un choix et peuvent se procurer des services qui répondent à leurs besoins de flexibilité, de coût-efficacité et de qualité.

La BOS précise les lignes de services communs convenues (effets) selon lesquelles les services communs (extrants) sont priorisés et fournis. Ces lignes de services communs peuvent, dans chaque BOS, comprendre :

- Les services communs d'achat
- Les services communs financiers
- Les services communs de technologies de l'information et des communications (TIC)

- Les services communs logistiques
- Les services communs de ressources humaines
- Les services communs relatifs aux installations, notamment aux locaux communs

FIGURE 1 : QU'EST-CE QUE LA BOS ?



1.3 FACTEURS VALEUR DE LA BOS

Le programme de changement opérationnel du GNUD est structuré compte tenu d'un ensemble de « facteurs valeur » prioritaires pour appuyer la mise en œuvre de la BOS au niveau des pays. Ces facteurs sont les suivants :

- 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'efficacité 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.

1.4 IMPACT DE LA BOS

La BOS a un impact positif sur le travail des Nations Unies au niveau des pays. Elle peut contribuer à éviter les coûts, à améliorer la qualité de l'appui, à accroître l'efficacité des activités et à renforcer l'exécution des programmes. La BOS priorise l'emploi de ressources rares pour en maximiser l'impact et en accroître la transparence. Ceci permet d'assurer un suivi de la qualité des prestations de services par rapport aux attentes des clients (voir la figure 2).

FIGURE 2 : IMPACT DE LA BOS SUR LE TRAVAIL DES NATIONS UNIES AU NIVEAU DES PAYS



1.5 LIENS AVEC L'UNDAF/ LE CADRE STRATÉGIQUE DES NATIONS UNIES

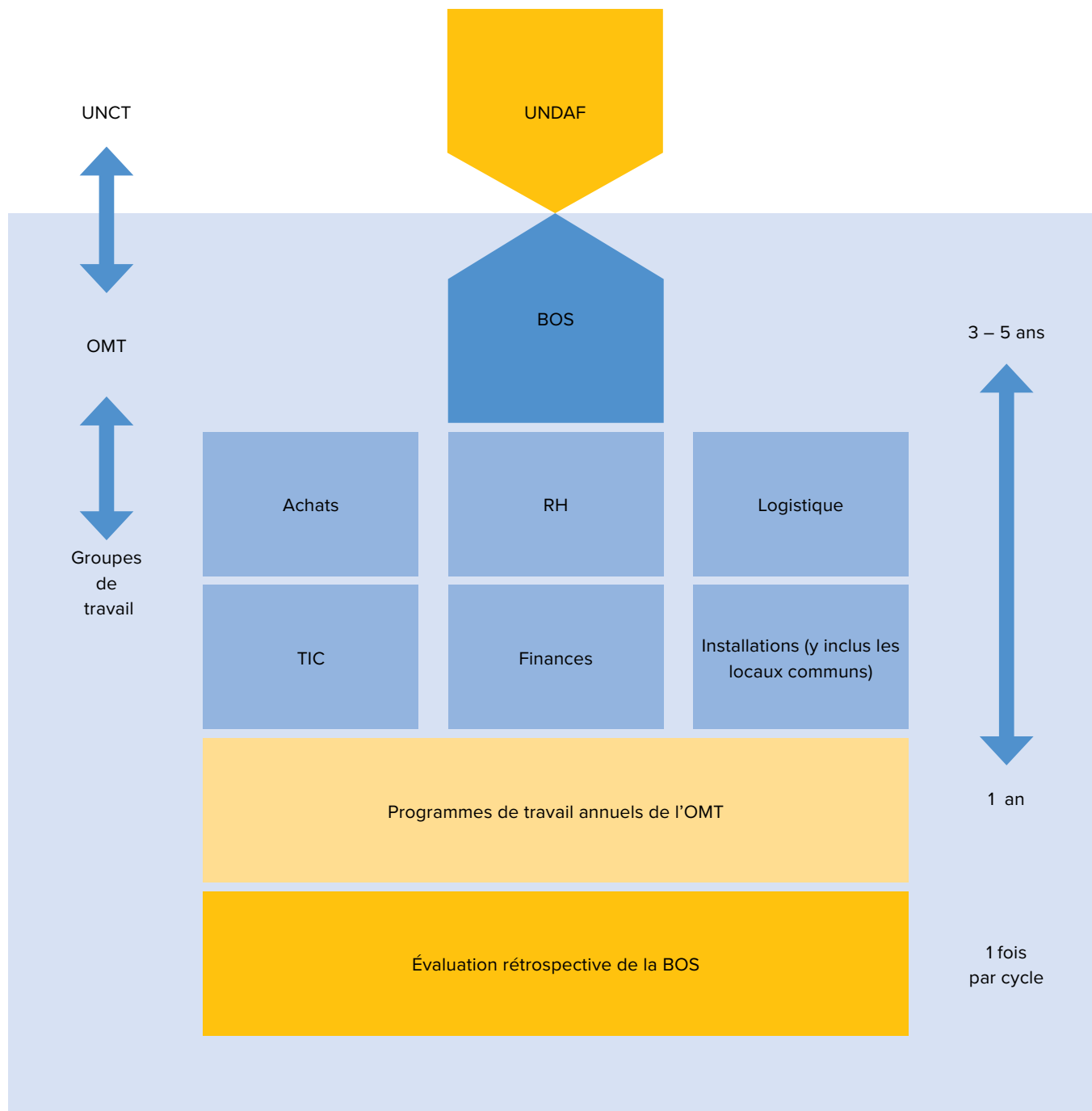
L'efficacité et l'impact des programmes des Nations Unies sont directement liés à l'efficacité et à l'efficacité des activités opérationnelles au niveau des pays. Il importe donc que les UNCT alignent le cycle de planification et de mise en œuvre de la BOS et celui de l'UNDAF ou du Cadre stratégique des Nations Unies (UNSF).

