



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
3 juillet 2023
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2023

28 au 31 août 2023, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

**Projet de budget du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets pour l'exercice
biennal 2024-2025**

Résumé

Le projet de budget du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice biennal 2024-2025 a été établi conformément à la présentation harmonisée adoptée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) en application de la décision 2020/12, dans laquelle le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classification des coûts, de budgétisation axée sur les résultats et de présentation du budget. Les ressources sont présentées en fonction des groupes fonctionnels, ainsi que des objectifs en matière de contribution et de gestion.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2024-2025 sont fondées sur le plan stratégique révisé de l'UNOPS pour la période 2022-2025. Le budget doit permettre de concrétiser les ambitions stratégiques exprimées sous la forme de trois objectifs de contribution et de quatre objectifs de gestion, ces derniers définissant les aspirations du Bureau en ce qui concerne les quatre perspectives de son tableau de bord prospectif : une culture du personnel porteuse, la confiance des partenaires, l'excellence des processus métier et une gestion financière avisée.

Le projet de budget pour 2024-2025, d'un montant de 325 millions de dollars, représente une croissance réelle des ressources de gestion de 65,2 millions de dollars par rapport aux chiffres réels et aux prévisions pour l'exercice biennal précédent, ce qui permettra de financer les fonctions qui ont été alignées sur les directives de classification des coûts à l'échelle du système des Nations Unies. L'UNOPS a besoin de ces fonctions pour rester en adéquation avec ses objectifs et appliquer les décisions et les recommandations des organes directeurs et des organes de contrôle. L'UNOPS



ajustera le recouvrement des coûts, effectué selon les principes définis par le Groupe des innovations institutionnelles, pour répondre aux besoins en ressources de gestion, tout en maintenant la réserve opérationnelle minimale au niveau approuvé par le Conseil d'administration. Une estimation des charges afférentes aux projets de 5,9 milliards de dollars indique que les produits seront suffisants pour que les prévisions budgétaires se vérifient.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à : a) prendre note du projet de budget de l'UNOPS pour 2024-2025 et des annexes y relatives, et approuver l'objectif de zéro fixé pour les produits nets de l'exercice biennal ; b) approuver que les taux de recouvrement des coûts indirects soient établis sur la base des produits requis ; c) avaliser les ambitions affichées pour l'UNOPS pour les deux années à venir, s'agissant des résultats en matière de gestion et de l'affectation de ressources au service des objectifs en matière de contribution et de gestion ; d) prendre note de la composition estimée de l'actif net en application des décisions 2021/21, 2022/13 et 2023/4, y compris du versement sur la réserve opérationnelle de fonds préalablement affectés à l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) ; e) décider que tout excédent des réserves opérationnelles constaté à la fin de la période couverte par le plan stratégique soit porté au crédit des partenaires.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Objectifs de l'UNOPS pour 2024-2025	3
A. Modèle de fonctionnement	3
B. Cadre de résultats élargi	5
C. Objectifs de contribution	7
II. Contexte financier	9
A. Un modèle opérationnel fondé sur le recouvrement intégral des coûts	9
B. Des prévisions fondées sur la stabilisation des produits et l'augmentation des coûts	11
C. Un projet de budget pour 2024-2025 qui a une incidence sur la commission de gestion	11
III. Résultats attendus pour 2024-2025	13
A. Résultats en matière de gestion au service des objectifs de contribution de l'UNOPS	13
B. Ciblage des ressources et alignement du Bureau en vue d'obtenir des résultats	18
IV. Prévisions budgétaires pour 2024-2025	23
A. Augmentation des ressources de gestion pour financer les besoins de l'organisation	23
B. Investissements à l'appui des objectifs de développement durable et de la transformation numérique	24
C. Une dotation en effectifs adaptée à la mission	24
D. Réserve opérationnelle de protection contre les risques	26
Figures	
Figure 1. Structure mondiale de l'UNOPS	7
Figure 2. Évolution des produits	12
Tableaux	
Tableau 1. Objectifs, facteurs déterminants et ressources allouées aux résultats institutionnels, par groupe fonctionnel	18
Tableau 2. Postes financés au moyen du budget de gestion, par catégorie et par site	25
Tableau 3. Plan d'utilisation des ressources	26
Tableau 4. Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses (en millions de dollars)	28
Annexes (disponibles sur le site Web de l'UNOPS)	
I. Cadre de résultats élargi de l'UNOPS pour 2024-2025, par groupe fonctionnel, et ressources y relatives	
II. Méthode de calcul des commissions de gestion pour l'exercice biennal 2024-2025	
III. Appliquer des stratégies de mise en œuvre durable et en rendre compte	
IV. Fonctions mondiales de l'UNOPS	
V. Comparaison du budget initial et du budget définitif de l'exercice biennal 2020-2021	

I. Objectifs de l'UNOPS pour 2024-2025

A. Modèle de fonctionnement

1. L'UNOPS est une organisation des Nations Unies créée par l'Assemblée générale¹. Son rôle de mise en œuvre est défini dans les résolutions et décisions des États Membres depuis 1994². L'Assemblée générale a réaffirmé que le Bureau jouait un rôle central au sein du système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés, ainsi que des travaux de génie civil et du développement de l'infrastructure matérielle, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités³.

2. L'Assemblée générale a reconnu que l'UNOPS pouvait apporter une valeur ajoutée en fournissant à moindres frais des services efficaces à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés⁴.

3. La proposition de valeur de l'UNOPS réside dans ses capacités d'intervention et les activités qu'il mène pour développer les moyens de mise en œuvre de ses partenaires. Le Bureau offre des services d'appui aux projets d'un bon rapport coût/efficacité grâce à ses connaissances techniques en matière d'infrastructures, d'achats et de gestion de projets. Il crée des avantages collaboratifs pour les partenaires au sein du système des Nations Unies et en dehors, même dans les contextes opérationnels les plus difficiles.

4. La capacité qu'a l'UNOPS de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable est le résultat de trois éléments qui se renforcent mutuellement : ses normes bien établies applicables aux services opérationnels, ses connaissances spécialisées et les partenaires avec qui et pour qui il développe des capacités de mise en œuvre.

5. C'est à l'intersection de ces trois dimensions (services, connaissances et partenaires) que l'UNOPS définit chacune de ses offres, notamment ses approches, ses normes applicables, ses interventions et ses critères en matière de personnel.

Partenaires

6. Chaque activité de l'UNOPS est réalisée selon le principe du partenariat. Certains de ses nombreux partenaires sont nouveaux, tandis que d'autres collaborent avec lui depuis des années. Chaque partenaire a ses propres besoins et attentes. Ceux qui travaillent sur des problématiques similaires ont souvent des besoins comparables. L'UNOPS renforce les capacités en recueillant les données d'expérience et en mettant à profit les connaissances acquises d'un partenariat ou d'un contexte à un autre.

7. Le modèle de fonctionnement axé sur les résultats de l'UNOPS se fonde sur le recouvrement intégral des coûts. En fin de compte, ce sont les partenaires du Bureau qui déterminent les priorités et les effets de ses activités. Néanmoins, c'est à l'UNOPS que revient la décision de participer ou non à certaines activités, un choix qu'il fait en s'appuyant sur les normes non négociables de l'ONU en matière de déontologie,

¹ Résolution 65/176 de l'Assemblée générale.

² Résolutions 48/162 et 65/176 et décision 48/501 de l'Assemblée générale ; décisions du Conseil d'administration 94/12, 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2016/19, 2017/26, 2019/12, 2020/20, 2021/20, 2022/24 et 2023/4.

³ Résolution 65/176 de l'Assemblée générale.

⁴ Ibid.

de sûreté et de sécurité et en tenant compte des moyens dont il dispose pour apporter des contributions significatives.

Services fonctionnels

8. Les services d'appui aux projets offerts par l'UNOPS sont souples et modulables et concernent les infrastructures, les achats et la gestion de projets, notamment les ressources humaines et la gestion financière. Ses interventions associent généralement deux gammes de services ou plus, surtout lorsqu'il a pour mission de faciliter l'exécution de programmes et d'assurer des services de secrétariat.

9. L'UNOPS développe les capacités de mise en œuvre de ses partenaires de deux manières qui se renforcent mutuellement : a) en exploitant ses compétences techniques en matière de développement des capacités dans différents domaines prévus au titre des mandats ; b) en menant des activités d'appui et de gestion aux fins de la mise en œuvre. Il suit trois modèles de services : conseils techniques, solutions intégrées et services d'assistance, y compris des services mondiaux partagés qui peuvent être fournis à distance.

Priorités opérationnelles

10. L'UNOPS sert de ressource pour renforcer les capacités de mise en œuvre au service de tous les objectifs de développement durable. Ses partenaires font beaucoup appel à lui pour sa capacité d'intervenir en cas de problème sanitaire. Compte tenu du contexte mondial, des mesures adéquates doivent être prises pour faire face à l'urgence climatique, qui constitue un objectif prioritaire et une préoccupation transversale. L'UNOPS est déterminé à renforcer ses stratégies de mise en œuvre durable, notamment en tenant compte des réglementations sociales et environnementales.

11. À l'instar de sa présence dans les pays, les activités de l'UNOPS sont en fin de compte déterminées par la demande des partenaires, qu'il s'agisse de services : a) adaptés à un contexte opérationnel particulier ; b) fondés sur des normes applicables à un secteur de développement particulier ; c) ayant un effet sur un ou plusieurs objectifs de développement durable.

12. Les services sont fournis sur la base d'un recouvrement intégral et adéquat des coûts indirects moyennant une facturation à l'acte. L'UNOPS peut assumer des responsabilités pour son compte propre ou pour des tiers, les premières ayant un profil de risque plus élevé qui a généralement une incidence sur le montant des coûts indirects à recouvrer.

B. Cadre de résultats élargi

13. Le plan stratégique révisé 2022-2025 établit un cadre de résultats élargi doté de priorités stratégiques qui portent sur l'impact, les contributions et les résultats en matière de gestion, ce qui permet de gérer la performance dans un environnement opérationnel dynamique et axé sur la demande.

