



**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  
21 juin 2017  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2017**

5-11 septembre 2017, New York

Point 11 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  
2018-2019**

*Résumé*

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 découlent du plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour 2018-2021, qui est soumis au Conseil d'administration pour approbation en même temps que le présent document, et elles sont conformes à la vocation, à la mission et à la vision à long terme qui ont été définies pour le Bureau. Son cadre de résultats, qui s'articule sur trois objectifs complémentaires pour la contribution de l'UNOPS et sur quatre objectifs en matière de gestion, appuie la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et tient compte des prescriptions formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Compte tenu de la nature du modèle d'activité de l'UNOPS, axé sur la demande, on prévoit pour 2018-2019 une légère augmentation des produits par rapport aux projections établies pour 2016-2017. Les ressources allouées à la gestion seront utilisées de telle sorte que le Bureau puisse atteindre ses principaux objectifs pour le prochain exercice biennal. Deux initiatives de réforme interne joueront un rôle essentiel à cet égard : la réforme structurelle du Bureau et l'amélioration de son dispositif de prestation de services grâce à des investissements consentis de manière continue dans l'informatique et les communications.

Le projet de budget est adapté aux objectifs fixés en ce qui concerne la contribution du Bureau, des ressources étant mobilisées au titre des résultats sous-jacents en matière de gestion. À chaque résultat correspondent cibles, assorties d'indicateurs de progrès dont l'UNOPS sera tenu comptable.

Lors de l'établissement des présentes prévisions budgétaires, on s'est attaché à préserver la stabilité financière de l'UNOPS, sachant qu'il s'agit d'une organisation axée sur la demande et entièrement autofinancée. À mi-parcours de l'exercice biennal 2016-2017, le montant de la réserve opérationnelle demeurait supérieur au



minimum requis par le Conseil d'administration, ce qui a pour effet de rassurer les partenaires, qui constatent que l'UNOPS tient ses engagements. On mise sur une croissance zéro des produits nets pour l'exercice biennal 2018-2019, et on estime que la réserve opérationnelle restera au niveau atteint à la fin de 2016.

Le budget pour 2018-2019 devrait s'établir à 132,7 millions de dollars, soit une augmentation réelle de 2,5 millions de dollars des ressources consacrées à la gestion par rapport aux prévisions budgétaires correspondant à l'exercice biennal précédent. Le montant prévu des produits s'est notablement apprécié : il était de 138,7 millions dans les prévisions budgétaires pour 2016-2017 et atteint 179,3 millions de dollars pour 2018-2019, en raison de l'accent mis désormais sur les services à valeur ajoutée. Outre les ressources de base allouées à la gestion, on consacrera des fonds d'un montant suffisant pour couvrir les risques associés aux activités du Bureau, de manière à absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, à constituer les provisions nécessaires ainsi qu'un excédent pour imprévus. Compte tenu de l'importance accrue qui est accordée à la valeur ajoutée et à la qualité, des investissements seront consentis pour perfectionner les processus métier et les compétences du personnel.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) approuver l'objectif fixé en matière de produits nets; b) avaliser les ambitions affichées pour l'UNOPS pour les deux années à venir, qu'il s'agisse des résultats en matière de gestion ou de l'allocation ciblée de ressources au service des objectifs fixés pour sa contribution.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Orientations définies pour l'UNOPS au titre de 2018-2019 .....	4
A. Services d'appui à la gestion efficaces .....	5
B. Compétences techniques spécialisées et efficaces .....	8
C. Multiplication des sources de financement et amélioration de l'utilisation qui en est faite .....	9
II. Résultats obtenus par l'UNOPS : données financières .....	10
A. Viabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS .....	10
B. Des projections qui sont le reflet de l'accomplissement des objectifs fixés pour 2016-2017 .....	11
C. Les prévisions pour 2018-2019 font apparaître une base de ressources suffisante .....	12
III. Poursuite de ses objectifs par l'UNOPS : résultats escomptés pour 2018-2019 .....	12
A. Les résultats en matière de gestion fournissent un cadre pour la poursuite des objectifs définis en ce qui concerne la contribution de l'UNOPS .....	13
B. Ciblage des ressources et alignement de l'organisation en vue d'obtenir des résultats .....	20
IV. Comment l'UNOPS atteindra ses objectifs : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 .....	25
A. Stabilité des ressources allouées à la gestion, l'accent étant mis sur la qualité et la valeur ajoutée .....	25
B. Une dotation en effectifs flexible, en accord avec la stratégie .....	26
C. Allocation de ressources aux fins de la gestion du risque .....	27
D. Investissements consentis à l'appui des ambitions formulées par l'UNOPS .....	28
 Tableaux	
Tableau 1. Objectifs fixés et ressources mobilisées aux fins de la gestion, par groupe fonctionnel .....	20
Tableau 2. Postes financés au moyen du budget alloué à la gestion, par catégorie et par site ..	26
Tableau 3. Plan d'utilisation des ressources .....	29
Tableau 4. Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses .....	30
 Figures	
Figure 1. Cadre de résultats de l'UNOPS .....	4
Figure 2. Structure globale de l'UNOPS .....	7
Figure 3. Évolution des produits .....	12
Figure 4. Cadre de résultats en matière de gestion .....	14
 Annexes (Les annexes sont disponibles en anglais seulement sur le site Web du Conseil d'administration)	
Annexe I. Methodological note on the UNOPS management results and budget framework	
Annexe II. Terminology	

## I. Orientations définies pour l'UNOPS au titre de 2018-2019

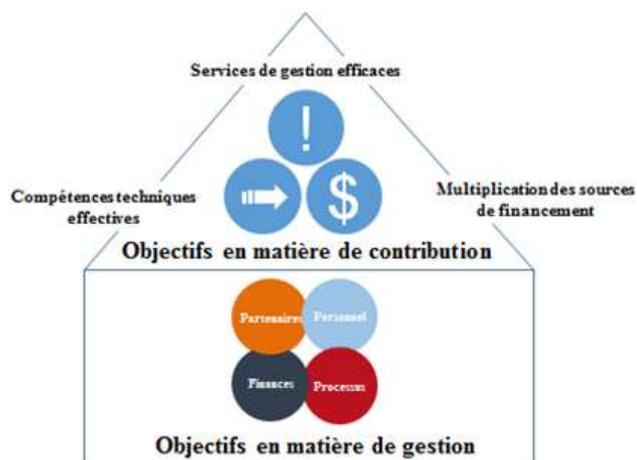
1. Dans plusieurs résolutions de l'Assemblée générale et décisions du Conseil d'administration<sup>1</sup>, les États Membres ont donné pour mandat à l'UNOPS de développer sa capacité de mise en œuvre en forgeant des partenariats avec des gouvernements, le système des Nations Unies et d'autres parties, y compris le secteur privé. Comme indiqué dans le plan stratégique du Bureau pour 2018-2021, les gammes de services associées à ce mandat concernent les infrastructures, les achats et la gestion de projets, ainsi que les ressources humaines, la gestion financière et d'autres domaines liés à la gestion.

2. Le Conseil d'administration s'est félicité des objectifs définis et des précisions apportées à l'énoncé des ambitions et de la mission de l'UNOPS : « Notre vision est celle d'un monde où les individus peuvent pleinement s'épanouir, grâce à des infrastructures appropriées, durables et résilientes, ainsi qu'à une utilisation rationnelle et transparente des ressources publiques en matière d'achats et de gestion de projets »<sup>2</sup>.

3. Le plan stratégique pour 2018-2021 reconduit le cadre de résultats de l'UNOPS, qui s'articule sur trois objectifs complémentaires, s'agissant de la contribution du Bureau, et sur quatre objectifs en matière de gestion. Ce cadre servira de base pour l'appui apporté par l'UNOPS à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, prend en compte les prescriptions formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et facilitera la concrétisation des orientations définies par le Secrétaire général pour l'ONU.

Figure 1.

### Cadre de résultats de l'UNOPS



4. Les trois objectifs définis pour la contribution de l'UNOPS constituent à la fois sa proposition de valeur ajoutée et une synthèse des ambitions qui sont les

<sup>1</sup> Résolutions 65/176 de l'Assemblée générale; décisions 2009/25, 2010/21, 2013/23, 2015/12, 2016/12 et 2017/16 du Conseil d'administration.

<sup>2</sup> Décision 2016/19.

siennes dans ses domaines d'activité, à savoir : a) amener les partenaires à accomplir davantage avec moins de ressources, au moyen de services d'appui à la gestion efficaces, fournis localement ou sous forme de services partagés à l'échelle mondiale; b) aider le personnel à atteindre ses objectifs propres, ainsi que des objectifs de portée locale, nationale et mondiale, grâce à des compétences techniques effectives respectueuses des normes arrêtées au plan international; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030. À l'appui de cette première série d'objectifs, les quatre objectifs définis pour la gestion sont l'expression de l'ambition qui est celle de l'UNOPS, à savoir faire preuve d'excellence sur le plan organisationnel, apporter une contribution de qualité et obéir à un certain nombre de principes à toutes les étapes de ses opérations. Les objectifs en matière de gestion, qui imprimeront la dynamique nécessaire à la réforme interne et à l'innovation, s'articulent sur les axes suivants : a) *valeur des partenariats*; b) *excellence du personnel*; c) *excellence des processus*; d) *gestion financière avisée*.

5. Les prévisions budgétaires pour 2018-2019 donnent un aperçu de la manière dont les ressources seront allouées aux fins de la mise en œuvre du premier volet de la stratégie de l'UNOPS pendant le prochain exercice biennal. Le présent chapitre décrit brièvement les objectifs fixés pour le Bureau en réponse à la vision d'ensemble énoncée par le Secrétaire général et au Programme 2030. Au chapitre II, on trouvera la synthèse des ressources financières mobilisées aux fins de la concrétisation de ces ambitions, sur la base des projections établies pour l'exercice biennal en cours et des estimations mises au point pour le prochain. Le chapitre III décrit les résultats qui devront être obtenus en matière de gestion, à l'appui des réformes et des mesures novatrices nécessaires pour que la structure institutionnelle soit adaptée à l'action à mener. Enfin, au chapitre IV, on trouvera le détail des prévisions budgétaires pour 2018-2019.