Il existe un grand nombre de liens entre la BOS et l'UNDAF, dont plusieurs points clés du calendrier de planification et d'application auxquels les personnels des opérations et des programmes interviennent aux fins d'assurer la pertinence des interventions :

- Rédaction de la Feuille de route de la BOS, tenue de la réunion de lancement, et début de l'information des personnels des opérations et des programmes et de leur formation à la BOS;
- Réalisation de l'analyse des besoins, où les personnels des opérations et des programmes œuvrent de concert pour déterminer quel type d'appui conjoint les opérations doivent apporter pour assurer l'exécution du programme;
- Évaluation rétrospective de la BOS en fin de cycle, alignée sur le cycle de programmation de l'UNDAF/UNSF ⁵.

FIGURE 3 : HARMONISATION DE LA BOS ET DE L'UNDAF

⁵ Les évaluations ont généralement lieu l'avant-dernière année du cycle pluriannuel de l'UNDAF/de la BOS, une seule et même évaluation couvrant dans certains cas l'exécution des programmes et les mécanismes de gestion unifiée.



2. LE PROCESSUS DE LA BOS

2.1 ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE

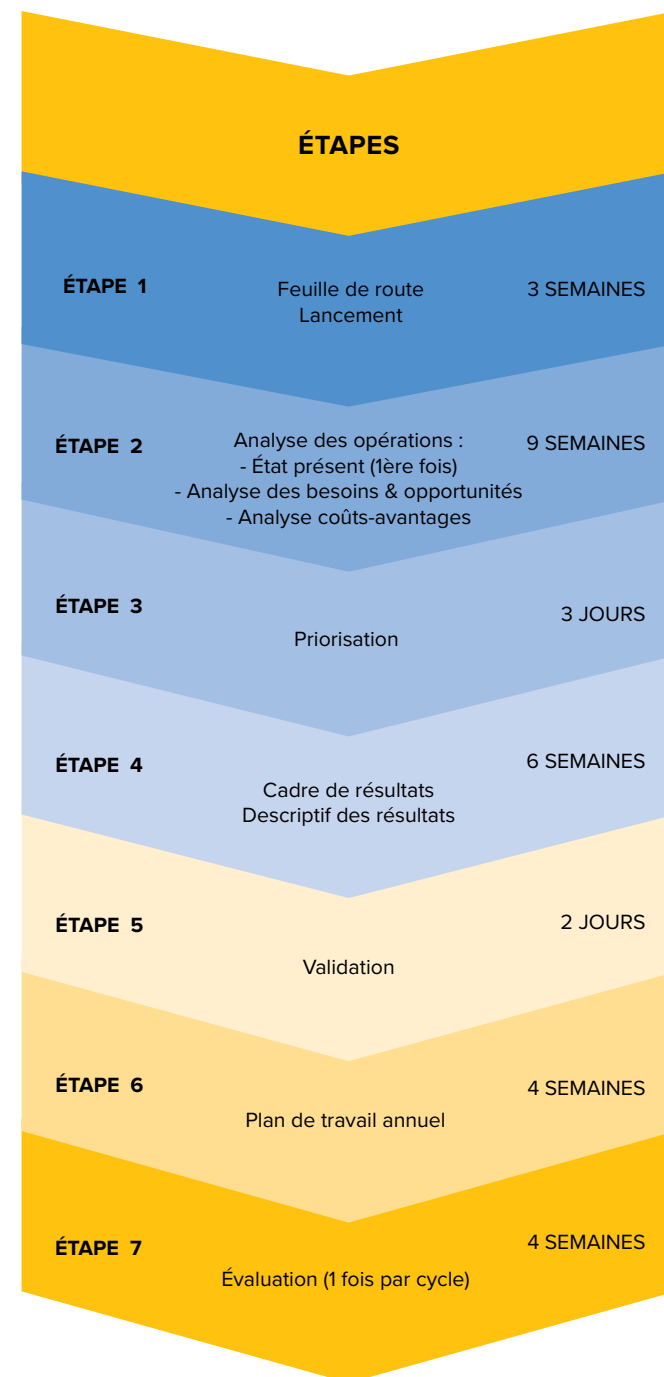
L'élaboration et la mise en œuvre de la BOS se déroulent généralement en sept grandes étapes qui sont décrites en détail dans le Guide de l'utilisateur de la BOS. Le temps disponible d'élaboration de la BOS varie selon le contexte du pays et dépend de trois facteurs clés :

- Le temps requis pour le recueil des données et/ou des intrants qualitatifs;
- La disponibilité et la cohérence des apports des personnels affectés au processus de la BOS;
- Le temps requis pour parvenir à un accord sur le document définitif de la BOS.

La Feuille de route de la BOS présente un plan de travail clair d'élaboration de la BOS et peut servir d'outil de gestion pour assurer le suivi des produits à livrer et l'efficacité générale du processus.

FIGURE 4 : LES SEPT ÉTAPES DU PROCESSUS DE LA BOS [SEE NOTE TO DESIGNER IN MANUAL]

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).