14. Les ambitions en matière d'impact sont axées sur : a) des objectifs de développement durable donnés ; b) les personnes les plus vulnérables ; c) les pays où l'UNOPS a établi une présence. La performance est évaluée au moyen d'évaluations thématiques ciblées, d'examen des portefeuilles et de rapports au niveau national, renforcés par une capacité accrue de mise en œuvre systématique du plan stratégique.

15. Les priorités opérationnelles sont fondées sur trois objectifs de contribution qui renforcent les ambitions en matière d'impact. L'UNOPS exécute donc son engagement d'appui sur trois fronts : a) les partenaires ; b) les personnes dans le besoin ; c) les pays. Chaque objectif de contribution est renforcé par des indicateurs relatifs à trois facteurs déterminants.

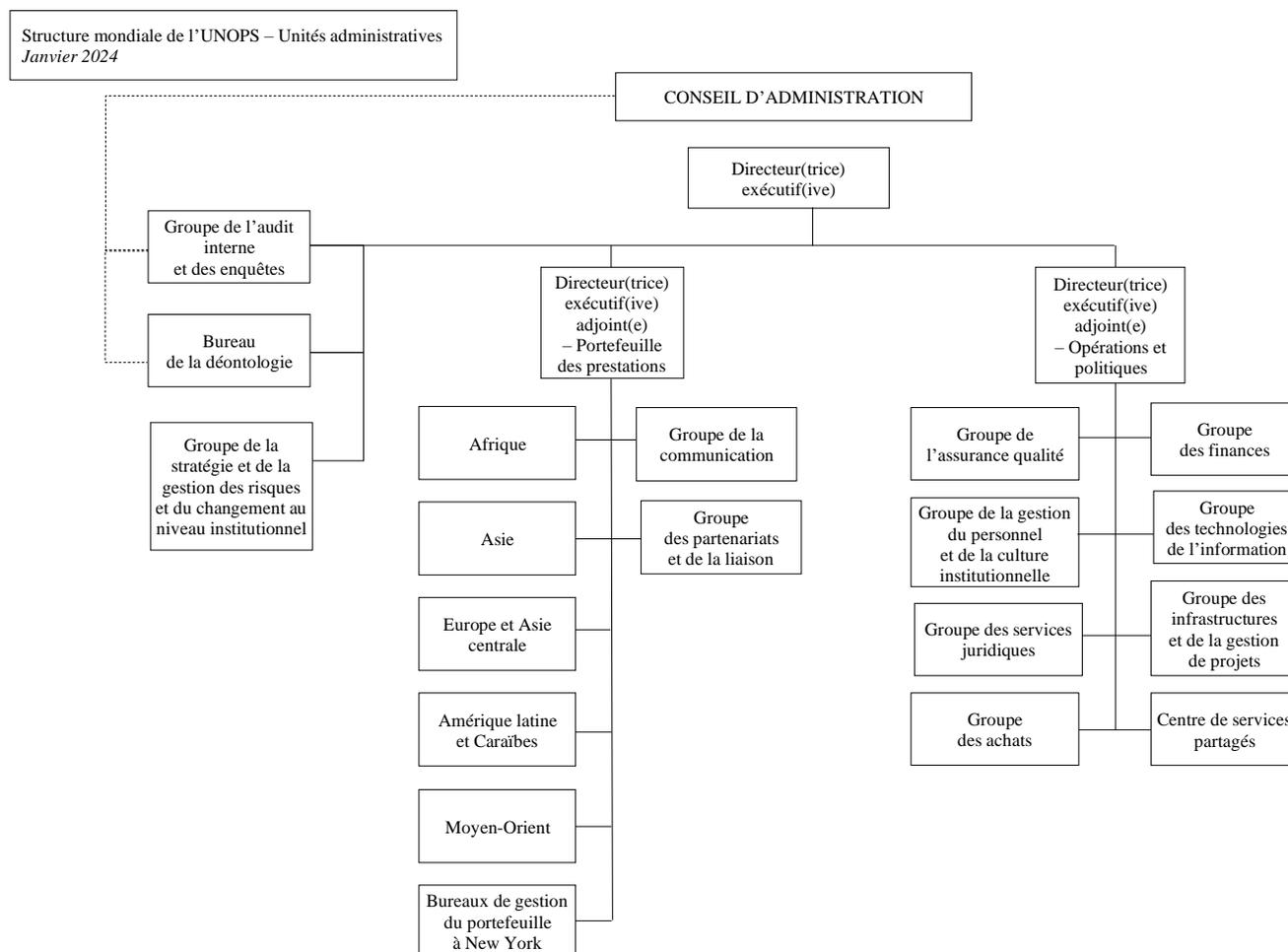
16. La théorie du changement est la suivante : plus l'UNOPS axe intentionnellement ses activités sur l'impact et les conçoit en se fondant sur des normes de qualité, plus ses contributions sont susceptibles d'être efficaces.

17. Quatre objectifs sous-tendent les priorités en matière de gestion à l'appui de la réalisation des objectifs de contribution. Ces objectifs sont les suivants : a) une culture du personnel porteuse ; b) la confiance des partenaires ; c) l'excellence des processus métier ; d) une gestion financière avisée. Chaque objectif est renforcé par des indicateurs relatifs à trois facteurs déterminants.

18. La nature interdépendante des objectifs de contribution et des objectifs de gestion se reflète dans les deux piliers de la structure organisationnelle. Au cours de l'exercice, l'UNOPS renforcera son environnement institutionnel favorable en mettant en place de nouvelles mesures en réponse aux examens réalisés par des tiers. Ce processus concernera quatre domaines d'amélioration stratégique :

- a) renforcer les structures et capacités de gestion ;
- b) rétablir la confiance et la culture institutionnelle ;
- c) mettre en œuvre un programme de transformation numérique ;
- d) appliquer une politique transparente de recouvrement des coûts pour atteindre des recettes nettes égales à zéro.

Figure 1
Structure mondiale de l'UNOPS



C. Objectifs de contribution

Renforcer les moyens d'action des partenaires

19. L'UNOPS souhaite *renforcer les moyens d'action de ses partenaires* en proposant des services d'appui aux projets qui offrent un bon rapport coût/efficacité.

S'aligner sur les priorités des partenaires

20. Les partenaires de l'UNOPS travaillent dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix. Leur champ d'action couvre la plupart des secteurs de développement et des objectifs de développement durable. Le Bureau peut renforcer les moyens servant à réaliser l'ensemble des objectifs et répond aux besoins en s'appuyant sur les capacités acquises à force d'expérience et développées en prévision des besoins et de la demande.

21. Les partenaires et la direction de l'UNOPS s'attendent à ce que la demande future de services touche les domaines de la santé et des solutions face aux changements climatiques, y compris l'énergie renouvelable. Le Bureau mettra à profit ses capacités dans ces domaines. Il renforcera les moyens dont il dispose pour intervenir dans les contextes opérationnels les plus difficiles, notamment dans le

cadre de l'action humanitaire menée par des partenaires dans des situations d'urgence complexes. En faisant fond sur son expérience, il mettra au point des services d'appui et des solutions intégrées d'un bon rapport coût/efficacité qui renforceront les capacités des partenaires au profit des populations et des pays.

Mettre l'accent sur les besoins des partenaires et sur les objectifs de développement durable à l'échelle mondiale

22. L'UNOPS conviendra avec ses partenaires des objectifs de développement durable auxquels il entend contribuer – directement ou indirectement –, notamment en déterminant la théorie du changement envisagée. Cela facilitera la production de connaissances et, avec l'aide de systèmes numériques, permettra d'apporter rapidement des réponses de qualité aux partenaires ayant des objectifs concernant lesquels l'organisation a de l'expérience.

23. L'UNOPS encouragera ses partenaires à prévoir des évaluations dans le cadre des projets qu'il met en œuvre en leur nom et à prendre en compte les contributions du Bureau dans leurs évaluations. Il mettra plus systématiquement à profit ces évaluations pour en tirer des enseignements, notamment au moyen d'évaluations thématiques. Il mettra au point des outils et des procédures informatiques pour rendre compte de ses interventions, les comprendre et en apprendre.

Favoriser un approvisionnement durable

24. L'UNOPS favorisera un approvisionnement durable en développant les capacités des fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement locales. L'accent sera mis sur les droits humains, les droits du travail, la conduite éthique, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la responsabilité environnementale. Le Bureau cherchera en priorité à renforcer les moyens dont disposent les microentreprises et petites et moyennes entreprises, ainsi que les entreprises détenues par des femmes et des jeunes.

Aider les populations dans le besoin

25. L'UNOPS *aide les populations dans le besoin* en recherchant une mise en œuvre durable.

Mener des interventions fondées sur une mise en œuvre durable

26. L'UNOPS applique des approches durables pour tenir compte des préoccupations économiques, sociales et environnementales transversales en fonction du contexte et de la nature des activités qu'il réalise. Les objectifs de développement durable n^{os} 5, 8, 10 et 13 sont au cœur d'une mise en œuvre durable. Conformément à l'objectif 12, le Bureau déploiera des efforts dans les domaines économique, social et environnemental en adoptant des pratiques d'achat durables.

27. L'UNOPS veut s'assurer que des mesures de protection sociales et environnementales sont intégrées aux nouvelles interventions. Il conservera son cadre d'indicateurs aux fins du suivi et de l'établissement de rapports sur la mise en œuvre durable et procédera à des ajustements sur la base des enseignements tirés de l'expérience.

Mettre l'accent sur la prise en compte des questions de genre et l'inclusion

28. L'UNOPS veille à faire respecter les droits humains de toutes et tous et intègre les questions de genre, d'inclusion et de diversité dans ses activités, y compris en faveur des personnes handicapées et des autres groupes vulnérables. Il protège contre le harcèlement et l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le cadre toutes ses

opérations. Son objectif est de mieux tenir compte des particularités des personnes auxquelles il vient en aide, notamment des plus vulnérables.