## A. Services d'appui à la gestion efficaces

6. Grâce à des services d'appui à la gestion efficaces, l'UNOPS contribuera à la réalisation des objectifs définis par les États Membres et les partenaires du système des Nations Unies et développera les moyens à leur disposition pour atteindre l'ensemble des 17 objectifs de développement durable. Son modèle d'activité axé sur la demande permet à l'UNOPS d'adapter les services qu'il propose aux besoins des partenaires. On a pour ambition de faire du Bureau un partenaire stratégique efficace, qui place les services au premier plan et rende possible l'obtention de résultats de haute qualité grâce à son cadre d'excellence. Ce faisant, on s'emploie à améliorer la capacité de mesure de la qualité des services fournis, s'agissant notamment de la rapidité et de la conformité de l'action menée sous diverses formes.

7. Le Secrétaire général ayant demandé que la gestion de l'UNOPS soit réformée, on fait en sorte que le Bureau soit considéré, tant dans le système des Nations Unies qu'au-delà, comme un partenaire fiable pour ce qui est des services partagés. L'UNOPS offre déjà des services d'appui dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion financière, les achats, l'informatique et les communications, les services partagés, ou encore des services de secrétariat au titre d'initiatives de portée internationale. Il a déjà mis en place le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, utilisé par 26 organismes des Nations Unies pour rechercher des fournisseurs, ainsi que le Centre mondial de services partagés, qui fournit des ressources humaines et des services financiers aux partenaires des Nations Unies dans le monde entier. En mai 2017, la Fondation

européenne pour la gestion de la qualité a achevé une évaluation consacrée à l'UNOPS, qui a confirmé qu'il était en mesure de répondre aux besoins des partenaires avec la rapidité et la flexibilité nécessaires dans le cadre d'opérations menées dans les conditions les plus difficiles<sup>3</sup>.

8. Pendant l'exercice biennal 2018-2019, on poursuivra l'intégration des services d'appui à la gestion, pour en faire des solutions stratégiques plus adaptées aux partenaires des Nations Unies et au-delà. L'exécution des tâches sera normalisée : on s'appuiera pour ce faire sur le Centre mondial de services partagés, et la gamme de services proposés sera étoffée à divers titres, comme l'appui dans les domaines de l'informatique et des communications, la trésorerie, la gestion des subventions, les achats et les services liés aux ressources humaines. Le programme de réformes et d'innovation en matière de gestion comprend le renforcement de la prestation de services grâce au recours à l'informatique, notamment à la technologie mobile sécurisée qui facilitera l'interaction entre clients et administration. Un exemple de l'utilisation de technologies plus performantes n'est autre qu'« UN Web Buy Plus » : lancé en mars 2017, ce dispositif permet aux partenaires de se procurer de façon efficiente une gamme très diversifiée de marchandises et de services liés à la chaîne d'approvisionnement, ce qui a pour effet de consolider la position de l'UNOPS en tant que prestataire de services d'achat à valeur ajoutée.

---

<sup>3</sup> En comparaison de l'évaluation antérieure, l'UNOPS a obtenu une meilleure note pour sa performance d'ensemble, puisqu'il a atteint « 501 à 600 points », sur un total maximum possible de 1 000.



9. On s'emploie à faire de l'UNOPS une ressource en matière d'appui et d'innovation aux fins de l'amélioration de l'efficacité de l'ONU, et une priorité accrue est accordée aux activités de terrain. Conformément au souhait exprimé par le Secrétaire général – faire de l'ONU une institution moins bureaucratique et plus productive –, l'UNOPS est à la tête d'un groupe de travail qui relève du Réseau ressources humaines et qui met actuellement au point un nouveau type de contrat adapté aux engagements dans le cadre des opérations de terrain – qui combine un certain nombre de privilèges pour le type de personnel concerné, un allègement du dispositif administratif qui y est associé et une amélioration de la prévisibilité sur le plan financier.

## **B. Compétences techniques spécialisées et efficaces**

10. On vise à faire de l'UNOPS un organisme de référence en matière de contributions concrètes à l'accomplissement par les pays d'un certain nombre d'objectifs arrêtés au plan international, en fonction des demandes des partenaires. En tant que prestataire de services liés à l'infrastructure, aux achats et d'ordre opérationnel, l'UNOPS met à la disposition des clients les compétences techniques de son personnel, en instaurant des liens entre la paix et la sécurité, le développement durable et l'action humanitaire. Selon l'enquête réalisée en 2016 auprès de ses partenaires, ceux-ci estiment que ses compétences sont particulièrement pertinentes à l'appui de l'accomplissement de trois objectifs de développement durable : l'objectif 9, sur les industries, l'innovation et les infrastructures; l'objectif 17, sur les partenariats pour les objectifs mondiaux; l'objectif 3, sur la santé et le bien-être. Ses partenaires ont également pris acte de son expérience aux titres de l'objectif 6 (accès à l'eau salubre et à l'assainissement); l'objectif 16 (paix, justice et institutions solides); l'objectif 11 (villes et communautés durables). Une analyse de la prestation de services par l'UNOPS en 2015 et 2016 a confirmé que son expérience correspondait bien aux résultats de l'enquête menée auprès de ses partenaires en 2016, avec un pourcentage de 72 % des services fournis par l'UNOPS axés sur quatre objectifs au titre desquels les partenaires prévoient qu'ils soumettront des demandes à l'avenir.

11. Comme indiqué dans son plan stratégique pour 2018-2021, l'UNOPS proposera davantage de services intégrés et de solutions spécialisées à ses partenaires. On se fondera pour ce faire sur le modèle de prestation certifiée<sup>4</sup>, selon lequel le Bureau propose des démarches spécialisées et adaptées à chaque contexte dans les domaines des achats et des infrastructures, l'objectif étant de fournir des services intégrés qui aident les gouvernements à relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. L'UNOPS se trouve ainsi bien placé pour apporter son appui aux modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa), dont l'objectif est que ces États aient les moyens de se doter d'infrastructures résilientes et durables.

12. Dans le domaine des achats, l'UNOPS est considéré comme un organisme chef de file; en 2015 et en 2016, il s'est d'ailleurs vu décerner le certificat de niveau or dans l'analyse des achats responsables faite par le Chartered Institute of Procurement and Supply. Il compte parmi les rares organisations actives au niveau mondial à avoir obtenu cette distinction deux années de suite. Il fournit des services

<sup>4</sup> L'UNOPS a recours aux certificats décernés par les entités suivantes : Gestion de projets : Prince2, Project Management Institute, Association for Project Management; Achats : Chartered Institute of Procurement and Supply; Infrastructures : Fédération internationale des ingénieurs-conseils; Qualité et environnement : Organisation internationale de la normalisation – ISO 9001 et ISO 14001.

consultatifs en ce qui concerne l'adéquation des achats aux besoins spécifiques des gouvernements et d'autres partenaires et s'emploie à être un partenaire stratégique du renforcement des capacités dans l'optique de la mise en œuvre de réformes en ce qui concerne les achats. On estime à l'UNOPS que, dans le domaine des achats, les pratiques efficaces, transparentes, d'un bon rapport coût-efficacité et viables peuvent susciter des synergies qui permettront de répondre aux besoins des partenaires comme à ceux de groupes de population.

13. Au cours des quatre prochaines années, l'UNOPS proposera davantage d'offres de services intégrés et, grâce à un engagement de nature plus stratégique aux côtés de ses partenaires – il entrera plus tôt en jeu et agira à un niveau de responsabilités plus élevé dans le cadre de la prise de décisions –, il contribuera à la recherche de solutions propres à aider les pays à accomplir leurs objectifs. En réponse au souhait du Secrétaire général de voir l'accent mis sur la prestation et les résultats, on rendra compte de façon encore plus systématique des résultats obtenus sur les plans stratégique et tactique dans le cadre des projets des partenaires, selon les prescriptions définies au titre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

### **C. Multiplication des sources de financement et amélioration de l'utilisation qui en est faite**

14. Le Secrétaire général ayant appelé de ses vœux la constitution de partenariats à trois niveaux, y compris avec le secteur privé, on s'emploie à faire de l'UNOPS un partenaire des Nations Unies capable de lever les obstacles à l'entrée de capitaux privés dans le financement des services axés sur le développement durable. Dans sa décision sur l'examen à moyen terme<sup>5</sup>, le Conseil d'administration a pris acte de la demande de plus en plus fréquemment adressée à l'UNOPS, à savoir qu'il contribue à « mobiliser des ressources pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030, y compris auprès du secteur privé ». À la suite du lancement de son initiative reposant sur un modèle d'investissement à incidence sociale, l'UNOPS constitue les capacités institutionnelles nécessaires pour recenser et financer dans une optique stratégique des projets d'investissement de ce type. Il contribue à la réalisation du Programme 2030 grâce à des investissements dans les infrastructures – énergies renouvelables, logements à prix abordables, secteurs de l'eau et de l'assainissement – qui ne laissent personne de côté.

15. Le Secrétaire général ayant demandé que les déficits de financement soient comblés afin qu'il soit possible d'atteindre les objectifs arrêtés au plan international, et les États Membres, de leur côté, ayant demandé que de nouvelles sources de financement soient recherchées, on mènera des démarches novatrices à ces deux titres. Au cours du prochain exercice biennal, on consolidera encore les structures de l'UNOPS en matière de gouvernance et de gestion des risques associés à la mobilisation de sources de financement nouvelles, notamment auprès du secteur privé. En 2016, l'initiative « UNOPS Engage » (UNOPS – s'engager) a été lancée, dont le but est de générer des ressources destinées à financer un certain nombre de projets de partenaires au moyen d'un financement participatif. Pendant le prochain exercice biennal, l'UNOPS utilisera davantage l'informatique et recherchera de nouvelles méthodes de mobilisation de ressources.

<sup>5</sup> Décision 2016/19.