3. OPÉRATIONNALISATION DE LA BOS

3.1 PRÉALABLES REQUIS

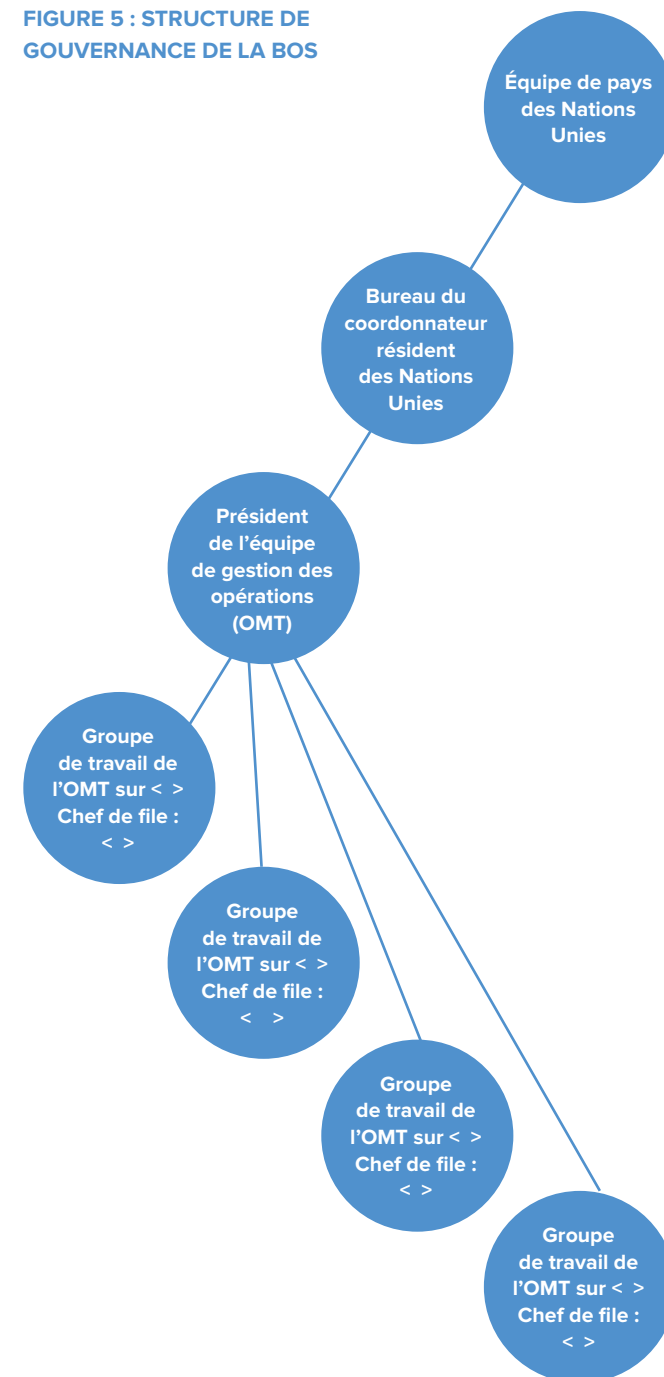
Avant d'opérationnaliser la BOS, les UNCT prennent un certain nombre d'engagements et entreprennent une planification initiale de manière à s'assurer d'un soutien conjoint en faveur de la stratégie. Sept conditions préalables doivent être réunies avant d'engager le processus de la BOS :

- **Alignement** : Les cycles de mise en œuvre de la BOS et de l'UNDAF/UNSF doivent être alignés, mais rien ne s'oppose à ce que les UNCT entreprennent l'élaboration de la BOS à un moment qui leur convient.
- **Leadership** : La volonté de mener le processus de la BOS au niveau du RC, de l'UNCT et de l'OMT est une condition essentielle du succès de l'élaboration et de la mise en œuvre de la BOS au niveau des pays.
- **Ressources** : Le coût de l'élaboration et de la mise en œuvre de la BOS est imputé aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies (résidents ainsi que non-résidents) par le biais de l'affectation de fonds budgétaires idoines des ressources humaines et des services communs gérés par l'OMT. Le partage des coûts de la BOS se fait selon les pratiques en vigueur au niveau des pays en ce qui concerne le calcul, les contributions et la communication d'information sur les imputations aux budgets des services communs.
- **Feuille de route** : La Feuille de route de la BOS est l'expression de l'engagement collectif de l'UNCT d'apporter le leadership, les ressources et les données nécessaires. Le GNUD met ses structures d'appui à la disposition de l'UNCT sur présentation de la Feuille de route de la BOS pour le pays considéré au début du processus de la BOS.

3.2 GOUVERNANCE

La structure de gouvernance de la BOS est appelée à varier selon le contexte considéré. L'exemple générique de structure de gouvernance, de gestion et de responsabilité donné à la figure 5 ci-dessous peut constituer cependant un guide utile.