Favoriser l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à leurs effets

29. L'UNOPS apporte son soutien à la campagne de lutte contre les changements climatiques, la perte de biodiversité et la dégradation des écosystèmes, et est déterminé à contribuer à la transition « du bleu au vert ». Il renforcera les mesures visant à garantir que ses projets d'infrastructure et d'achat tiennent compte des émissions de gaz à effet de serre, notamment en cernant mieux les effets des émissions de catégorie 3. Il accordera également plus d'attention à l'adaptation et s'attachera davantage à réduire et à éviter autant que possible les pertes et les préjudices.

Aider les pays

30. L'UNOPS souhaite *aider les pays* à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

Intervenir en proposant des analyses techniques

31. L'UNOPS a conscience que les pouvoirs publics des pays concernés par les programmes ont besoin de conseils techniques en matière de passation de marchés publics et d'infrastructures. Il se tient prêt à faciliter des analyses communes sur les pays afin de cerner les besoins et les priorités s'agissant de favoriser la transparence et l'équité dans ces domaines.

Mettre l'accent sur les priorités des pays

32. L'UNOPS élaborera des plans à l'intention des pays où il est présent en réponse aux priorités nationales fixées dans les cadres de coopération, les plans de développement nationaux ou les contributions déterminées au niveau national. Il a la faculté de développer les capacités utiles à la concrétisation de tous les objectifs de développement durable, et il est particulièrement attentif à transmettre son expertise sur les objectifs qui touchent la santé et les changements climatiques. Il se dotera de davantage de moyens pour être à même de mieux intervenir dans les situations particulières et les situations de fragilité, et encouragera le développement des capacités institutionnelles relatives à la passation de marchés publics et aux infrastructures.

Renforcer les capacités des pays

33. L'UNOPS contribuera au renforcement des capacités nationales favorisant la transparence et l'équité dans les domaines de la passation des marchés publics et des infrastructures. Il s'appuiera sur son expérience pour élaborer une offre qui lui permettra, avec ses partenaires, d'apporter sa contribution à toutes les institutions nationales intéressées, soit en fournissant des conseils techniques, soit en complétant le dispositif de gestion de la mise en œuvre.

II. Contexte financier

A. Un modèle opérationnel fondé sur le recouvrement intégral des coûts

34. Les principes de recouvrement des coûts suivis par l'UNOPS sont conformes aux exigences exprimées dans l'examen quadriennal complet⁵ et sont alignés sur la

⁵ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

méthode harmonisée de recouvrement des coûts approuvée par le Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion (Conseil des chefs de secrétariat)⁶. Le Bureau veille donc à ce que toutes les fonctions financées par des commissions de gestion relèvent de ses coûts indirects. Les coûts des activités qui ont trait à la fourniture de services par l'UNOPS aux fins des projets sont recouverts en tant que coûts directs.

35. La viabilité de l'UNOPS en tant qu'entité des Nations Unies qui fonctionne sur la base du recouvrement intégral des coûts exige que ses produits couvrent l'ensemble de ses coûts indirects, à savoir les coûts de gestion et d'administration, ainsi que les risques opérationnels⁷. Sa méthode actuelle de recouvrement des coûts, approuvée par le Conseil d'administration en 2013, a été récemment mise à jour pour tenir compte des besoins financiers du Bureau⁸. Bien que le principe de recouvrement des coûts par activité reste le même, l'UNOPS affine en permanence son application de la méthode en s'appuyant sur des directives internes et sur de la documentation externe.

36. Pour l'exercice 2024-2025, comme l'a demandé le Conseil d'administration sur recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB)⁹, l'UNOPS a modifié sa méthode de recouvrement des coûts indirects en apportant deux ajustements clés. Premièrement, afin d'éviter l'accumulation de réserves inutiles, le Bureau n'applique plus de majoration pour risque lorsque la réserve opérationnelle atteint son niveau minimum. Deuxièmement, il établit ses besoins de recouvrement des coûts non plus en fonction des données antérieures, mais en fonction des prévisions. Il fera fond sur ses prévisions pour l'exercice biennal en ce qui concerne les dépenses estimées pour les projets et les besoins de recettes supplémentaires afin de définir des paramètres appropriés pour le calcul des commissions de gestion (proposés pour la première fois dans le présent document)¹⁰.

37. Le Conseil d'administration a demandé à l'UNOPS d'instaurer un mécanisme permettant de mettre systématiquement à la disposition des entités contributrices l'excédent de la réserve opérationnelle par rapport au niveau minimum approuvé. Comme le font d'autres organismes des Nations Unies supervisés par le Conseil d'administration¹¹, l'UNOPS propose de rendre compte au Conseil, à la fin de la période couverte par le plan stratégique, de tout excédent de sa réserve opérationnelle par rapport au seuil approuvé. Avant d'utiliser tout excédent éventuel, il demandera au Conseil d'administration de se prononcer. Le Bureau a modifié la présentation de son actif net (voir le tableau 3 ci-dessous) afin de garantir une transparence totale concernant son excédent de réserve opérationnelle sur une base annuelle.

⁶ Rapport de la réunion du Réseau Finances et budget, mai 2022, partie VIII.

⁷ Il fonctionne sur la base du recouvrement intégral des coûts directs, notamment en attribuant des services partagés mondiaux et locaux, et des coûts indirects au moyen de son modèle de calcul des commissions de gestion. Les risques atténués par l'UNOPS moyennant ses coûts indirects sont couverts par la réserve opérationnelle et, si nécessaire, par une majoration pour risque pour reconstituer la réserve.

⁸ Décision 2013/33 du Conseil d'administration.

⁹ Décision 2021/21 du Conseil d'administration ; [DP/OPS/2021/7](#).

¹⁰ Voir l'annexe II.

¹¹ Il s'aligne sur le cycle quadriennal également utilisé par les fonds et les programmes pour présenter leurs budgets intégrés.

B. Des prévisions fondées sur la stabilisation des produits et l'augmentation des coûts

38. Les prévisions pour l'exercice 2022-2023, fondées sur l'état financier audité de 2022 et sur le budget approuvé de 2023, montrent que le montant des produits de l'UNOPS dépassera, selon toute probabilité, les objectifs énoncés. Les produits devraient atteindre 249,2 millions de dollars, soit 24,3 % de plus que l'objectif de 200,5 millions de dollars, tout en restant à un niveau semblable à celui de l'exercice 2021-2022. L'interruption de la croissance réelle des produits est due à la fin d'un engagement majeur du portefeuille de l'UNOPS et aux ajustements apportés à la politique de recouvrement des coûts.

39. Comme le montrent ses états financiers pour 2022 et ses prévisions pour 2023, l'UNOPS a considérablement augmenté ses dépenses de gestion¹². Le montant qui devrait être atteint lors de l'exercice biennal en cours représente un niveau record d'utilisation totale des ressources de 302,9 millions de dollars. Bien que les augmentations estimées du total des ressources utilisées devraient être quelque peu compensées par les augmentations des produits, l'UNOPS prévoit toujours de terminer l'exercice 2022-2023 avec un déficit de 53,7 millions de dollars. Compte tenu de l'évolution de son actif net, y compris la restitution de sa réserve excédentaire de 123,8 millions de dollars, il prévoit qu'à la fin de l'exercice 2022-2023, son actif net aura considérablement reculé pour s'établir à 193,2 millions de dollars, soit une baisse de 46 % (voir le tableau 3 ci-dessous) par rapport au montant de 360,4 millions de dollars constaté au 31 décembre 2021.

40. La réserve opérationnelle a été créée comme un élément de l'actif net du Bureau¹³ afin de garantir la viabilité et l'intégrité financières de l'UNOPS dans l'hypothèse de la continuité de son activité. Le niveau minimum de la réserve opérationnelle est calculé selon la formule approuvée par le Conseil d'administration. À la fin de l'année 2021, le montant minimum était de 138,8 millions de dollars et devrait atteindre 160,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2022-2023. Compte tenu des estimations de la croissance des dépenses de l'UNOPS afférentes aux projets et des coûts indirects pour l'exercice 2024-2025, le montant minimum de la réserve opérationnelle est estimé à 186,9 millions de dollars (voir le tableau 3 ci-dessous). Pour que ce montant soit atteint, l'UNOPS demande au Conseil d'administration de débloquent des fonds de l'ancienne réserve associée à l'Initiative S3I. Il poursuivra ses efforts afin d'obtenir le recouvrement intégral des fonds de l'Initiative S3I par l'intermédiaire du Bureau des affaires juridiques.

41. Dans le cadre du prochain projet de budget qu'il soumettra au Conseil d'administration, l'UNOPS a pour objectif de présenter une approche qui intégrera le montant net de ses produits financiers à son processus de planification.

C. Un projet de budget pour 2024-2025 qui a une incidence sur la commission de gestion

42. Sachant que les coûts directs sont estimés à 5,9 milliards de dollars, l'objectif en matière de produits pour l'exercice 2024-2025 est fixé à 325 millions de dollars afin de couvrir l'utilisation des ressources de gestion (voir le tableau 3). Comme il s'y est engagé auprès du Conseil d'administration, l'UNOPS fixera ses taux de recouvrement des coûts en fonction du niveau de produits dont il aura besoin. Dans ce contexte, il tiendra compte du fait qu'à la fin de l'exercice 2022-2023, il devrait

¹² Voir la partie IV pour de plus amples informations sur ladite augmentation.