## II. Résultats obtenus par l'UNOPS : données financières

### A. Viabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS

16. La viabilité de l'UNOPS en tant qu'organisation autofinancée exige que ses produits couvrent ses charges de gestion et les risques opérationnels<sup>6</sup>. La révision à laquelle il a procédé de son modèle de recouvrement des coûts, approuvée par le Conseil d'administration en 2013<sup>7</sup>, est aujourd'hui en application. Bien que le principe d'établissement des coûts par activité demeure inchangé, l'UNOPS affine de façon continue sa politique en la matière et l'étaye par des notes directives internes et par des activités de communication externe. Il est confirmé au Conseil d'administration que le mécanisme de recouvrement des coûts en vigueur répond aux exigences formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies<sup>8</sup> et fait appel aux meilleures pratiques recommandées dans l'« évaluation indépendante et externe de la cohérence et de l'alignement du recouvrement des coûts sur la résolution 67/226 de l'Assemblée générale »<sup>9</sup>.

17. Sur la base des résultats obtenus à la suite de la mise en place du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, mais aussi pour perfectionner encore son modèle de recouvrement des coûts directs, l'UNOPS continuera de confier davantage d'opérations à son groupe intégré de conseil et d'appui, ainsi qu'au Centre mondial de services partagés, à Bangkok. Bien que nombre de procédures intéressant le personnel ou d'ordre juridique soient déjà intégrées, d'un point de vue fonctionnel, dans ces groupes, on réfléchira au cours du prochain exercice biennal à la possibilité de leur transférer la responsabilité de certains processus financiers et liés aux achats. On examinera également de quelle manière on pourrait transformer le dispositif de recouvrement des dépenses de personnel pour en faire un modèle standard.

18. S'agissant du recouvrement des coûts indirects, l'UNOPS intégrera désormais davantage le facteur risque dans le calcul de sa commission de gestion. Le degré d'exposition aux risques impliqué par un engagement se reflétera dans cette commission à hauteur du degré de responsabilité assumé par le Bureau. Le risque sera évalué sur la base d'une combinaison de la gamme et des types de services prévus dans le cadre de l'engagement. Il faudra procéder à une évaluation de la méthode d'ensemble de calcul de la commission de gestion et le dispositif devrait être mis en place pendant l'exercice 2018-2019.

19. On promeut actuellement un modèle d'encadrement fondé sur certains principes et aligné sur ses processus de gestion. Dans cette optique, on procédera désormais à une évaluation trimestrielle des processus métier du Bureau, éclairée par des données actualisées sur les résultats financiers et non financiers, sur les risques et sur les prévisions. Les hauts responsables pourront ainsi collaborer aux fins du recensement des problèmes existants ou potentiels et y faire face, tous les maillons de la chaîne de commandement étant ainsi reliés les uns aux autres.

---

<sup>6</sup> L'UNOPS opère sur la base du recouvrement intégral des coûts directs au moyen de l'attribution d'inducteurs de coûts et du recouvrement des coûts indirects au moyen de l'application d'un modèle de tarification. Les risques opérationnels sont atténués au moyen de la constitution de provisions (pour des risques concrets) et d'une réserve opérationnelle (au titre de risques potentiels).

<sup>7</sup> Décision 2013/33.

<sup>8</sup> A/RES/71/243.

<sup>9</sup> DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1.

## **B. Des projections qui sont le reflet de l'accomplissement des objectifs fixés pour 2016-2017**

20. Les projections pour l'exercice biennal 2016-2017, fondées sur les états financiers vérifiés de 2016 et sur le budget approuvé pour 2017, montrent que l'UNOPS atteindra probablement ses objectifs tels qu'énoncés dans les précédentes prévisions budgétaires. Les produits devraient s'établir à 177,3 millions de dollars, soit plus que l'objectif de 138,7 millions de dollars.

21. Comme indiqué dans les états financiers de l'UNOPS pour 2016, à mi-parcours de l'exercice biennal, le Bureau était bien placé pour atteindre son objectif de maintien des charges de gestion à un niveau peu élevé, tant en termes réels que par rapport au montant total des projets exécutés. Le montant des charges de gestion prévues s'élève en effet à 128,1 millions de dollars, soit légèrement au-dessus de l'objectif de 125,6 millions de dollars fixé pour l'exercice biennal.

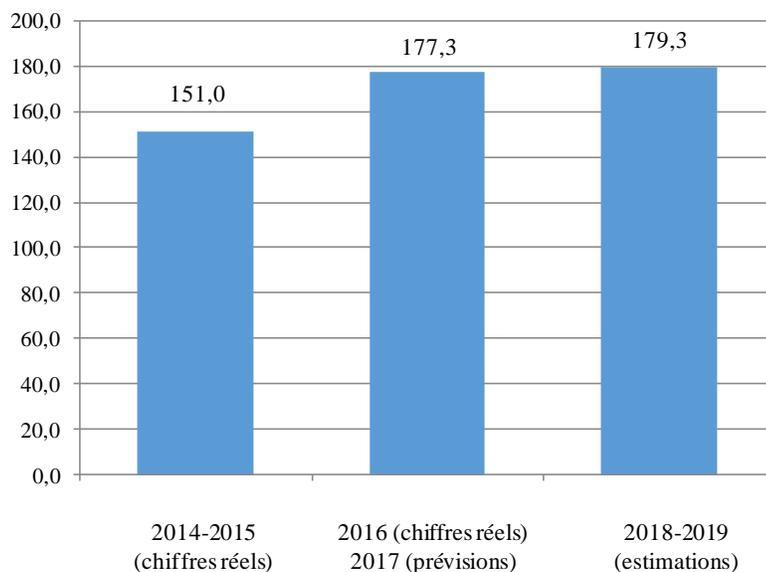
22. L'augmentation des produits au titre de l'exercice 2016-2017 est due à un taux de recouvrement accru, car le volume global des engagements est demeuré comparable à ce qu'il était au cours de l'exercice biennal précédent. C'est l'une des premières manifestations de l'ambition affichée par l'UNOPS de mettre davantage l'accent sur les services à valeur ajoutée et cela montre qu'il est nécessaire d'accroître les investissements dans la qualité et dans les moyens d'action pendant l'exercice 2018-2019. Les montants qu'il est prévu d'allouer à ce titre devraient être moins élevés que prévu (4,9 millions de dollars, contre une estimation initiale de 13,1 millions de dollars).

23. Du fait de l'accroissement des produits, de la stabilité des charges de gestion et de la nécessité d'investir davantage dans le dispositif de prestations, on prévoit un excédent de 31,3 millions de dollars à la fin de 2016-2017. En prenant en considération les ajustements comptables, il est prévu, à la fin de l'exercice biennal 2016-2017, que le niveau de la réserve opérationnelle s'élève à 131,6 millions de dollars et demeure donc inchangé par rapport à ce qu'il était à la fin de 2016.

## **C. Les prévisions pour 2018-2019 font apparaître une base de ressources suffisante**

24. L'objectif fixé pour l'exercice biennal 2018-2019 en ce qui concerne le montant des produits est de 179,3 millions de dollars, soit une hausse notable par rapport aux précédentes prévisions budgétaires (138,7 millions de dollars), ce qui est le reflet de la croissance enregistrée par l'UNOPS au cours de l'exercice biennal écoulé. On trouvera à la figure 3 une comparaison de la tendance prévue et des résultats antérieurs. Elle présente les produits de l'exercice 2016-2017 sous la forme d'une combinaison des chiffres effectifs pour 2016 et des estimations portant sur 2017; les données concernant 2018-2019 sont des prévisions budgétaires, tandis que celles qui se rapportent à l'exercice 2014-2015 sont l'expression des résultats financiers effectifs.

Figure 3  
**Évolution des produits**  
 (en millions de dollars)



25. En application du mémorandum d'accord conclu entre l'UNOPS et le Secrétariat en 2014, le Bureau rembourse un certain montant au Secrétariat lorsqu'il parvient à un seuil convenu de commissions cumulées. En 2016, les commissions perçues dans le cadre de la collaboration avec le Secrétariat ont donné lieu à un tel remboursement pour la première fois. Conformément au mémorandum, l'UNOPS accroîtra sa collaboration avec tous les services du Secrétariat au cours du prochain exercice biennal. En 2016, l'UNOPS a contracté un nombre record de nouveaux engagements. Le « carnet de commandes » (l'ensemble des services que l'UNOPS doit fournir pour donner suite aux accords signés) indique qu'il pourra atteindre le montant estimatif fixé pour les produits. Pour l'exercice biennal 2018-2019, il inclut des lignes budgétaires financées par son excédent – à savoir consentir les investissements voulus, absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, satisfaire aux provisions nécessaires et constituer un excédent pour imprévus.

26. Dans les présentes prévisions budgétaires, le Bureau mise sur une croissance zéro des produits nets, ce qui signifie que la réserve opérationnelle restera au-dessus du montant minimum requis à la fin de l'exercice biennal. Tout au long de l'exercice budgétaire, l'UNOPS surveillera l'évolution des produits et des charges et, comme l'autorise l'article 14.02 du Règlement financier, on apportera des modifications au budget pour faire concorder les charges de gestion avec l'évolution de la situation. Si l'objectif fixé en termes de produits nets n'est pas atteint, on réduira la réserve opérationnelle conformément à l'utilisation que préconise d'en faire l'article 22.02 du Règlement financier.

### III. Poursuite de ses objectifs par l'UNOPS : résultats escomptés pour 2018-2019

27. Dans son plan stratégique pour 2018-2021, les ambitions stratégiques formulées pour le Bureau – exprimées sous la forme de ses trois objectifs en matière de contribution – s'articulent sur son cadre de gestion, qui comprend lui-même les

quatre objectifs du tableau de bord prospectif<sup>10</sup>. Les objectifs de gestion ont été définis de telle manière que l'UNOPS dispose des moyens voulus pour s'acquitter de sa mission, que ses ressources en matière de gestion viennent appuyer la mise en œuvre du Programme 2030, et qu'il contribue à la réforme de la gestion entreprise à l'ONU. Les ressources mobilisées au titre du budget de gestion de l'UNOPS, présentées selon les groupes fonctionnels harmonisés, seront alignées sur les résultats escomptés à l'aune des fonctions globales de l'UNOPS<sup>11</sup>.