FIGURE 5 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA BOS



La structure de gouvernance doit généralement comporter un certain nombre de composantes clés, qui peuvent être modifiées compte tenu des spécificités du contexte du pays (tant en termes de besoins que de ressources humaines disponibles pour mettre en œuvre la BOS). Les composantes clés sont les suivantes :

- Un **organigramme** présentant les relations hiérarchiques convenues et indique les organismes présidents et chefs de file;
- Un **point permanent inscrit à l'ordre du jour des réunions de l'UNCT** prévoyant des comptes rendus périodiques du président de l'OMT sur la BOS;
- Les membres du personnel de l'OMT, des équipes spéciales et/ou des groupes de travail **reconnus** par l'UNCT et **nommés/confirmés officiellement** par les chefs d'organisme;
- **Des définitions d'emploi** (et donc des évaluations annuelles des prestations des fonctionnaires) devant être tenues à jour pour indiquer les rôles de direction ou d'appui technique pour la BOS lorsqu'il y a lieu;
- **Les hauts fonctionnaires nommés** (au niveau d'adjoint au chef d'organisme si possible) en tant que présidents des groupes de travail et équipes spéciales de l'OMT pour renforcer la gestion du processus et accélérer les prises de décision;
- **Les mécanismes de rétro-information sur les prestations**, les programmes devant reconnaître et récompenser les prestations individuelles et collectives de qualité (y inclus par les organismes distincts supervisant les personnels recrutés conjointement).

3.3 RESPONSABILITÉ

Dans la plupart des cas, la structure de responsabilité de la BOS comporte quatre composantes au niveau local :

Direction – Équipe de pays des Nations Unies : Supervision générale du processus de la BOS, approbation de la mise à disposition des ressources des organismes et des ressources conjointes requises, approbation de la Feuille de route de la BOS et validation finale avant soumission au GNUD/DOCO par l'OMT.

Coordination – Bureau du coordonnateur résident des Nations Unies : Facilite la communication entre le coordonnateur résident et l'OMT; lorsqu'il y a lieu, accueille le personnel de coordination des activités opérationnelles recruté conjointement; dispense des conseils, facilite la coordination logistique du processus de la BOS et y contribue; assure la liaison avec le GNUD/DOCO au nom du président de l'OMT ou du coordonnateur résident.

Gestion – Équipe de gestion des opérations : Chargée des tâches quotidiennes de mise en œuvre de la Feuille de route de la BOS et de la supervision des équipes spéciales/groupes de travail de l'OMT; veille à la planification de la BOS et assure la liaison avec l'UNCT et l'apport à celle-ci de conseils concernant la BOS.

Appui et expertise techniques – Équipes spéciales et groupes de travail de l'OMT : Chargés de l'apport d'intrants techniques pour la BOS, de la formulation du document-cadre de la BOS, et de l'élaboration et du suivi des plans de travail annuels.

3.4 SUIVI, ÉVALUATION ET RAPPORT

Le suivi annuel de la BOS est effectué par l'OMT et ses groupes de travail/équipes spéciales avec l'aide du Bureau du coordonnateur résident; ce suivi est aligné sur le suivi annuel de l'UNDAF/UNSF et il en est rendu compte dans le Rapport annuel des Nations Unies sur les résultats dans les pays. Les résultats de la BOS sont également indiqués dans le Rapport annuel du coordonnateur résident au Secrétaire général des Nations Unies. Le suivi de la BOS évalue les progrès réalisés par rapport aux cibles convenues et indique les difficultés auxquelles s'est heurtée la mise en œuvre. Des situations de référence, cibles et indicateurs mesurables sont établis lors du processus d'élaboration du Cadre de résultats de la BOS, la recommandation étant de retenir de deux à quatre indicateurs par effet et par extrant.

Les principaux instruments de suivi, d'évaluation et de compte rendu sont le Cadre de résultats de la BOS et les Plans de travail annuels correspondants.

3.5 CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN

Le Cadre de résultats de la BOS présente les coûts estimatifs à engager pour la réalisation des activités précisées pour chacun des six domaines d'effets (également dits « lignes de services communs »). La BOS est financée principalement par les contributions de partage des coûts des organismes des Nations Unies au budget des services communs de l'OMT. Dans certains cas, l'UNCT/l'OMT peut obtenir des fonds pour appuyer la mise en œuvre de la BOS.