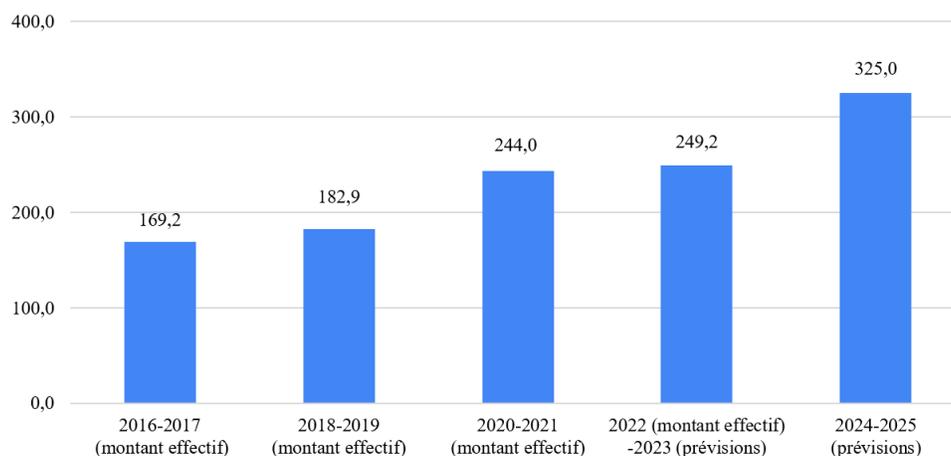
¹³ Voir DP/OPS/2020/CRP.1 et DP/OPS/2023/CRP.5.

disposer d'un excédent de 40,8 millions de dollars dans sa réserve opérationnelle. Pour éviter de surfacturer les partenaires, le Conseil d'administration a demandé à l'UNOPS de ne pas recouvrer plus de produits qu'il n'aura de coûts indirects non financés. Le Bureau s'est engagé à ne pas constituer de réserves supplémentaires ; ainsi, l'excédent de 40,8 millions de dollars par rapport au niveau minimum de la réserve opérationnelle pourrait être pris en compte pour déterminer le montant des futurs produits nécessaires, sur la base des décisions applicables du Conseil d'administration¹⁴.

43. L'UNOPS prévoit une augmentation du taux moyen des commissions de gestion, qui passera de 4 % pour l'exercice 2022-2023 à 5,5 % en 2024-2025. Si le Conseil d'administration, dans sa décision concernant la gestion de l'excédent de la réserve opérationnelle, prévoit le report des fonds dans le cadre d'un cycle de plan stratégique, le taux moyen de la commission de gestion tombera à 4,8 %¹⁵. On trouvera à la figure 2 ci-dessous une comparaison des prévisions et des résultats antérieurs. La figure présente les produits de l'exercice 2022-2023, qui se décomposent en chiffres réels pour 2022 et en prévisions pour 2023 ; les données concernant 2024-2025 sont des prévisions, tandis que celles qui se rapportent aux exercices 2016-2017, 2018-2019 et 2020-2021 correspondent aux résultats financiers effectifs.

Figure 2
Évolution des produits

(En millions de dollars)



44. La valeur des nouveaux accords signés par l'UNOPS avec ses partenaires a augmenté, passant de 3,3 milliards de dollars en 2021 à 3,6 milliards de dollars en 2022 (soit une hausse de 9 %). Bien que l'évolution récente de la situation concernant l'Initiative S3I continue de déterminer en partie les nouveaux accords que l'UNOPS peut signer en 2023, le Bureau estime que les dépenses de projet globales liées à la mise en œuvre des engagements nouveaux et existants avec les partenaires devraient s'élever à quelque 5,9 milliards de dollars pour l'exercice en cours – dont les deux tiers, sur la base des tendances passées, concerneraient des pays en situation

¹⁴ Comparer le scénario 1 (qui exclut le montant de 40,8 millions de dollars) et le scénario 2 (qui inclut le montant de 40,8 millions de dollars) lors de l'estimation des besoins de recouvrement de l'UNOPS (annexe II).

¹⁵ Les mises à jour à apporter au calcul des commissions de gestion de l'UNOPS figurent à l'annexe II.

particulière ou en situation de fragilité¹⁶. Si l'on ajoute à cela les taux actualisés servant au calcul des commissions de gestion, l'UNOPS serait en mesure d'atteindre l'objectif prévu en matière de produits.

45. À l'avenir, l'UNOPS tiendra compte, dans le calcul de ses commissions, de tout excédent ou déficit par rapport au niveau minimum de la réserve opérationnelle. Tout au long de l'exercice, il surveillera l'évolution des produits et des charges et, comme l'autorise l'article 14.02 du Règlement financier¹⁷, apportera des modifications au budget pour faire concorder les charges de gestion avec l'évolution de la situation. Si l'objectif fixé en matière de produits nets n'est pas atteint, l'UNOPS réduira la réserve opérationnelle minimale conformément à l'article 22.02 du Règlement financier. Si le Bureau devait dépasser son objectif de produits nets, tous les fonds qui ne sont pas nécessaires pour couvrir d'autres mouvements de son actif net seraient portés à l'excédent de la réserve opérationnelle et mis à disposition pour de futures périodes du cycle relatif au plan stratégique.

III. Résultats attendus pour 2024-2025

46. Grâce à son plan stratégique révisé pour 2022-2025, l'UNOPS cherche à atteindre les ambitions stratégiques exprimées dans ses trois objectifs de contribution et ses quatre objectifs de gestion. Ces objectifs définissent les aspirations du Bureau en matière de gestion en ce qui concerne les quatre perspectives de son tableau de bord prospectif : une culture du personnel porteuse, la confiance des partenaires, l'excellence des processus métier et une gestion financière avisée.

47. Les objectifs de gestion permettent de garantir que l'UNOPS dispose des moyens voulus pour s'acquitter de sa mission et orientent ses pratiques de gestion interne à l'appui de la concrétisation des objectifs de contribution. Les ressources mobilisées au titre du budget de gestion de l'UNOPS, présentées conformément aux groupes fonctionnels harmonisés, seront alignées sur les résultats escomptés à l'aune des fonctions mondiales du Bureau¹⁸.

A. Résultats en matière de gestion au service des objectifs de contribution de l'UNOPS

48. Chacun des quatre objectifs de gestion est associé à trois facteurs déterminants qui permettent à l'UNOPS de concrétiser et de faire connaître ses ambitions stratégiques. Leur réalisation pendant l'exercice biennal 2024-2025 sera étayée par des indicateurs de succès spécifiques et par les cibles connexes.

Objectif 1. Une culture du personnel porteuse

49. L'UNOPS cherchera à établir une culture institutionnelle inclusive, juste et positive, où le personnel peut s'engager, évoluer et développer ses compétences.

¹⁶ DP/OPS/2023/5, par. 20.

¹⁷ Le Règlement financier et les règles de gestion financière seront examinés dans le cadre du plan d'intervention complet (décision 2023/4 du Conseil d'administration) et conformément aux recommandations du CCQAB (DP/OPS/2021/7).

¹⁸ On trouvera une description des fonctions mondiales de l'UNOPS rapportées à ses groupes fonctionnels harmonisés à l'annexe I.

Facteur déterminant 1a : adopter une culture fondée sur les valeurs de l'ONU

50. L'UNOPS est déterminé à garantir l'équilibre femmes-hommes et l'équilibre géographique et se concentrera sur la diversité et l'inclusion à tous les niveaux des activités de communication, de recrutement et de gestion des aptitudes, comme le veut sa stratégie en matière de genre, de diversité et d'inclusion. Dans ce contexte, il tiendra compte de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Entre autres initiatives en faveur de la diversité parmi son personnel et dans le cadre de ses activités de projet, l'UNOPS mettra davantage l'accent sur l'inclusion des femmes, des personnes handicapées et d'autres groupes sous-représentés. Il visera la parité des genres au sein de son effectif et à ses postes de direction et, à cette fin, encouragera des pratiques d'encadrement et de travail plus inclusives.

51. L'UNOPS restera fermement attaché à la politique de tolérance zéro du Secrétaire général à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles. En s'appuyant sur sa stratégie mondiale de protection contre l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels pour 2023-2025 et sur les plans d'action connexes des unités organisationnelles, il prendra des mesures supplémentaires pour instaurer une culture encourageant la prise de parole, notamment pour s'assurer que ses lieux de travail sont exempts de toute forme de discrimination et de harcèlement, et que les communautés dans lesquelles il intervient sont protégées contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

Facteur déterminant 1b : attirer, récompenser et développer les talents

52. L'UNOPS mettra davantage l'accent sur la qualité des recrutements afin d'attirer et de retenir des employés aux profils diversifiés. Il cherchera des moyens innovants pour repérer les membres du personnel dotés des compétences fonctionnelles et techniques nécessaires pour épauler ses partenaires et répondre à leur demande croissante de solutions intégrées, ainsi que pour développer ces compétences en interne. En outre, il renforcera son évaluation des compétences sur la base d'informations qualitatives et quantitatives, en s'intéressant tout particulièrement aux rôles essentiels au niveau institutionnel, afin d'être en mesure d'intervenir rapidement et efficacement.

53. L'UNOPS veille à ce que le personnel et les supérieurs hiérarchiques échangent régulièrement sur la performance et le perfectionnement sur le plan professionnel. Il offre à l'ensemble de son personnel des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement et cherche à assurer une représentation équilibrée des genres et des zones géographiques dans les stages de formation proposés, y compris dans le cadre de la formation aux fonctions d'encadrement et des remontées d'information. Outre la formation de base et les activités de sensibilisation qui concernent l'ensemble du personnel, les membres du personnel de l'UNOPS ont accès à des possibilités d'apprentissage proposées par l'École des cadres du système des Nations Unies, notamment sur l'impact des objectifs de développement durable et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Facteur déterminant 1c : renforcer l'application du principe de responsabilité parmi l'équipe dirigeante et favoriser une culture propice à la responsabilisation

54. L'UNOPS a conscience que les membres de son personnel constituent son atout le plus important et que leur encadrement jette les bases de sa capacité d'aider ses partenaires à réaliser leurs objectifs. Il s'efforcera de rétablir la confiance au sein de l'institution et la responsabilité des dirigeants. En faisant fond sur les résultats issus d'enquêtes régulières, il entreprendra un examen complet de la culture institutionnelle afin d'accroître la mobilisation de son personnel et de bâtir une culture inclusive et conforme à sa vision stratégique.

55. L'UNOPS s'attache à améliorer la sécurité de son personnel et les normes de santé et de sécurité de ses activités, ainsi que leur impact sur l'environnement. Il poursuivra sa campagne « Objectif zéro » visant à renforcer la culture de la sécurité dans ses activités. S'appuyant sur des initiatives de formation, de partage des connaissances et de sensibilisation, il veillera particulièrement au signalement rapide des problèmes, à l'efficacité des inspections obligatoires et à l'application de mesures correctrices face aux risques et aux dangers relevés.