## **A. Les résultats en matière de gestion fournissent un cadre pour la poursuite des objectifs définis en ce qui concerne la contribution de l'UNOPS**

28. Comme indiqué à la figure 4, les trois facteurs déterminants qui sont associés à chaque objectif en matière de gestion sont ceux qui permettent à l'UNOPS de poursuivre et de communiquer ses ambitions stratégiques. Leur mise en œuvre pendant le prochain exercice biennal sera appuyée par deux initiatives de premier plan, qui constitueront le moteur de la réforme interne entreprise par le Bureau : mise en place du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité et amélioration du dispositif de prestation de services grâce au recours aux technologies de l'information et des communications.

### **Objectif A. Valeur reconnue par les partenaires**

29. En tant qu'organisation autofinancée dont l'action est fonction de la demande, il est crucial que l'UNOPS puisse répondre aux attentes de ses partenaires, voire les dépasser. Son objectif en matière de gestion, s'agissant des relations avec les partenaires, est de fournir des services et de proposer des solutions innovantes qui présentent une valeur ajoutée, dont les partenaires prennent acte, dans le respect des normes et des meilleures pratiques internationales.

#### *Facteur déterminant A1. Gestion de la valeur ajoutée pour les partenaires*

30. En se fondant sur son expérience et sur une demande accrue de services de haute qualité, l'UNOPS renforcera les mécanismes mondiaux et locaux de prestation des divers services qu'il propose dans les domaines suivants : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. On observe déjà une augmentation du nombre d'études sur l'élaboration de projets infrastructurels et l'intégration des fonctions exercées par les experts-conseils en matière de gestion de projets et d'infrastructures dans les régions.

<sup>10</sup> Voir aussi figure 1.

<sup>11</sup> On trouvera une description des fonctions institutionnelles de l'UNOPS rapportées à ses groupes fonctionnels harmonisés à l'annexe 1, figure 2.

Figure 4  
Cadre de résultats en matière de gestion

Tableau de bord prospectif	Objectifs de gestion	Facteurs déterminants
 Partenaires	A. Valeur reconnue par les partenaires	A1. Gestion de la valeur ajoutée pour les partenaires A2. Utilisation pragmatique des connaissances A3. Communication faisant mesurer la valeur ajoutée
 Ressources humaines	B. Excellence du personnel	B1. Adoption d'une culture institutionnelle reposant sur les valeurs et les principes des Nations Unies B2. Recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent B3. Renforcement de l'encadrement
 Processus métier	C. Excellence des processus	C1. Gestion de l'efficacité et de la cohérence C2. Mise au point de critères d'évaluation de la performance C3. Services et dispositifs de prestation innovants
 Finances	D. Gestion financière avisée	D1. Gestion de la croissance et de la prestation D2. Attribution d'un coût à la valeur ajoutée D3. Investissement dans les savoirs et l'innovation

31. On est déterminé à faire en sorte que l'UNOPS fournisse des services de haute qualité et à démontrer son efficacité, sa rapidité et la valeur ajoutée des services qu'il fournit à ses partenaires, afin qu'ils puissent engranger des résultats durables. Par exemple, on mobilisera les compétences des experts du Bureau dans des domaines tels que l'infrastructure résiliente et durable ou encore les achats pour aider les petits États insulaires en développement à atténuer les effets des changements climatiques et à s'y adapter.

32. On continue de nouer des relations entre l'UNOPS et divers partenaires, notamment d'autres organismes des Nations Unies. La démarche en la matière est claire : il s'agit de développer les partenariats et d'en assurer la gestion, en établissant une distinction entre les partenaires locaux, régionaux et mondiaux, mais aussi d'instaurer de nouvelles fonctions de liaison dans certains sites clés – ces fonctions viendront appuyer tous les engagements signés avec des partenaires mondiaux sous leur responsabilité, et le modèle de gestion des partenaires clés sera désormais appliqué au niveau opérationnel.

33. On tirera un meilleur parti encore de l'enquête de satisfaction annuelle menée auprès des partenaires, qui est l'occasion de recevoir des commentaires en retour et de nouvelles suggestions d'améliorations, à tous les niveaux – au siège comme au niveau opérationnel, sur le terrain. En complément des critères de satisfaction des partenaires, on prendra désormais en compte le taux de recommandation net (net promoter score).

*Facteur déterminant A2. Utilisation pragmatique des connaissances*

34. Il est pris acte de la valeur des échanges de connaissances et de meilleures pratiques, qui rendent possible l'exécution cohérente et efficace des projets. On développe systématiquement les moyens que l'organisation peut consacrer aux infrastructures et à la gestion de projets tout en diffusant un savoir-faire en la matière, en interne comme auprès des partenaires.

35. Les compétences techniques du personnel du Bureau en matière d'infrastructures, d'achats et de gestion de projets sont mises à profit pour apporter

de la valeur ajoutée aux partenaires. Quelques exemples de cette démarche sont les suivants : constitution de capacités en matière de passation de marchés publics et mise en œuvre d'une réforme des modalités correspondantes afin d'améliorer l'efficacité et le degré d'innovation; mise en place d'infrastructures viables et résilientes à l'intérieur d'un même secteur ou dans une optique intersectorielle (énergie, eau, transports, déchets, informatique et communications) ainsi que de moyens de mise en œuvre pertinents, comme pour l'infrastructure sociale dans les secteurs de la santé, de l'éducation et du logement.

36. L'UNOPS se concentre – à un stade plus précoce et à un niveau plus élevé de la prise de décisions – sur la mise au point d'offres de services intégrés ainsi que d'outils et d'approches qui rendent possible un engagement stratégique auprès des partenaires, à la recherche de solutions adaptées au contexte qui répondent à leurs besoins et permettent l'accomplissement des objectifs que les pays s'emploient à atteindre. Cette ambition va de pair avec celle qui consiste à ajouter de la valeur aux services fournis aux partenaires mondiaux et à en accroître le volume, et avec celle de faire du Bureau un organisme chef de file en matière de réflexion, au moyen de l'établissement de partenariats avec le monde universitaire, de telle sorte que l'UNOPS soit en mesure d'apporter des solutions novatrices aux enjeux liés au développement.

*Facteur déterminant A3. Communication faisant mesurer la valeur ajoutée*

37. L'UNOPS promeut la transparence et s'emploie à redonner accès, sur son site Web, à des données en temps réel en ce qui concerne l'ensemble de ses projets en cours d'exécution, ainsi qu'à un ensemble de données conforme aux normes établies pour l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

38. L'engagement qui a été pris d'appuyer la mise en œuvre du Programme 2030 est réaffirmé. Les procédures d'établissement de rapports et d'analyse évoluent continuellement; on peut ainsi rendre compte le mieux possible de la valeur apportée par les projets aux partenaires et aux communautés bénéficiaires, ainsi que des résultats tangibles obtenus. Ce faisant, on s'emploie à toujours mieux respecter les normes associées à l'Initiative mondiale sur les rapports de performance dans l'ensemble des opérations de l'UNOPS, l'objectif étant de communiquer de façon continue des informations quant à la performance.

**Objectif B. Excellence du personnel**

39. Le succès des opérations de l'UNOPS repose sur son personnel. Pour apporter une aide à ceux qui en ont besoin, il est essentiel de donner au personnel les moyens de travailler dans le respect des normes les plus exigeantes. L'UNOPS doit être considéré comme un employeur de choix qui attire et retient à son service un personnel talentueux, la culture institutionnelle privilégiant l'exécution des tâches dans le respect des principes établis.

*Facteur déterminant B1. Adoption d'une culture institutionnelle reposant sur les valeurs et les principes des Nations Unies*

40. On se concentre de façon systématique sur la diversité et sur l'inclusion, à tous les niveaux des activités de recrutement et de gestion des talents – par exemple en améliorant l'équilibre entre les sexes et l'équilibre géographique (Nord-Sud) et on est déterminé à renforcer le dispositif de mesures axées sur la parité des sexes et à améliorer les pratiques du Bureau en matière de gestion des ressources humaines, mais aussi à respecter les exigences énoncées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Plusieurs initiatives en faveur de l'égalité des sexes sont actuellement mises en

œuvre à tous les niveaux de l'organisation, notamment par un groupe consultatif chargé de faciliter le dialogue au sujet des enjeux liés à l'égalité des sexes. On s'emploie également à renforcer la diversité géographique parmi les administrateurs recrutés sur le plan national, en mettant l'accent sur le recrutement d'administrateurs originaires de l'hémisphère Sud.

41. Fort d'une présence solide sur le terrain, le personnel de l'UNOPS est constitué en grande majorité de nationaux qui travaillent dans leur propre pays et développent les capacités locales. Le Bureau s'emploie à renforcer les capacités nationales lorsque c'est nécessaire en fournissant des conseils, en mettant en place des processus inspirés des meilleures pratiques, en assurant des formations, en pratiquant l'échange de données d'expérience et en mettant à disposition l'ensemble des compétences de son personnel.

*Facteur déterminant B2. Recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent*

42. Les initiatives menées au plan mondial pour repérer, recruter et perfectionner les professionnels de talent sont des priorités essentielles pour l'UNOPS. On s'attache tout particulièrement à cerner les aspirations du personnel en termes de perspectives de carrière et de perfectionnement, en assignant à chacun, au sein de l'organisation, un rôle qui lui permette d'utiliser au mieux ses compétences et ses capacités. Un pas important dans cette direction consistera à incorporer le nouveau cadre de compétences de l'UNOPS dans les activités touchant le recrutement de nouveaux talents et la gestion de la performance.

43. On redoublera d'efforts pour mettre en valeur les talents et améliorer l'organisation de la relève pour les postes essentiels grâce à des initiatives telles que la constitution de viviers d'experts. On élargira la base de recrutement à l'extérieur au moyen d'une intensification des activités de vulgarisation; on repèrera localement les personnes de talent dans les pays où l'UNOPS est présent; on offrira des perspectives d'emploi aux nationaux de ces pays qui possèdent des compétences particulières, qu'ils y résident ou non.