Les Plans de travail annuels de la BOS indiquent les activités devant être menées au cours de l'année civile considérée et leur soumission à l'UNCT pour approbation vient généralement appuyer la demande officielle annuelle d'allocation de ressources du budget des services communs de l'OMT.

Les budgets des services communs sont alimentés par les contributions des organismes qui sont versées à un compte des services communs géré par un organisme chef de file ou un groupe des services communs désigné qui est chargé de fournir un rapport financier annuel aux organismes contributeurs et à l'UNCT.

4. APPUI AUX ÉQUIPES DE PAYS DES NATIONS UNIES

Outre les orientations et les ressources figurant dans le **Guide de l'utilisateur de la BOS**, on trouvera diverses informations, des conseils et des appuis techniques dans le **Guide pratique de la BOS [BOS Toolkit]** :

DOCO-GNUD

L'Équipe des activités opérationnelles du DOCO est le « premier point de contact » pour toutes les questions ayant trait à la BOS. Elle est en mesure de fournir des conseils techniques et des ressources ainsi que de faire fonction de point focal pour les orientations sur la politique du HLCM. Elle coordonne et gère un Guide pratique de ressources de la BOS [BOS Toolkit] disponible sur le site Web du GNUD et tient le Fichier d'experts du GNUD sur les activités opérationnelles.

Services régionaux 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. 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 formations y ayant trait. 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 formés à la BOS.

Consultants indépendants formés à la BOS

Des consultants indépendants formés à la BOS apportent leur concours au 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. Les OMT peuvent s'adresser à l'Équipe des activités opérationnelles du DOCO pour s'informer sur 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 et des OMT/UNCT en la matière. Ce fichier d'experts permet de renforcer les capacités locales disponibles. Les OMT 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.

5. QUELQUES LEÇONS À RETENIR DU PROGRAMME PILOTE DE BOS

L'évaluation du programme pilote de BOS réalisée en 2015 a permis de dégager un certain nombre de leçons à retenir pour assurer une bonne mise en œuvre de la BOS au niveau des pays :

Analyse coûts-avantages

Le renforcement de la méthodologie de l'analyse coûts-avantages pour harmoniser celle-ci avec les catégories des coûts directs et indirects du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) aura pour effet de renforcer aussi les approches d'harmonisation des activités opérationnelles communes à l'échelle de l'ensemble du système.

Suivi et évaluation

Il faut définir des indicateurs standards pour le cadre de résultats de la BOS afin d'autoriser une agrégation des résultats au niveau national, régional et mondial. Ceci aura pour effet de renforcer le suivi, d'en améliorer la qualité et de réduire le temps et le coût de l'élaboration des cadres de résultats de la BOS.

Entité chargée des ressources humaines communes pour la BOS

La coordination de la BOS bénéficie d'améliorations notables lorsque l'UNCT investit dans une entité centralisée chargée des ressources humaines à laquelle sont confiés l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la BOS. Il est recommandé, dans ces conditions, de tenir compte des capacités en personnel lors de la phase de lancement du processus.

Avantages de la BOS en matière de qualité

Au nombre des avantages de la BOS, à ne pas sous-estimer, figurent le renforcement de la coopération interorganismes et l'amélioration de la qualité des programmes et des opérations.

Valeur ajoutée de la BOS

La valeur d'un cadre stratégique commun, supérieure à celle de la réalisation d'activités communes distinctes, a été démontrée.

Valeur égale des services communs exigeant des investissements

Il vaut la peine d'envisager de consentir des investissements initiaux élevés dans les services communs, au vu des économies qui en découlent dans le long terme. Il en est ainsi, par exemple, dans le domaine des TIC où des investissements initiaux importants s'avèrent très payants, non pas à court terme mais à long terme.



UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP

CONTACTS

Pour tout renseignement complémentaire, prière de s'adresser au spécialiste des modalités de fonctionnement du GNUD au Bureau des activités de développement des Nations Unies (DOCO), M. Anders Voigt, à anders.voigt@undg.org, ou consulter le site Web du GNUD en cliquant [ici](#).