Objectif 2. Confiance des partenaires

56. L'UNOPS s'attachera à instaurer une relation de confiance et à créer de la valeur avec ses partenaires.

Facteur déterminant 2a : préserver la confiance des partenaires

57. L'UNOPS collaborera avec ses partenaires pour s'assurer que les attentes mutuelles sont satisfaites et sollicitera régulièrement des retours d'information, notamment dans le cadre de l'enquête récurrente auprès des partenaires et des réunions du conseil des clients. Il mettra au point des systèmes et des outils pour encourager et renforcer la mobilisation des partenaires de façon souple et modulable. Cela contribuera à renforcer la collaboration active avec les partenaires dès le début de la mise en œuvre et accélérera le retour d'information – y compris le dialogue sur les ajustements à apporter, si les hypothèses ou le contexte opérationnel changent.

Facteur déterminant 2b : collaborer pour créer de la valeur

58. L'UNOPS améliorera la création de valeur au profit de ses partenaires en s'efforçant de gérer de façon plus globale et plus intégrée les besoins de ces acteurs dans le cadre de l'ensemble des activités de mise en œuvre, qu'il s'agisse des services de gestion de portefeuilles, de programmes ou de projets. Il tirera des enseignements de son expérience, partagera ses connaissances avec ses partenaires actuels et futurs et communiquera ses données d'expérience au profit de différents secteurs, différents contextes nationaux et différents objectifs de développement durable.

59. L'UNOPS s'attachera à avoir à une compréhension plus systématique et plus dynamique de ses engagements envers ses partenaires, en renforçant, par exemple, l'accent mis sur l'intégration des critères de réussite des projets dès le début de leur élaboration et de leur mise en œuvre, moyennant des examens trimestriels. Il améliorera ainsi la visibilité des critères et facilitera un suivi efficace de l'ensemble de ses projets, ce qui permettra de tirer des enseignements au profit du Bureau et de ses partenaires.

Facteur déterminant 2c : faire preuve de transparence pour mieux atteindre les objectifs

60. L'UNOPS communiquera de façon systématique afin de faire connaître l'étendue de son expertise fonctionnelle et l'ampleur de ses moyens dans des domaines thématiques tels que la santé, les changements climatiques et les énergies renouvelables. Il mettra en avant son engagement en faveur de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion, de la protection contre l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels, ainsi que d'autres mesures de protection dans les projets mis en œuvre pour le compte de ses partenaires.

61. L'UNOPS continuera d'aligner ses données sur les normes de l'ONU, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement durable et le nouveau marqueur pour l'égalité des genres de l'Organisation, et de renforcer la transparence en améliorant et en développant sa plateforme de publication de données en temps

réel relatives à l'exécution de projets au nom de ses partenaires. Il cherchera à déterminer s'il est utile de recourir à l'intelligence artificielle pour analyser son portefeuille mondial et générer des gains d'efficacité au niveau de la documentation normalisée des projets.

Objectif 3. Excellence des processus métier

62. L'UNOPS s'attachera à mener des opérations qui offrent un bon rapport coût/efficacité en recourant aux outils numériques.

Facteur déterminant 3a : assurer la gestion des processus et l'efficacité énergétique

63. L'UNOPS veillera à ce que l'autorité conférée corresponde au degré de responsabilité, en recherchant des niveaux de délégation appropriés pour une prise de décision efficace, tout en tenant dûment compte de l'efficacité des contrôles. Il s'efforce d'adapter les contrôles croisés sur la base du rapport coût/bénéfice et des risques, en veillant à ce que la souplesse du dispositif permette d'attribuer la responsabilité des résultats et de garantir le respect des valeurs et principes de l'ONU.

64. L'UNOPS appuie la Stratégie de gestion de la durabilité dans le système des Nations Unies (2020-2030), y compris les objectifs d'optimisation de la consommation d'électricité, d'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Il vise à améliorer sa compréhension des facteurs d'émission, à utiliser des compteurs intelligents dans les bureaux et à réduire les émissions grâce à des gains d'efficacité et au recours à l'énergie solaire. Il étudiera la possibilité de mesurer les émissions de catégorie 3 conformément aux meilleures pratiques reconnues au niveau international et aux directives de l'ONU. De plus, il s'attachera à réduire son empreinte climatique dans les domaines des achats et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à montrer aux partenaires les possibilités de réduction des émissions de carbone au niveau de son portefeuille d'infrastructures.

Facteur déterminant 3b : donner suite aux recommandations relatives au contrôle

65. L'UNOPS s'attachera à donner rapidement suite aux recommandations des organes de contrôle, en utilisant si nécessaire des ressources supplémentaires pour accélérer l'application. À cet égard, il convient de noter que le taux d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes s'est amélioré. En effet, ce taux, de 33 % en 2020, a depuis connu une augmentation constante.

66. Les enseignements tirés des recommandations des auditeurs contribueront à l'amélioration de la gestion des risques dans les opérations de l'UNOPS. L'objectif est de renforcer la prise de décision fondée sur les risques et de tenir compte de ces derniers dans l'élaboration des projets et dans les partenariats. Il s'agit essentiellement de recentrer les activités de mise en œuvre de l'UNOPS à des fins d'efficacité et d'impact.

Facteur déterminant 3c : créer des dispositifs et des services opérationnels

67. L'UNOPS fondera son architecture institutionnelle sur une approche globale pour veiller à ce que ses processus métier et systèmes d'information soient adaptés et intégrés, et qu'ils lui permettent de mener ses interventions grâce à des services d'appui et à des solutions intégrées durables et d'un bon rapport coût/efficacité. Le Bureau renforcera les capacités du système servant : a) au recrutement et à la gestion des talents ; b) à la passation des marchés publics ; c) à la gestion de portefeuille, des programmes et des projets.

68. Les capacités globales de gestion des connaissances et des données seront au cœur des initiatives de transformation numérique de l'UNOPS. Celui-ci complétera ces activités par des services novateurs susceptibles d'aider les pays à tirer parti de la technologie pour renforcer leurs capacités en matière de passation de marchés publics, d'infrastructures et d'autres services publics.

Objectif 4. Gestion financière avisée

69. L'UNOPS s'attachera à trouver un équilibre entre les risques et les débouchés grâce à des niveaux de ressources adéquats.

Facteur déterminant 4a : prévoir suffisamment de ressources pour les capacités institutionnelles

70. L'UNOPS veillera à ce que des ressources suffisantes et conformes aux exigences de l'ONU soient allouées aux capacités institutionnelles, de façon à pouvoir concrétiser les ambitions énoncées dans le plan stratégique révisé. Un thème clé sous-tendant le renforcement des capacités institutionnelles sera l'accent mis à l'échelle de l'organisation sur la transformation numérique.

71. L'UNOPS continuera d'améliorer les contrats de vacataire afin de garantir la diversité, l'inclusion et la mobilité de son personnel. Conformément à la décision 2023/1 du Conseil d'administration, il fera en sorte que tous les postes dont les fonctions consistent notamment à exercer des « activités étant par nature propres aux organismes des Nations Unies » soient occupés par des fonctionnaires. Afin de trouver un équilibre entre, d'un côté, le besoin de contrôles adéquats et la séparation des tâches et, de l'autre, l'adaptation et la collaboration au niveau local, il appliquera à ses bureaux des principes normalisés de structure organisationnelle.

Facteur déterminant 4b : assurer une gestion financière transparente et équitable pour les partenaires

72. Dans le cadre du cycle du plan stratégique, l'UNOPS vise des recettes nettes égales à zéro afin d'éviter l'accumulation de réserves excédentaires. Tout en s'efforçant de maintenir les niveaux de réserve minimums approuvés par le Conseil d'administration, il veillera à ce que tout excédent constaté à la fin du cycle soit porté au crédit des partenaires.

73. L'UNOPS adaptera régulièrement son modèle de recouvrement des coûts afin de garantir un recouvrement transparent et équitable, conformément à la classification des coûts fournie par le Réseau Finances et budget relevant du Comité de haut niveau sur la gestion. Il examinera et mettra à jour ce modèle tous les deux ans dans le cadre du projet de budget présenté au Conseil d'administration.

Facteur déterminant 4c : assurer une planification financière précise

74. L'UNOPS assurera la planification financière et fixera des objectifs avec précision en établissant des prévisions itératives et basées sur des données tout au long du cycle du projet, ce qui l'aidera à donner rapidement suite aux demandes de ses partenaires et lui fournira une idée claire des besoins futurs, ainsi que du recouvrement des coûts indirects. Il améliorera sa compréhension des risques en ce qui concerne l'ensemble de son portefeuille en s'attachant de plus en plus à évaluer les responsabilités envers les partenaires à l'aune des produits à fournir dans le cadre de l'exécution des projets.

B. Ciblage des ressources et alignement du Bureau en vue d'obtenir des résultats

75. Le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice 2024-2025 a été établi conformément à la présentation harmonisée adoptée par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes en application de la décision 2020/12, dans laquelle le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classification des coûts, de budgétisation axée sur les résultats et de présentation du budget. Le Bureau vise à atteindre les résultats escomptés en exécutant des projets et des programmes pour le compte de ses partenaires.

76. La structure organisationnelle de l'UNOPS lui permet de fournir aux partenaires des services présentant un bon rapport coût/efficacité et définit la répartition des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités. Conformément au plan stratégique révisé et au cadre de résultats élargi pour 2022-2025¹⁹, le cadre de résultats et le cadre budgétaire ci-joint pour l'exercice 2024-2025 sont alignés sur la structure mondiale du Bureau (voir la figure 1 ci-dessus ; les fonctions mondiales sont décrites à l'annexe IV).