44. À l'UNOPS, on envisage de façon globale l'apprentissage, y compris le perfectionnement individuel, professionnel ou en vue de l'exercice de fonctions de responsabilités, en mettant l'accent sur un modèle d'apprentissage continu. On s'appuiera de plus en plus sur un système de gestion de l'apprentissage qui facilite le suivi et l'achèvement des activités d'apprentissage, notamment pour ce qui est des formations obligatoires dans le cadre de l'ONU.

45. Les contrats de vacataire seront revus de telle sorte qu'ils répondent mieux aux besoins des partenaires et la compétitivité de l'UNOPS s'en trouvera renforcée pour ce qui est d'attirer et de retenir à son service du personnel possédant les compétences et les aptitudes requises. Dans le cadre du Réseau ressources humaines, on élabore des modalités contractuelles nouvelles ou révisées, qui permettront aux organismes des Nations Unies d'attirer du personnel de talent pour pourvoir les postes actuellement vacants ou ceux qui le deviendront, et répondre ainsi aux besoins du secteur du développement.

46. Sachant que le personnel de l'UNOPS est hautement motivé, on fait en sorte qu'il agisse dans le respect d'un équilibre entre les valeurs propres à la culture des Nations Unies et certains éléments de l'esprit qui prévaut dans le secteur privé et qui sont compatibles avec le modèle institutionnel de l'UNOPS, fondé sur l'autofinancement.

*Facteur déterminant B3. Renforcement de l'encadrement*

47. En s'appuyant sur les résultats positifs issus de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel de l'UNOPS, on est déterminé à préserver le degré de motivation élevé qui anime ce personnel, pour lequel la gestion de la performance et les perspectives de carrière constituent des facteurs déterminants. On s'attache donc à obtenir davantage de commentaires en retour et de responsabilisation en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, en s'appuyant à cette fin sur des initiatives de portée mondiale telles que la formation à la gestion de la performance.

48. Un autre aspect du renforcement des compétences du personnel d'encadrement consiste à donner à celui-ci les moyens de relever le défi que constitue la gestion du personnel. Plusieurs initiatives d'apprentissage pertinentes ont été intégrées aux politiques du Bureau, notamment le programme « Leading People at UNOPS » (Les fonctions de direction à l'UNOPS).

49. L'encadrement bénéficie de l'amélioration des processus existants et des formations dispensées, mais il s'appuie aussi sur la gestion effective du changement et les pratiques marquées au sceau de l'excellence. On développera encore les moyens du Bureau en matière de gestion du changement et on exploitera sa méthodologie proactive pour appuyer le développement institutionnel et atténuer les effets du changement sur le terrain.

**Objectif C. Excellence des processus**

50. L'UNOPS poursuit l'amélioration de son mode de fonctionnement. Il est prévu que des améliorations mesurables en termes de qualité, d'efficacité et de fiabilité de ses opérations soient bientôt obtenues, grâce à la simplification et à des modifications novatrices de ses processus métier, sur la base de normes clairement définies et de la délégation de pouvoirs, le tout facilité par le recours à l'informatique.

*Facteur déterminant C1. Gestion de l'efficacité et de la cohérence*

51. On veille à ce que l'organisation soit adaptée aux objectifs fixés en contrôlant et en améliorant les processus et les opérations afin de répondre aux attentes des partenaires et d'autres interlocuteurs. À cet égard, la vérification à laquelle il est procédé chaque trimestre afin de s'assurer que tous les projets sont mis en œuvre dans le respect des objectifs fixés en termes de coût et d'échéancier est essentielle.

52. Pour mobiliser l'excellence des compétences dont dispose l'organisation et obtenir les meilleurs résultats à la poursuite des objectifs définis, on assurera une meilleure diffusion de l'information pertinente en matière de gestion et des renseignements nécessaires en ce qui concerne le fonctionnement au moyen d'exams trimestriels de l'action menée, ce qui permettra aux dirigeants de passer en revue le portefeuille de projets et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion.

53. On combinera le recensement des processus métier avec la mise en œuvre progressive du nouveau cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, afin de déterminer quelles activités sont susceptibles de donner lieu à des services partagés. Pour tirer parti des gains d'efficacité y associés, on développe actuellement le Centre mondial de services partagés à Bangkok en adaptant son fonctionnement aux besoins régionaux et à ceux du siège.

54. Tout en améliorant la rapidité et la qualité de la prestation de services par l'UNOPS, on perfectionnera encore son progiciel de gestion intégré, oneUNOPS, afin d'en accroître la couverture, d'intégrer des contrôles internes et de réduire les

coûts associés aux processus métier. Des économies ont également déjà été réalisées grâce à la prise en charge en interne des services chargés des états de paie, des prestations et des indemnités, et en mettant un terme à la maintenance des anciens systèmes.

*Facteur déterminant C2. Mise au point de critères d'évaluation de la performance*

55. Le modèle d'excellence organisationnel qui fait foi à l'échelle internationale est celui de la Fondation européenne pour le management par la qualité; il a aidé l'UNOPS à établir des priorités en matière d'améliorations stratégiques et opérationnelles. Sur la base des résultats excellents issus de l'évaluation réalisée par la Fondation en 2017, on basera le programme d'amélioration sur le modèle retenu par la Fondation, qu'il s'agisse de l'architecture institutionnelle ou des opérations de terrain.

56. Les processus métier essentiels sont structurés conformément au cadre défini par l'American Productivity and Quality Centre et sont élaborés, formalisés et gérés selon son cadre de gestion des processus et de la qualité, ce qui confère la maîtrise des processus et permet de procéder à des améliorations de façon continue à l'appui des politiques et stratégies mises en œuvre. Le fait d'inscrire ce système dans le nouveau cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité rendra les directives applicables facilement accessibles, la délégation de pouvoirs plus aisée, et l'exercice et la mise en jeu des responsabilités mieux encadrés.

57. La sécurité du personnel et l'absence de risques pour la santé – dans le respect des normes en vigueur – de ces opérations sont des priorités, tout comme l'incidence des activités de l'UNOPS sur l'environnement. Au-delà de l'impératif de conformité avec les politiques qui gouvernent le système de gestion de la sécurité à l'ONU, on veillera à ce que l'application de normes en matière de sécurité, de santé, de sûreté et d'environnement se fasse de façon cohérente dans le cadre de l'ensemble des opérations du Bureau.

*Facteur déterminant C3. Services et dispositifs de prestations innovants*

58. Le progiciel de gestion intégré oneUNOPS continuera de servir de base pour améliorer l'efficacité de l'organisation, la qualité des contrôles qu'elle exerce, ainsi que le degré d'innovation et de collaboration enregistré dans le cadre de ses activités. Cette plateforme de prestations offre une palette plus vaste de services mondiaux partagés qui, par voie de conséquence, rend possible un appui efficace et efficient à la mise en œuvre des projets et aux partenaires. On réfléchira aux possibilités d'inclure les services informatiques dans la gamme proposée aux partenaires.

59. L'UNOPS s'attachera de façon continue à conclure des accords de long terme avec les fournisseurs. Il s'assurera que, chaque fois que c'est possible, de tels accords sont mis à la disposition des partenaires du système des Nations Unies, directement ou au moyen de UNWeb Buy Plus, ce qui aura pour effet d'accroître la liste de produits disponibles sur cette plateforme de commerce en ligne. On améliorera le système interne de recherche de fournisseurs en ligne, en l'intégrant au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et en réfléchissant à la possibilité d'en faire bénéficier des partenaires extérieurs.

60. L'UNOPS s'emploie à renforcer les capacités des petites et moyennes entreprises et de celles qui ont à leur tête des femmes ou des jeunes, en améliorant leur accès au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies grâce à des initiatives telles que le Forum des possibilités UNOPS et le

Portail des possibilités UNOPS. Ces deux initiatives encouragent les entreprises à démontrer que leurs produits ou leurs services peuvent ouvrir de nouvelles perspectives pour les projets mis en œuvre par l'UNOPS, en améliorant les services qu'il rend à ceux qui en ont besoin partout dans le monde.

61. Dans le cadre de son engagement envers la neutralité climatique, l'UNOPS réduit ses émissions de gaz à effet de serre au moyen d'initiatives telles que la révision de sa politique en matière de voyages, qui doit aboutir à l'adoption d'une approche plus disciplinée en la matière et en ce qui concerne les frais de voyage remboursables.

**Objectif D. Gestion financière avisée; finances gérées dans l'optique de l'efficacité au service du développement**

62. La fonction Finances a pour objet de préserver le modèle de fonctionnement de l'UNOPS, axé sur la demande et reposant sur le cofinancement, ainsi que sa capacité d'investir dans l'innovation au bénéfice des gouvernements, de l'ONU et d'autres partenaires, ainsi que de ceux qu'ils servent.

*Facteur déterminant D1. Gestion de la croissance et de la prestation*

63. Le principal outil de mesure de la performance financière de l'UNOPS est l'accomplissement de la cible fixée s'agissant des produits nets (recouvrement de produits d'un montant suffisant pour lui permettre d'assumer ses charges durant une année). En dépit de la diversité de la composition du portefeuille de l'UNOPS, il est essentiel de garantir le recouvrement des coûts. On y est parvenu jusqu'à présent grâce à un modèle de tarification flexible, sur la base duquel chaque engagement signé avec les partenaires est facturé en fonction de ses modalités propres plutôt que sur la base d'un pourcentage fixe.

64. Il est prévu que les opérations de l'UNOPS menées à l'appui des partenaires des Nations Unies et au service de groupes de population continuent de se développer. Pour y parvenir, il sera crucial de trouver un équilibre satisfaisant entre les services fournis au titre des accords existants avec les partenaires et ceux qui le sont au titre des nouveaux accords signés. Pour ce faire, on se fondera sur les données enregistrées dans le « carnet de commandes » récemment mis en place.