77. On trouvera dans la présente section le cadre de résultats et le cadre budgétaire de l'UNOPS, en fonction des sept groupes fonctionnels harmonisés. Le tableau 1 ci-dessous donne une vue d'ensemble des facteurs déterminants relatifs aux objectifs de contribution et de gestion pour chaque groupe fonctionnel, ainsi que des ressources correspondantes. Pour plus de détails sur les indicateurs et les cibles par facteur déterminant, voir l'annexe I.

Tableau 1

Objectifs, facteurs déterminants et ressources allouées aux résultats institutionnels, par groupe fonctionnel

Groupes fonctionnels harmonisés	Facteur déterminant eu égard aux objectifs de contribution et de gestion	Ressources consacrées à la gestion Prévisions budgétaires (millions de dollars)		Variation (millions de dollars)
		2022-2023	2024-2025	
Direction et encadrement				
<i>Objectif de contribution 1.</i> Renforcer les moyens d'action des partenaires en proposant des services d'appui aux projets qui offrent un bon rapport coût/efficacité	i) S'aligner sur les priorités des partenaires			
	ii) Mettre l'accent sur les besoins des partenaires et sur les objectifs de développement durable à l'échelle mondiale	41,0	57,2	16,2
	iii) Favoriser un approvisionnement durable			
Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources				
<i>Objectif de gestion 2.</i> Confiance des partenaires – instaurer une relation de confiance et créer de la valeur avec les partenaires	i) Préserver la confiance des partenaires			
	ii) Collaborer pour créer de la valeur	45,8	68,0	22,2
	iii) Faire preuve de transparence pour mieux atteindre les objectifs			
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays				
<i>Objectif de contribution 2.</i> Aider les populations dans le besoin en recherchant une mise en œuvre durable	i) Mener des interventions fondées sur une mise en œuvre durable			
	ii) Mettre l'accent sur la prise en compte des questions de genre et l'inclusion	30,6	73,5	42,9
	iii) Favoriser l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à leurs effets			

¹⁹ DP/OPS/2023/6.

Groupes fonctionnels harmonisés	Facteur déterminant eu égard aux objectifs de contribution et de gestion	Ressources consacrées à la gestion Prévisions budgétaires (millions de dollars)		Variation (millions de dollars)
		2022-2023	2024-2025	
Objectif de contribution 3. Aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable				
	i) Intervenir en proposant des analyses techniques			
	ii) Mettre l'accent sur les priorités des pays			
	iii) Renforcer les capacités des pays			
Gestion des ressources humaines de l'organisation et sécurité du personnel et des locaux				
Objectif de gestion 1. Culture du personnel porteuse – une culture institutionnelle inclusive, juste et positive, où le personnel peut s'engager, évoluer et développer ses compétences				
	i) Adopter une culture fondée sur les valeurs de l'ONU	11,1*	15,5	4,4
	ii) Attirer, récompenser et développer les talents			
	iii) Renforcer l'application du principe de responsabilité parmi l'équipe dirigeante et favoriser une culture propice à la responsabilisation	1,1*	3,7	2,6
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation				
Objectif de gestion 3. Excellence des processus métier – mener des opérations qui offrent un bon rapport coût/efficacité en recourant aux outils numériques				
	i) Assurer la gestion des processus et l'efficacité énergétique			
	ii) Donner suite aux recommandations relatives au contrôle	34,0	61,4	27,4
	iii) Créer des dispositifs et des services opérationnels			
Activités de contrôle et de vérification de l'organisation				
Objectif de gestion 4. Gestion financière avisée – trouver en équilibre entre les risques et les débouchés grâce à des niveaux de ressources adéquats				
	i) Prévoir suffisamment de ressources pour les capacités institutionnelles			
	ii) Assurer une gestion financière transparente et équitable pour les partenaires	17,7	45,7	28,0
	iii) Assurer une planification financière précise			
Total		181,3	325,0	143,7

* La gestion des ressources humaines de l'organisation s'élève à 15,5 millions de dollars et la sécurité du personnel et des locaux à 3,7 millions de dollars.

Direction et encadrement

78. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Direction et encadrement correspond à la fonction mondiale Direction et gestion des stratégies, qui est assumée par l'équipe de hauts dirigeants de l'UNOPS.

79. *Enjeux et descriptif.* Ce groupe fonctionnel est celui sur lequel s'appuie le Directeur exécutif – responsable devant le Conseil d'administration – pour mettre en œuvre la mission et les ambitions de l'UNOPS moyennant l'exécution du plan stratégique révisé pour 2022-2025. Le groupe veille au respect des grandes orientations et articule les besoins en ressources et le cadre de résultats qui y sont associés. C'est à cette fonction mondiale qu'incombe la responsabilité d'encadrer et d'appuyer l'adoption de la culture et des valeurs de l'UNOPS à l'échelle de l'organisation, ainsi que d'aider les partenaires grâce à des services d'appui aux projets d'un bon rapport coût/efficacité.

80. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe au Directeur exécutif, au Directeur exécutif adjoint ou à la Directrice exécutive adjointe chargé(e) du

portefeuille des prestations et au Directeur exécutif adjoint ou à la Directrice exécutive adjointe chargé(e) des opérations et des politiques, qui forment la direction de l'UNOPS. Le niveau de financement estimé a augmenté de 16,2 millions de dollars pour atteindre 57,2 millions de dollars, dont 20 millions de dollars sont consacrés à un investissement stratégique dans le groupe fonctionnel harmonisé. L'augmentation s'explique par le changement de catégorie de la source de financement pour certains remboursements au système des Nations Unies auparavant financés par le recouvrement direct des coûts, tels que la contribution de l'UNOPS au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ainsi que par l'approbation du deuxième poste de directeur(trice) exécutif(ve) adjoint(e).

Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources

81. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources réunit deux fonctions mondiales de l'UNOPS, à savoir la communication et l'établissement de partenariats.

82. *Enjeux et descriptif.* Le groupe dirige les efforts visant à nouer une relation de confiance et à créer de la valeur avec les partenaires, notamment par l'intermédiaire des bureaux de liaison situés dans les régions de l'UNOPS à proximité des partenaires. La communication transparente, qui est un élément central, sera renforcée.

83. *Responsabilité et financement.* La responsabilité est assumée conjointement par le Groupe des partenariats et de la liaison, les bureaux de liaison de l'UNOPS, le Groupe des communications et les équipes d'encadrement de toutes les régions du Bureau. Le niveau de financement nécessaire est estimé à 68 millions de dollars, soit une augmentation de 22,2 millions de dollars qui s'explique par le développement des capacités du groupe fonctionnel.

Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux extérieurs/bureaux de pays

84. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux extérieurs/bureaux de pays recouvre quatre fonctions mondiales de l'UNOPS : supervision du portefeuille de prestations ; gestion des infrastructures et des projets ; achats ; appui et conseil intégrés.

85. *Enjeux et descriptif.* Ce groupe dirige l'action menée pour aider les populations dans le besoin grâce à une mise en œuvre durable et aide les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Sa contribution concerne essentiellement l'intégration des questions de genre, l'inclusion, l'atténuation des changements climatiques et l'action climatique, ainsi que l'appui aux priorités nationales par le renforcement des capacités des pays.

86. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe à la direction des entités régionales du Bureau, au Groupe des infrastructures et de la gestion des projets, au Groupe des achats et au Centre de services partagés, plus précisément à son groupe Conseils et appui intégrés. Le niveau de financement nécessaire a augmenté de 42,9 millions de dollars et s'établit à 73,5 millions de dollars. Cette augmentation s'explique par le fait que, dans les structures régionales, les fonctions consistant notamment à exercer des activités étant par nature propres aux organismes des Nations Unies sont assumées non plus par des vacataires mais par des fonctionnaires, conformément aux recommandations des organes de contrôle et aux décisions du Conseil d'administration.

Gestion des ressources humaines de l'organisation

87. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Gestion des ressources humaines de l'organisation correspond à la fonction mondiale « ressources humaines » de l'UNOPS.

88. *Enjeux et descriptif.* Le groupe dirige les efforts visant à favoriser une culture institutionnelle inclusive, juste et positive, où le personnel peut s'engager, évoluer et développer ses compétences. Les éléments clés sont : l'adhésion aux valeurs de l'ONU ; la recherche, la reconnaissance et la mise en valeur des talents ; le renforcement de l'inclusivité et de la responsabilité des dirigeants. L'UNOPS augmentera ses investissements dans les compétences et les capacités du personnel, y compris les capacités numériques, à des fins d'harmonisation avec les autres acteurs du secteur.

89. *Responsabilité et financement.* La responsabilité des politiques incombe au Groupe de gestion du personnel et de la culture organisationnelle, tandis que celle de la mise en œuvre opérationnelle est partagée avec le Centre de services partagés et le groupe Conseils et appui intégrés. Le niveau de financement jugé nécessaire s'établit à 15,5 millions de dollars, soit une augmentation de 4,4 millions de dollars qui a trait aux nouvelles fonctions liées à l'administration de la justice assurées par des vacataires, ainsi qu'à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

Sécurité du personnel et des locaux

90. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Sécurité du personnel et des locaux correspond à la fonction mondiale « santé, sûreté, sécurité et environnement » de l'UNOPS.

91. *Enjeux et descriptif.* La sécurité est une composante essentielle des projets de l'UNOPS à l'échelle mondiale et la majorité des coûts y afférents est imputée directement au budget des projets concernés. Le groupe dirigera les efforts des bureaux visant à préserver la santé et à assurer la sécurité, dans le droit fil de l'initiative « Objectif zéro »

92. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe au personnel de l'UNOPS au niveau du siège et sur le terrain, conformément au dispositif d'application du principe de responsabilité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, et au Centre de services partagés, puisqu'il assume des fonctions en matière de santé, de sécurité, de questions sociales et d'environnement. Le Chef de la sécurité de l'UNOPS veille au respect des politiques et des normes de sécurité en vigueur dans le système des Nations Unies, au nom du Directeur exécutif. Le montant des ressources nécessaires pour la gestion a augmenté de 2,6 millions de dollars pour s'établir au total à 3,7 millions de dollars. Cela s'explique notamment par le renforcement des fonctions de sécurité, de santé et de sûreté dans les régions de l'UNOPS.

Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation

93. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation recouvre trois fonctions mondiales de l'UNOPS : finances ; informatique et communications ; administration générale.

94. *Enjeux et descriptif.* L'UNOPS s'attachera tout particulièrement à améliorer le rapport coût/efficacité des opérations grâce aux outils numériques en vue de mettre en œuvre des processus économes en énergie qui seront continuellement

perfectionnés conformément aux recommandations des organes de contrôle. Dans le cadre du programme de transformation numérique, le Bureau continue de moderniser les dispositifs et les services opérationnels, notamment la gestion financière et administrative, afin d'être encore plus utile aux partenaires.

95. *Responsabilité et financement.* La responsabilité du domaine en question incombe au Groupe des technologies de l'information, au Groupe des finances et au Centre de services partagés. Le niveau de financement requis a augmenté de 27,4 millions de dollars et s'élève à 61,4 millions de dollars, dont 25 millions de dollars servant à financer le programme de transformation numérique.

Activités de contrôle et de vérification de l'organisation

96. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé Activités de contrôle et de vérification de l'organisation recouvre les fonctions mondiales suivantes : gestion globale des risques et gestion du changement ; affaires juridiques ; assurance qualité. Les fonctions indépendantes d'audit interne, d'enquête et de déontologie relèvent également de ce groupe.

97. *Enjeux et descriptif.* La fonction de gestion des risques sert à définir les orientations générales en matière de gestion des risques, de contrôle interne, de sécurité de l'information et d'assurance. La fonction de gestion du changement a pour objet de coordonner les programmes de transformation du Bureau et de faciliter le changement institutionnel. La fonction juridique permet à l'UNOPS d'exécuter sa stratégie opérationnelle en veillant à ce que ses engagements juridiques soient conformes à ses ambitions, à ses valeurs et à son code de déontologie. La fonction d'assurance qualité garantit que les partenaires, donateurs et clients de l'UNOPS, ainsi que les principaux processus de collaboration, sont conformes aux valeurs fondamentales de l'ONU et que le Bureau respecte les meilleures pratiques en matière de normes de qualité, de conformité, de gestion des risques et de devoir de précaution.

98. La fonction consultative indépendante du Bureau de la déontologie sert à promouvoir une culture de la déontologie, de l'intégrité et de la responsabilité et, ce faisant, à rendre le système des Nations Unies plus fiable et plus crédible, à l'intérieur comme à l'extérieur, conformément à la circulaire du Secrétaire général sur le respect de la déontologie à l'échelle du système²⁰. Elle sert également à élaborer des normes, des programmes de formation et des campagnes de sensibilisation aux questions déontologiques, ainsi qu'à orienter la gestion de sorte que les politiques et procédures de l'UNOPS promeuvent les qualités d'intégrité consacrées par la Charte des Nations Unies. Le Bureau de la déontologie donne des conseils et des avis confidentiels aux membres du personnel sur des questions déontologiques ; sensibilise les fonctionnaires aux normes déontologiques et au comportement attendu ; reçoit les demandes de protection du personnel contre les représailles conformément à la politique en vigueur ; administre le dispositif de transparence financière de l'UNOPS ; présente un rapport annuel sur ses activités au Conseil d'administration.

99. Le Groupe de l'audit interne et des enquêtes fournit des services indépendants et impartiaux d'assurance, de conseil, d'enquête et de consultation en menant des audits internes et des enquêtes visant à améliorer les opérations de l'UNOPS. Il mène les enquêtes qu'il estime nécessaires afin de déterminer les éventuels manquements ou actes répréhensibles commis au sein de l'UNOPS ou associés aux activités de l'organisation. En outre, il aide le Bureau à atteindre ses objectifs en suivant une approche systématique servant à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'UNOPS.

²⁰ [ST/SGB/2007/11](#)

100. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe au Groupe de l'audit interne et des enquêtes, au Bureau de la déontologie, au ou à la chef des services d'achats, au Groupe de l'assurance qualité, au Groupe des services juridiques, au Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et au Groupe de la planification stratégique, des risques et du changement. Ce groupe fonctionnel est responsable des coûts associés aux activités de contrôle externe exercées par le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection. Le niveau de financement nécessaire a augmenté de 28,0 millions de dollars et s'établit à 45,7 millions de dollars. L'augmentation couvrira le renforcement de la structure du Groupe de l'audit interne et des enquêtes et du Bureau de la déontologie, ainsi que de nouvelles fonctions liées à l'assurance qualité.

IV. Prévisions budgétaires pour 2024-2025

101. L'UNOPS fonctionne grâce au recouvrement intégral des coûts, ce qui signifie que sa viabilité dépend du fait que ses produits compensent l'utilisation de ses ressources. L'estimation des produits pour l'exercice biennal, qui s'élève à 325 millions de dollars, sert de cadre au budget de gestion du Bureau pour 2024-2025. Cette estimation s'appuie sur les dépenses prévues au titre des projets, qui s'établissent à 5,9 milliards de dollars. Il convient de souligner que les projets sont souvent exécutés dans des situations de fragilité dans lesquelles il faut pouvoir compter sur des structures financées de manière adéquate pour faciliter la mise en œuvre.

102. En application des décisions du Conseil d'administration²¹ et d'une recommandation du Comité des commissaires aux comptes²², l'UNOPS vise une augmentation en termes réels des ressources allouées à la gestion pour l'exercice 2024-2025 par rapport aux chiffres effectifs et aux prévisions pour l'exercice 2022-2023. Cela permet de garantir que les investissements organisationnels et les autres dépenses nécessaires pour maintenir l'UNOPS en adéquation avec ses objectifs sont financés, tout comme les changements dans la composition du personnel, en tenant compte du coût estimé de l'application des décisions et des recommandations tout en alignant le financement des postes budgétaires sur les directives en matière de classification des coûts.

A. Augmentation des ressources de gestion pour financer les besoins de l'organisation

103. Les examens effectués par des tiers²³ à la demande du Conseil d'administration en 2022 ont mis en évidence des faiblesses institutionnelles au niveau de la gestion des risques, des contrôles internes et des structures générales de gouvernance. L'exécution du plan d'intervention complet²⁴ qui a débuté en 2023, pour lequel un financement moyennant la réserve de l'UNOPS a été approuvé²⁵, est prise en compte dans le projet de budget pour 2024-2025.

104. Tout en optimisant les processus mondiaux et en faisant correspondre son modèle de fonctionnement aux principes de recouvrement des coûts du Groupe des

²¹ Décision 2023/4, par. 15 ; décision 2023/1, par. 11.

²² [A/77/5/Add.11](#), par. 206.

²³ *Third-party review of effectiveness of the UNOPS oversight mechanisms for Sustainable Investments in Infrastructure and Innovation (S3i) ; Third-party review of UNOPS internal control systems, risk management and overall governance structures.*

²⁴ DP/OPS/2023/CRP.3.

²⁵ Décision 2023/4, par. 17 et 18.

innovations institutionnelles (voir également la définition des coûts directs et indirects établie par le Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion relevant du Conseil des chefs de secrétariat), l'UNOPS continue d'utiliser son budget alloué à la gestion pour financer les coûts indirects afin d'améliorer la qualité et d'accroître la valeur ajoutée de son dispositif de prestations au profit de ses partenaires.

105. Les ressources consacrées à la gestion devraient augmenter à mesure que le budget est ajusté pour donner suite aux examens faits par des tiers, aux décisions du Conseil d'administration, aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes et à l'examen des budgets conformément aux principes de recouvrement des coûts à l'échelle du système, ainsi que pour que les fonctions mondiales soient dotées des capacités nécessaires à mesure que l'UNOPS continue de se développer. L'effet de l'inflation pour le prochain exercice biennal est estimé à 4,30 %, conséquence du taux d'inflation annuel dans les lieux où l'UNOPS est présent.

B. Investissements à l'appui des objectifs de développement durable et de la transformation numérique

106. Dans le cadre de ses ressources de gestion, l'UNOPS allouera des fonds afin de répondre à l'évolution des besoins institutionnels et ainsi de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable et des résultats, conformément au plan stratégique. Durant l'exercice 2024-2025, il réservera 20 millions de dollars à des investissements internes stratégiques, montant qui sera inclus dans les ressources de gestion et géré par le Comité interne des placements.

107. Au fil des années, l'UNOPS a mené des missions de plus en plus complexes et a par exemple assuré des services de mise en œuvre pour de grands projets d'infrastructure physique, des projets multidimensionnels de santé publique et des achats complexes, souvent dans des contextes fragiles. En vue de continuer à répondre à la demande de ses partenaires, il met actuellement au point une stratégie numérique reposant sur des solutions appropriées et durables qui visent à satisfaire les besoins, en particulier ceux des opérations sur le terrain.

108. Le programme de transformation numérique, lancé en 2022 dans le cadre du plan d'intervention complet, devrait s'étendre sur plusieurs années et bénéficiera pendant l'exercice 2024-2025 de ressources se chiffrant à 25 millions de dollars.

109. Les investissements dans les capacités institutionnelles s'élèvent à 45 millions de dollars.

C. Une dotation en effectifs adaptée à la mission

110. Le tableau 2 ci-dessous présente une vue d'ensemble des postes financés au moyen du budget de gestion de l'UNOPS, tels qu'ils apparaissent dans le projet de budget pour l'exercice biennal 2024-2025.

111. En application d'une décision du Conseil d'administration²⁶ et d'une recommandation du Comité des commissaires aux comptes²⁷, la dotation en effectifs pour 2024-2025 comprend de nouveaux postes de fonctionnaires dont les fonctions consistent à exercer des activités étant par nature propres aux organismes des Nations Unies et étaient auparavant assumées par des vacataires. Environ 120 emplois de vacataire devraient être transformés en postes de fonctionnaire. Cela permet de

²⁶ Décision 2023/1, par. 11.

²⁷ A/77/5/Add.11, par. 206.

s'assurer que les fonctionnaires restent les principales ressources humaines de l'organisation. Le deuxième poste de sous-secrétaire général a été approuvé par le Conseil d'administration en 2022²⁸.