*Facteur déterminant D2. Attribution d'un coût à la valeur ajoutée*

65. En réponse à la demande formulée dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, concernant l'amélioration souhaitable des modèles de recouvrement des coûts, il est prévu non seulement que l'ensemble des coûts associés aux services rendus par l'UNOPS fasse l'objet d'un recouvrement, mais aussi que le dispositif de recouvrement soit articulé sur les gammes et les types de services rendus. On continuera d'étudier la possibilité d'appliquer une approche fondée sur un coût standard pour recouvrer les dépenses de personnel, mais aussi d'augmenter le nombre des processus gérés – dont le coût est recouvert – en tant que services partagés.

66. Tous les engagements doivent être signés conformément à la politique de recouvrement des coûts. Pour y parvenir, on tendra vers un nombre très faible de dérogations aux politiques et accords-cadres en vigueur, comme l'a demandé l'Assemblée générale<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> A/RES/71/243.

*Facteur déterminant D3. Investissement dans les savoirs et l'innovation*

67. En approuvant les objectifs définis par l'UNOPS pour sa contribution dans l'examen à mi-parcours, le Conseil d'administration a doté l'organisation d'objectifs clairs. Pour financer leur mise en œuvre, on investira une part des produits dans des activités menées à l'appui de ces objectifs. Le financement sera mis à disposition en fonction des besoins tout au long de l'exercice biennal, pour des projets qui iront dans le sens des objectifs définis en ce qui concerne la contribution de l'UNOPS et la gestion.

## **B. Ciblage des ressources et alignement de l'organisation en vue d'obtenir des résultats**

68. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019 a été établi conformément à la présentation harmonisée qui avait été adoptée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) sur la base des décisions 2010/32, 2011/10, 2012/27, et 2013/9, dans lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classement des coûts et de budget axé sur des résultats précis. Du fait du système d'autofinancement de l'UNOPS, le cycle biennal est le mieux adapté à la planification des produits et des charges.

69. La structure organisationnelle de l'UNOPS lui permet une prestation efficace et rationnelle de services aux partenaires et définit clairement la répartition des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités. Le cadre de résultats attendus et le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019 sont directement alignés sur la structure mondiale de l'UNOPS (figure 1).

70. Le présent chapitre expose le cadre de résultats en matière de gestion et le cadre budgétaire, en fonction des sept groupes fonctionnels harmonisés. Le tableau 1 propose une synthèse des principaux indicateurs de résultats – auxquels sont associées les données de référence des objectifs – et des ressources, par groupe fonctionnel.

Tableau 1  
**Objectifs fixés et ressources mobilisées aux fins de la gestion, par groupe fonctionnel**

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif pour 2018-2019</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2018-2019 (en millions de dollars des É.-U.)</i>
Direction et cadres supérieurs de l'organisation	Réalisation de l'objectif en matière de produits nets approuvé par le Conseil d'administration	100 % (en 2016)	100 %	16,4
	Pourcentage de bureaux de l'UNOPS évalués qui ont réussi à conserver des certifications extérieures	100 % (en 2016)	100 %	
Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources	Augmentation du nombre d'accords de partenariat nouveaux ou étendus avec des partenaires mondiaux appuyés par les bureaux de liaison	956 millions de dollars des É.-U.) (moyenne pour 2014-2016)	10 %	30,4
	Conformité du rapport annuel remis par l'UNOPS au Conseil d'administration aux normes définies	100 % (en 2016)	100 %	

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif pour 2018-2019</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2018-2019 (en millions de dollars des É.-U.)</i>
	dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA)			
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays	Proportion de projets évalués périodiquement à l'aune des critères de réussite des projets retenus par l'UNOPS	97 % (en 2016)	98 %	34,4
	Proportion des achats effectués par l'UNOPS auprès de fournisseurs locaux dûment enregistrés dans les États en développement et fragiles	52 % (en 2016)	60 %	
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Engagement global du personnel	4,16 (en 2016)	4,06	9,1
	Pourcentage de femmes dans l'équipe de gestion mondiale de l'UNOPS (personnel de l'UNOPS uniquement)	37 % (en 2016)	50 %	
Sécurité du personnel et des locaux	Bureaux évalués se conformant aux normes minimales de sécurité opérationnelle	90 % (en 2016)	90 %	0,7
Gestion financière, administrative et de l'informatique et des communications	Proportion des commissions de gestion collectées par l'UNOPS qui sont réinvesties	5 % (en 2016)	10 %	32,3
Supervision et assurance de l'organisation	Taux d'application des recommandations cumulées formulées par les vérificateurs internes	93 % (en 2016)	90 %	9,8
	Taux d'application pour l'année antérieure des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes	62 % (en 2016)	65 %	
<b>Total</b>				<b>132,7</b>

Note : Voir annexe 1 pour le détail des indicateurs de résultats et des modalités de la mesure de ses indicateurs.

### ***Direction et cadres supérieurs de l'organisation***

71. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Direction et cadres supérieurs de l'organisation » correspond à la fonction globale « Direction et gestion des stratégies », qui est assumée par l'équipe de gestion mondiale de l'UNOPS.

72. *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 au moyen de l'exécution de son plan stratégique pour 2018-2021. Le groupe est chargé de poursuivre les objectifs définis en matière de contribution et d'atteindre les cibles pertinentes pour ce qui est des résultats de gestion, tels que fixés dans les budgets biennaux. Cette fonction globale inclut la responsabilité en matière de leadership et de poursuite de l'adoption des valeurs de l'UNOPS à l'échelle de l'organisation.

73. *Responsabilité et financement.* La gestion et la direction stratégiques sont financées par toutes les entités de la structure mondiale. La responsabilité incombe au Bureau exécutif et aux cadres supérieurs dans l'ensemble de l'organisation. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 16 millions de dollars.

***Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources***

74. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources » réunit deux fonctions globales de l'UNOPS : « amélioration des processus métier » et « communications ».

75. *Enjeux et descriptif.* À mesure que l'UNOPS gagnait en maturité dans la gestion de ses relations extérieures, le Groupe des partenariats, basé au siège, a été enrichi de bureaux de liaison supplémentaires, situés à proximité des partenaires. L'UNOPS a accru ses capacités en matière d'expansion de ses activités dans les régions afin de garantir la mobilisation de ressources suffisantes et d'améliorer la qualité des services fournis au titre des engagements signés. Le Groupe des communications a été renforcé au moyen de ressources additionnelles, de manière à accroître la visibilité de l'UNOPS auprès des publics cibles. Cela se traduit par un niveau de financement en augmentation pour 2018-2019.

76. *Responsabilité et financement.* La responsabilité est assumée conjointement par le Groupe des partenariats, les bureaux de liaison de l'UNOPS, le Groupe des communications et l'encadrement au sein de toutes les entités régionales de l'UNOPS. Le niveau de financement nécessaire est estimé à 30,4 millions de dollars, en augmentation de 6 millions de dollars par rapport à l'exercice biennal précédent.

***Opérations des bureaux de pays/extérieurs : supervision, gestion et appui***

77. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Opérations des bureaux de pays/extérieurs : supervision, gestion et appui » recouvre quatre des fonctions globales de l'UNOPS : gestion des projets, infrastructures, achats et services juridiques.

78. *Enjeux et descriptif.* Compte tenu de l'interdépendance qui existe entre deux gammes de services fournis par l'UNOPS, les activités d'appui aux infrastructures et de gestion des projets ont été regroupées sous la responsabilité du nouveau Groupe des infrastructures et de la gestion des projets. L'UNOPS renforce son dispositif de prestation de services au moyen de capacités consultatives techniques supplémentaires au niveau régional. Ces deux initiatives sont le reflet de son ambition de poursuivre le développement de ses compétences techniques à l'appui de ses partenaires dans ses domaines d'activité.

79. L'augmentation des ressources demandées résulte de la mise en place du nouveau cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, grâce auquel il est possible d'établir une distinction plus nette entre les processus transactionnels et les activités liées à l'élaboration de politiques et à la supervision. En délimitant plus précisément les contours de ces divers rôles rapportés aux fonctions d'appui sur le terrain, on sera en mesure d'exploiter les ressources de l'UNOPS pour mettre au point des solutions plus appropriées et promouvoir l'innovation à l'appui des partenaires.

80. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe aux gestionnaires de l'ensemble des entités régionales de l'organisation, au Groupe des infrastructures et de la gestion des projets, au Groupe des achats, au Groupe des services juridiques, au Groupe intégré de conseil et d'appui, et à ceux qui exercent l'ensemble des fonctions liées aux services transactionnels, à l'appui aux processus et à la tenue des archives à l'appui des opérations. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 35,4 millions de dollars, en augmentation de 3,5 millions de dollars.

### ***Gestion des ressources humaines de l'organisation***

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

82. *Enjeux et descriptif.* Les services liés aux états de paie, aux prestations et aux indemnités étant désormais exécutés en interne, l'UNOPS peut apporter un appui transactionnel de haute qualité s'agissant de la gestion d'ensemble des ressources humaines dans son Centre mondial de services partagés. Il peut ainsi renforcer ses capacités en tant que prestataire de services, ce qui bénéficie au Bureau lui-même mais lui permet aussi d'accroître la portée, la gamme et la proportion des services fournis aux partenaires qui est partagée.

83. Les fonctions consultatives et transactionnelles étant désormais assurées par le Centre mondial de services partagés et les fonctions de conseil et d'appui étant intégrées, le Groupe des ressources humaines et du changement se concentre sur les priorités stratégiques et institutionnelles, ce qui est une manière plus économique d'exercer des fonctions spécialisées en matière de ressources humaines à l'intention de l'organisation et d'autres bénéficiaires. Grâce au modèle d'établissement des coûts de l'UNOPS, ceux qui relèvent des processus transactionnels sont en grande partie recouverts en tant que coûts directs, de telle sorte que le groupe fonctionnel dans son ensemble requiert un niveau de ressources un peu moins élevé pour le prochain exercice biennal.

84. *Responsabilité et financement.* La responsabilité des politiques incombe au Groupe des ressources humaines et du changement, tandis que celle de la mise en œuvre opérationnelle est partagée avec le Centre mondial de services partagés et le Groupe intégré de conseil et d'appui. Le niveau de financement a été estimé à 9,1 millions de dollars.

### ***Sécurité du personnel et des locaux***

85. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Sécurité du personnel et des locaux » correspond à la fonction globale Sécurité de l'UNOPS.

86. *Enjeux et descriptif.* La sécurité est une composante essentielle pour la mise en œuvre des projets de l'UNOPS à l'échelle mondiale et la majorité des coûts y afférents est imputée directement au budget des projets concernés. Outre qu'il assure la sécurité du personnel et des biens, l'UNOPS applique les normes internationalement arrêtées en matière de santé, de sûreté et d'environnement<sup>13</sup>. Du personnel supplémentaire relevant du chef de la sécurité a été affecté à la mise en œuvre et à la promotion d'un environnement de travail sûr et sain. Compte tenu des fonctions plus diversifiées qui sont désormais nécessaires pour assurer la sécurité, l'UNOPS passera en revue diverses options en matière de services partagés, auxquels allouer des ressources supplémentaires.

87. *Responsabilité et financement.* La responsabilité de la sécurité incombe au personnel de l'UNOPS au siège et sur le terrain, conformément au cadre de responsabilisation défini pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le chef de la sécurité, qui relève du Groupe des services d'appui, est chargé de veiller au respect par l'UNOPS des politiques de gestion en vigueur dans le système des Nations Unies ainsi que des normes adoptées par l'ONU, au nom du Directeur exécutif. Le montant des ressources nécessaires pour la gestion a été estimé à 0,7 million de dollars, en augmentation de 0,4 million de dollars.

<sup>13</sup> ISO-14001 et OHSAS-18001.

***Gestion financière, administrative et de l'informatique et des communications au niveau de l'organisation***

88. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Gestion financière, administrative et de l'informatique et des communications au niveau de l'organisation » recouvre trois fonctions globales de l'UNOPS : « finances », « informatique et communications » et « administration générale ».

89. *Enjeux et descriptif.* Compte tenu du succès de la mise en place de son nouveau progiciel de gestion intégré oneUNOPS, le Bureau a regroupé l'ensemble des activités relevant de la fonction « informatique et communications » sous l'autorité du nouveau Directeur de l'informatique. Bien que la plupart des charges liées à la fonction d'appui soit recouverte en tant que coûts directs, le regroupement des systèmes informatiques et télématiques a rendu possible une réduction du coût des services fournis sur la base du budget alloué à la gestion. Les investissements accrus dans les fonctions liées à l'informatique et aux communications résulteront de cette nouvelle stratégie et plusieurs dispositifs virtuels seront regroupés aux fins suivantes : réaliser des économies d'ensemble, améliorer les contrôles en matière de sécurité de l'information et développer l'informatique décisionnelle.

90. Le Groupe des finances de l'UNOPS est actuellement en cours de refonte, pour alignement sur le cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, ce qui entraînera le transfert d'un certain nombre de processus au Groupe des services d'appui, qui sera chargé de la mise en œuvre à l'échelle mondiale. Nombre des processus aujourd'hui financés par des ressources inscrites au budget de gestion devraient être recouvertes sous la forme de coûts directs pour des services qui seront partagés à l'avenir.

91. Grâce à la mise en œuvre fructueuse de services partagés aux échelons local, régional et mondial, l'UNOPS est parvenu à recouvrer une proportion élevée des coûts directs liés aux fonctions d'administration générale, ce qui a contribué à une réduction d'ensemble des coûts.

92. *Responsabilité et financement.* La responsabilité du domaine en question incombe au Groupe des finances et au Groupe des services d'appui. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 32,3 millions de dollars; l'UNOPS espère réaliser des économies de 5,7 millions de dollars.

***Supervision et assurance de l'organisation***

93. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Supervision et assurance de l'organisation » recouvre les fonctions d'audit, d'investigations et de supervision institutionnelle.

94. *Enjeux et descriptif.* La supervision et l'assurance de l'organisation relèvent du Groupe du risque et de la qualité, récemment constitué, qui exerce les fonctions liées à l'étude des contrats et des biens, et elles impliquent aussi le Bureau de la déontologie et le Comité consultatif pour les questions d'audit. Elles ont été renforcées grâce à la création du Groupe du risque et de la qualité, qui contrôle les activités liés aux engagements et qui est responsable du cadre de gestion du risque institutionnel.

95. Le Bureau de déontologie de l'UNOPS promeut les plus hautes normes en matière d'intégrité ainsi qu'une culture respectueuse des principes éthiques, de la transparence et de la responsabilité, de telle sorte que l'ensemble du personnel se comporte avec professionnalisme et applique les prescriptions de la Charte des Nations Unies.

96. L'UNOPS continuera de donner des assurances concernant sa fonction d'approvisionnement. Le processus sera rendu plus efficient grâce à la mise en place d'outils institutionnels, de mesures d'incitation à l'établissement de propositions de haute qualité et de l'automatisation de certains processus.

97. Le Groupe de l'audit interne et des investigations continuera d'aider à évaluer les systèmes de contrôle du Bureau, ses politiques commerciales et l'utilisation de ses ressources, afin d'améliorer tous ces éléments et d'obtenir les résultats escomptés. Le Groupe a été renforcé pour garantir une supervision suffisante des opérations de l'UNOPS, qui continuent de se développer.

98. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe au Groupe de l'audit interne et des investigations, au Groupe du risque et de la qualité, au Directeur exécutif de la Section des achats, à la Commission des contrats et des biens, basée au siège, et au Bureau de déontologie. Ce groupe fonctionnel est également responsable des charges liées aux contrôles externes, fournis par le Comité des commissaires aux comptes et par le Corps commun d'inspection. Le niveau de financement nécessaire a été relevé de 2,5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 9,8 millions de dollars.

#### **IV. Comment l'UNOPS atteindra ses objectifs : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019**

99. L'UNOPS étant une organisation autofinancée, il est nécessaire que ses produits compensent ses charges de gestion. L'objectif fixé concernant les produits pour l'exercice biennal, à savoir 179,3 millions de dollars, sert donc de cadre pour le budget de gestion du Bureau pour 2018-2019.

100. Pour 2018-2019, on vise une stabilité des ressources allouées à la gestion par rapport à l'exercice 2016-2017. Les prévisions budgétaires, qui s'élèvent à ce titre à 179,3 millions de dollars, se répartissent comme suit : 132,7 millions de dollars destinés à la gestion, des fonds réservés d'un montant de 26,5 millions de dollars au titre des provisions et des charges imprévues et 20 millions de dollars au titre des investissements stratégiques, montant prélevé sur l'excédent budgétaire du Bureau. À titre de comparaison, le projet de budget pour l'exercice 2016-2017 prévoyait d'allouer 125,6 millions de dollars à la gestion et 13,1 millions de dollars aux charges imprévues.

##### **A. Stabilité des ressources allouées à la gestion, l'accent étant mis sur la qualité et la valeur ajoutée**

101. Dans les années ayant précédé 2016, l'UNOPS a réduit le montant des ressources allouées à la gestion grâce à la prestation de services partagés. En outre, grâce à des efforts ciblés pour susciter des gains d'efficacité en transférant l'exécution de certaines activités en interne, en investissant dans l'informatique et en procédant à une refonte de certains processus, ou encore en recouvrant les coûts directs sur la base de la définition d'inducteurs de coûts appropriés, l'UNOPS a pu accroître le volume des services fournis tout en assurant la stabilité du budget alloué à la gestion.

102. Outre l'optimisation de certains processus et le perfectionnement du modèle de recouvrement des coûts, on mettra davantage l'accent encore sur le budget alloué à la gestion en instaurant un dispositif de prestations propre à améliorer la qualité des services rendus, pour une valeur ajoutée encore supérieure. En réponse à la demande de ses partenaires, l'UNOPS fournira des solutions stratégiques intégrées à

ceux-ci, ce qui renforcera les moyens dont il dispose pour atteindre les objectifs arrêtés à l'échelle mondiale.

103. On prévoit que le montant des ressources allouées à la gestion va augmenter au cours du prochain exercice biennal en raison de l'inflation, mais qu'il demeurera stable en termes réels par rapport aux projections relatives à 2016-2017. On estime que l'incidence de l'inflation au cours du prochain exercice biennal sera de 2,29 % pour 2018 et de 2,6 % pour 2019, ce qui reflète l'incidence combinée du taux d'inflation annuel au siège et dans les autres sites où l'UNOPS est présent.

104. En plus des ressources allouées à la gestion qui serviront à financer ses fonctions de base, l'UNOPS allouera une part de son excédent à l'atténuation des risques financiers potentiels qu'il pourrait être amené à absorber avec ses propres ressources. Des fonds seront également alloués aux investissements propres à faire avancer la mise en œuvre de son plan stratégique pour 2018-2021.

## B. Une dotation en effectifs flexible, en accord avec la stratégie

105. Le tableau 2 donne un aperçu des effectifs de l'UNOPS tels qu'ils apparaissent dans les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019.

Tableau 2

### Postes financés au moyen du budget alloué à la gestion, par catégorie et par site<sup>14</sup>

	Prévisions budgétaires pour 2016-2017			Prévisions budgétaires pour 2018-2019			Variation		
	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	7	4	11	7	2	9	0	-2	-2
D-1	4	14	18	5	12	17	1	-2	-1
Autres administrateurs recrutés sur le plan international	43	47	90	43	47	90	0	0	0

<sup>14</sup> Le nombre de postes dont le financement est réparti entre coûts directs et indirects est demeuré stable depuis la mi-2015, lorsque les précédentes prévisions budgétaires ont été présentées. Au cours du transfert en interne des services chargés des prestations et indemnités, on a revu tous les contrats d'engagement du personnel. Pour garantir la cohérence et l'alignement en termes d'obligations à prévoir et d'avantages à verser, la grande majorité des contrats qui rentraient antérieurement dans la catégorie « supervisés par les clients » relèvent depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 de la catégorie « personnel de l'UNOPS ». Compte tenu de ce qui précède, le nombre de membres du personnel de l'UNOPS est demeuré stable, à environ 750 (dont quelque 500 qui étaient comptabilisés en tant que personnel de l'UNOPS dans les prévisions budgétaires pour 2016-2017 et 229 qui rentraient dans la catégorie « supervisés par les clients » et sont désormais comptabilisés en tant que personnel de l'UNOPS). Conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale à l'occasion de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de 2012 (A/RES/67/226) et réaffirmée à l'occasion de l'examen quadriennal complet suivant (A/RES/71/243), l'UNOPS poursuit l'attribution des coûts directs à des inducteurs appropriés. Étant donné qu'il est désormais plus facile de recenser les fonctions et les processus susceptibles de faire l'objet d'un recouvrement direct depuis les budgets de projet, le coût des postes, qui donnait anciennement lieu à un recouvrement au titre de coûts indirects est désormais inscrit à la rubrique Services partagés et il donne lieu dans la plupart des cas à un recouvrement au titre de coûts directs. Cela explique la réduction de 18 postes, par rapport à l'exercice biennal précédent, à la rubrique Gestion dans les prévisions budgétaires pour 2018-2019.