112. Les changements au niveau des postes de direction sont répartis équitablement entre le siège et les régions, les augmentations au siège étant principalement liées à la création de fonctions devant renforcer les structures institutionnelles conformément au plan d'intervention complet.

113. Parmi les transformations et les nouveaux postes, 107 postes sont déjà inclus dans le budget 2023 de l'UNOPS approuvé par le Directeur exécutif et sont donc en cours de mise en place. Pendant l'exercice budgétaire, l'UNOPS continue d'examiner ses structures au regard des décisions et recommandations et adapte la dotation en effectifs en conséquence, dans le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière (article 14.02)²⁹.

114. Associé à une utilisation accrue des postes de fonctionnaire, le recours à des contrats de vacataire offre à l'UNOPS la souplesse que requiert son modèle de fonctionnement basé sur le recouvrement intégral des coûts et les projets. Les vacataires continuent de représenter la majorité des effectifs financés au moyen du budget de gestion de l'UNOPS. On estime que le Bureau continuera d'employer 500 vacataires pendant l'exercice biennal 2024-2025. Si l'on considère les budgets de l'UNOPS consacrés aux services partagés au niveau mondial et au niveau local, le nombre de vacataires est supérieur à 1 000.

Tableau 2

Postes financés au moyen du budget de gestion, par catégorie et par site³⁰

	Prévisions budgétaires initiales pour 2022-2023			Prévisions budgétaires pour 2024-2025			Variation		
	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total
SGA/SSG	2	0	2	3	0	3	1	0	1
D-2	4	5	9	4	5	9	0	0	0
D-1	9	12	21	15	18	33	6	6	12
Autres postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international	39	52	91	104	123	227	65	71	136
Autres postes	2	3	5	16	7	23	14	4	18
Total	56	72	128	142	153	295	86	81	167

Note : SGA = secrétaire général(e) adjoint(e) ; SSG = sous-secrétaire général(e).

D. Réserve opérationnelle de protection contre les risques

115. Le niveau minimum de la réserve opérationnelle approuvé par le Conseil d'administration tient compte du risque inhérent au portefeuille de projets de l'UNOPS et s'adapte de manière dynamique à la taille et à la composition des gammes de services du portefeuille. À partir de l'exercice 2024-2025, l'UNOPS n'inclut plus

²⁸ Décision 2022/24, par. 6.

²⁹ Le Règlement financier et les règles de gestion financière seront examinés dans le cadre du plan d'intervention complet (décision 2023/4 du Conseil d'administration), comme l'a recommandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (DP/OPS/2021/7).

³⁰ Le nombre de postes dont le financement est réparti entre coûts directs et indirects reste stable (environ 800 postes) par rapport à la mi-2021 ; en parallèle, le nombre de postes financés par les coûts directs a diminué.

dans son projet de budget des ressources qui serviraient à couvrir les imprévus en vue d'atténuer les éventuels risques financiers qui pourraient devoir être absorbés par ses propres ressources. Conformément à l'article 22.02 du Règlement financier, ces imprévus seront couverts par la réserve opérationnelle.

116. En 2022, le Conseil d'administration a décidé³¹ que l'excédent de la réserve opérationnelle de l'UNOPS serait distribué aux entités contributrices. La restitution de 123,8 millions de dollars a été calculée sur la base des états financiers de 2021 et prise en compte dans les prévisions pour l'exercice 2022-2023 et dans le projet de budget pour l'exercice 2024-2025.

117. La réserve opérationnelle devrait s'établir à 201,4 millions de dollars à la fin de l'exercice, sachant que le montant minimum de la réserve opérationnelle³² est estimé à 186,9 millions de dollars (soit un excédent de 14,5 millions de dollars). Le montant effectif de la réserve opérationnelle minimale et d'autres éléments de l'actif net sera indiqué dans les états financiers. Sous réserve que le Conseil d'administration en décide ainsi, tout excédent sera restitué à la fin de la période couverte par le plan stratégique. Le niveau final de l'actif net sera également fonction des passifs financés par la réserve opérationnelle conformément à l'article 22.02 du Règlement financier.

118. Si, au cours de la période couverte par le plan stratégique, l'UNOPS n'est pas en mesure d'obtenir le montant minimum de la réserve opérationnelle, il appliquera de nouveau une majoration pour risque à ses taux de recouvrement des coûts.

Tableau 3
Plan d'utilisation des ressources

(En millions de dollars)

Ressources	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	2022 (montant effectif)*** et 2023 (prévisions)	2024-2025
	Montant effectif	Montant effectif	Montant effectif	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires
Actif net en début d'exercice*	99,2	158,6	252,0	344,7	360,4	193,2
Montant total des produits, calculé selon la méthode comptable applicable au budget	169,2	182,9	244,0	200,5	249,2	325,0
Actif net après comptabilisation des produits calculés selon la méthode comptable applicable au budget	268,4	341,5	496,0	545,2	928,9	518,1
Utilisation des ressources						
Ressources allouées à la gestion	134,9	115,1	126,1	181,3	259,8	325,0
Provisions, passifs et imprévus	-4,7	9,1	28,6	19,2	43,1	0,0
Investissements stratégiques financés à l'aide de l'excédent	0,0	5,8	3,0	0,0	0,0	0,0
Total des ressources utilisées	130,1	130,1	157,7	200,5	302,9	325,0
Solde des ressources						
Montant net des produits, calculé selon la méthode comptable applicable au budget	39,0	52,8	86,3	0,0	-53,7	0,0
Montant net des produits financiers	21,2	45,3	26,8	0,0	0,0	0,0

³¹ Décision 2023/4, par. 21 et 22

³² Décision 2021/21, par. 5.

Ressources	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	2022 (montant effectif)*** et 2023 (prévisions)	2024-2025
	Montant effectif	Montant effectif	Montant effectif	Prévisions budgétaires		Prévisions budgétaires
Variations du montant calculé selon les normes IPSAS	-2,0	-12,5	11,8	0,0	17,8	0,0
Montant issu des réserves et restitué	0,0	0,0	0,0	0,0	-123,8	0,0
Gains/pertes actuariel(le)s pour l'exercice	-2,0	2,2	4,9	0,0	39,2	0,0
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur	3,1	5,7	-21,5	0,0	-46,7	0,0
Rapprochement méthode comptable applicable au budget/normes IPSAS	-0,8	-4,7	-4,8	0,0	-113,5	0,0
Variation du montant de l'actif net, calculé selon les normes IPSAS**	59,4	93,4	108,3	0,0	-167,2	0,0
Montant de l'actif net à la fin de l'exercice	158,6	252,0	360,4	344,7	193,2	193,2
Composition de l'actif net de l'UNOPS						
Gains/pertes actuariel(le)s	9,8	12,0	9,7	4,8	48,9	48,9
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	3,6	9,2	-10,3	11,1	-57,1	-57,1
Réserve opérationnelle	20,7	21,0	138,8	179,8	201,3	201,4
Montant minimum	20,7	21,0	138,8	179,8	160,5	186,9
Excédent	0,0	0,0	0,0	0,0	40,8	14,5
Réserve pour la croissance et l'innovation	0,0	104,9	111,1	22,0	0,0	0,0
Réserve allouée à l'Initiative S3I****	0,0	0,0	0,0	104,9	0,0	0,0
Montant cumulé des excédents	124,6	104,9	111,1	22,0	0,0	0,0
Actif net à la fin de l'exercice	158,6	252,0	360,4	344,7	193,2	193,2

* L'utilisation de l'actif net de l'UNOPS est limitée en fonction de la composition de l'actif net. Au cours de la période financière, les excédents permettent d'absorber tout déficit constaté.

** IPSAS = Normes comptables internationales pour le secteur public.

*** Chiffres effectifs non audités pour 2022.

**** Clôture de la réserve de l'Initiative S3I, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration.

Tableau 4
Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses (en millions de dollars)³³

Catégorie de dépenses	2016-2017 (montant effectif)	2018-2019 (montant effectif)	2020-2021 (montant effectif)	Prévisions budgétaires pour 2022-2023	2022	Variation		Prévisions budgétaires pour 2024-2025
					(montant effectif)* et 2023 (prévisions)	Montant en dollars	Pourcentage	
Dépenses consacrées à la gestion								
Postes	24,2	24,1	26,0	31,3	42,2	32,8	104,8	64,1
Dépenses communes de personnel ³⁴	17,7	17,4	19,8	23,1	32,5	23,3	100,9	46,4

³³ Tableau présenté selon le format recommandé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport DP/OPS/2021/7.

³⁴ Y compris les dépenses liées aux indemnités, aux assurances, à la formation et à l'administration du personnel.

Catégorie de dépenses	2016-2017 (montant effectif)	2018-2019 (montant effectif)	2020-2021 (montant effectif)	Prévisions budgétaires pour 2022-2023	2022 (montant effectif)* et 2023 (prévisions)	Variation		Prévisions budgétaires pour 2024-2025
						Montant en dollars	Pourcentage	
Voyages	8,7	7,4	1,6	8,7	9,8	2,5	28,7	11,2
Consultants ³⁵	61,7	55,8	65,1	101	147,8	59,2	58,6	160,2
Frais de fonctionnement ³⁶	18,7	7,9	7,9	13	17,6	7,3	56,2	20,3
Mobilier et matériel ³⁷	1,6	0,9	3,2	1,4	3,8	9,5	678,6	10,9
Remboursements	2,1	1,8	2,6	2,8	6,0	9,1	325,0	11,9
Total	134,9	115,1	126,1	181,3	259,8	143,7	79,3	325,0

³⁵ Y compris les contrats de vacataire, les consultants recrutés sur le plan local et sur le plan international, les services contractuels et les contrats d'entreprise.

³⁶ Y compris les frais généraux de fonctionnement, les dépenses de représentation, les frais de location, les coûts des services collectifs de distribution, les frais d'entretien et les charges accessoires.

³⁷ Y compris le mobilier, le matériel et les immobilisations incorporelles.