	Prévisions budgétaires pour 2016-2017			Prévisions budgétaires pour 2018-2019			Variation		
	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total
Autres postes	18	25	43	10	18	28	-8	-7	-15
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>90</b>	<b>164</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>146</b>	<b>-7</b>	<b>-11</b>	<b>-18</b>

106. L'utilisation du contrat de vacataire donne à l'UNOPS la flexibilité rendue nécessaire par son modèle d'autofinancement et d'activités fondées sur des projets. Néanmoins l'organisation s'appuie sur un certain nombre de postes essentiels pour assurer sa stabilité et retenir à son service des personnes qui possèdent les connaissances et les compétences voulues.

107. Les effectifs sont demeurés stables tout au long des exercices biennaux récents. Les prévisions budgétaires pour 2018-2019 font apparaître des effectifs similaires à ce qu'ils étaient à la mi-2017. La diminution du nombre de fonctionnaires dont le poste est financé à l'aide du budget alloué à la gestion est le reflet des efforts déployés par l'UNOPS pour associer les coûts directs à des inducteurs de coûts appropriés. Les modifications observées en ce qui concerne les hauts responsables sont la traduction du réaligement des portefeuilles régionaux auquel il a déjà été procédé et du renforcement de la fonction Finances au siège.

### C. Allocation de ressources aux fins de la gestion du risque

108. Depuis 2009, la réserve opérationnelle de l'UNOPS est demeurée au-dessus du niveau fixé par le Conseil d'administration. Une réserve opérationnelle solide est la garantie que le financement des charges de gestion est assuré. Par ailleurs, elle revêt une importance essentielle du fait que l'UNOPS est autofinancé en totalité, sans aucun apport de fonds destiné à financer des activités de base; la réserve joue donc un rôle clef, en ce qu'elle est la garantie pour les partenaires que l'UNOPS peut honorer ses engagements. On estime que le montant de cette réserve s'établira à 131,6 millions de dollars pour le prochain exercice biennal comme à la fin de 2016. Ce montant représente moins de 1 % du financement nécessaire à la réalisation du volume annuel de l'ensemble des projets réalisés par l'UNOPS.

109. Si le mandat de l'UNOPS a évolué avec le temps, il en est allé de même de la complexité des projets qu'il entreprend. Non seulement le nombre des projets liés aux infrastructures a augmenté, mais l'UNOPS est également un partenaire fiable s'agissant des opérations menées dans les États fragiles et dans des conditions difficiles. De plus, il lui a été récemment demandé d'appuyer la mobilisation de fonds en provenance du secteur privé au service d'objectifs de développement, ce qui ajoute à la complexité des activités menées par l'UNOPS et aux risques auxquels il est exposé.

110. L'UNOPS s'emploie à atténuer son exposition aux risques grâce à l'amélioration de ses modalités d'opération, à la formation et à d'autres mesures prises au niveau interne, mais un risque résiduel est inhérent à ce type d'opérations. L'importance accordée à la mise en place du cadre révisé de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité est un pas essentiel vers l'atténuation de l'exposition aux risques et une meilleure quantification des profils de risque. Au cours de l'exercice biennal à venir, l'UNOPS améliorera l'évaluation des risques associés à ses engagements en prenant en compte la nature des services à rendre et le rôle qu'il assume, ainsi que les facteurs liés au contexte.

111. Il est important de quantifier l'exposition aux risques pour faire en sorte que des fonds d'un montant suffisant soient réunis et que, pour chaque engagement, il soit possible de recouvrer un montant suffisant pour financer les mesures d'atténuation des risques.

112. L'UNOPS est déterminé à financer à hauteur des besoins la gestion des risques. Pour l'exercice biennal 2018-2019, 26,5 millions de dollars seront préaffectés pour absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, satisfaire aux provisions nécessaires et constituer un excédent pour imprévus, ce qui permettra au Bureau de faire face aux risques auxquels il peut raisonnablement s'attendre à être exposé et qui ne seraient pas couverts au moyen des seuls coûts directs. Ce montant représentera environ 15 % du montant prévu des produits pour l'exercice biennal en question.

#### **D. Investissements consentis à l'appui des ambitions formulées par l'UNOPS**

113. Outre le financement des fonctions de base au moyen des ressources allouées à la gestion, l'UNOPS mobilisera des fonds pour être en mesure de répondre à l'évolution de la demande de ses partenaires dans l'optique du Programme 2030. Pour l'exercice biennal 2018-2019, il consacrera 20 millions de dollars aux investissements stratégiques. En application du plan stratégique du Bureau pour 2018-2021, on mettra l'accent sur des investissements propres à renforcer la qualité de son action et les compétences de son personnel.

114. Au cours du prochain exercice biennal, l'UNOPS poursuivra le développement de son dispositif de prestations, afin d'optimiser ses processus internes et la fourniture de services à l'attention de ses partenaires. Il s'appuiera pour ce faire sur des investissements dans la gestion des savoirs et sur les améliorations apportées à l'infrastructure.

115. Toujours à la poursuite de l'excellence, l'UNOPS investira dans le perfectionnement des aptitudes et des compétences de son personnel, de telle sorte que celui-ci puisse déterminer avec les partenaires des solutions d'une qualité élevée et dont les retombées soient les plus importantes possibles. On s'efforcera de renforcer encore les capacités internes du Bureau sur le plan de l'encadrement, qu'il s'agisse des compétences individuelles ou des procédures de prise de décision à l'échelle de l'organisation.

116. L'UNOPS investira dans l'élaboration de solutions innovantes pour aider les États membres à atteindre les objectifs de portée mondiale auxquels ils ont souscrit. Conformément au mandat qui est le sien de mobiliser des fonds du secteur privé au service d'objectifs de développement, l'UNOPS continuera de mettre en œuvre des projets d'investissement ayant une incidence sociale et de réfléchir à des solutions innovantes pour la mobilisation de ressources.

Tableau 3  
**Plan d'utilisation des ressources**

(en millions de dollars)

	2016-2017 prévisions budgétaires	2016 (chiffres réels) et 2017 (prévisions)	2018-2019 prévisions budgétaires
<b>Ressources disponibles</b>			
Réserve opérationnelle en début d'exercice	82,8	99,2	131,6
Montant total des produits, calculé sur la base des conventions de budgétisation	138,7	177,3	179,3
<b>Total disponible</b>	<b>221,5</b>	<b>276,5</b>	<b>310,9</b>
<b>Utilisation des ressources</b>			
Ressources allouées à la gestion	125,6	128,1	132,7
Réserve au titre d'éventuelles créances irrécouvrables, des provisions nécessaires et de l'excédent pour imprévus	13,1	4,9	26,6
Investissements stratégiques financés à l'aide de l'excédent		13,0	20,0
<b>Total des ressources utilisées</b>	<b>138,7</b>	<b>146,0</b>	<b>179,3</b>
<b>Solde des ressources</b>			
Montant des produits nets, calculé sur la base des conventions de budgétisation	0,0	31,3	0,0
Résultat calculé selon les normes IPSAS <sup>15*</sup>		1,1	0,0
Variation du montant de la réserve opérationnelle, calculé selon les normes IPSAS		32,4	0,0
<b>Montant de la réserve opérationnelle à la fin de l'exercice</b>	<b>82,8</b>	<b>131,6</b>	<b>131,6</b>

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

<sup>15</sup> Le rapprochement auquel il a été procédé fait apparaître un excédent de 1,1 million de dollars, qui résulte d'une perte actuarielle de 2,0 millions de dollars et d'une augmentation de la juste valeur de la réserve, qui s'élève à 3,1 millions de dollars (voir États financiers de l'UNOPS 2016, État III) (IPSAS = Normes comptables internationales pour le secteur public).

Tableau 4  
**Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses**

(en millions de dollars)

Catégorie de dépenses	2016 (montant réel) 2017 (prévisions)	Augmentation en volume		Montant de l'augmentation des coûts	Prévisions budgétaires pour 2018-2019
		Montant	Pourcentage		
Postes	24,6	–	–	0,9	25,5
Dépenses communes de personnel <sup>16</sup>	17,7	–	–	0,6	18,4
Voyage	7,7	–	–	0,3	8,0
Consultants <sup>17</sup>	59,7	–	–	2,2	61,9
Dépenses de fonctionnement <sup>18</sup>	14,5	–	–	0,5	15,0
Mobilier et matériel	1,6	–	–	0,1	1,7
Remboursements	2,3	–	–	0,1	2,4
<b>Dépenses totales</b>	<b>128,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>4,6</b>	<b>132,7</b>

<sup>16</sup> Inclut les dépenses liées aux indemnités, aux assurances, à l'apprentissage et aux dépenses d'administration du personnel.

<sup>17</sup> Inclut les accords de vacataires, les consultants recrutés au plan local et au plan international, les services contractuels et les contrats d'entreprise.

<sup>18</sup> Inclut les dépenses générales de fonctionnement, les dépenses de représentation, les dépenses de location, les frais d'éclairage, chauffage, énergie et eau, les frais d'entretien et les charges accessoires.