



**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
2 juillet 2021
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2021

30 août-2 septembre 2021, New York

Point 11 de l'ordre du jour provisoire

**UNOPS : questions financières, budgétaires
et administratives**

**Projet de budget du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets pour l'exercice
biennal 2022-2023**

Résumé

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2022-2023 découlent du plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour 2022-2025 et 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 concernant la contribution de l'UNOPS et sur quatre objectifs en matière de gestion, concourt à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et tient compte des prescriptions formulées suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Compte tenu de la nature de son modèle de fonctionnement, axé sur la demande, l'UNOPS se penche sur les effets de ses grands engagements uniques à durée limitée dans ses prévisions de produits et prévoit une stabilité de ses produits sous-jacents pour l'exercice biennal 2022-2023 par rapport aux prévisions de 2020-2021. Les ressources allouées à la gestion seront utilisées de telle sorte que le Bureau puisse atteindre ses principaux objectifs pour le prochain exercice biennal. Les priorités internes essentielles sont les suivantes : parité des genres aux plus hauts échelons ; adoption de nouvelles technologies pour améliorer les capacités opérationnelles ; gestion responsable de l'actif net de l'UNOPS ; intégration du genre dans toutes les opérations du Bureau ; accent mis sur la santé et la sécurité.

Le projet de budget est adapté aux objectifs de contribution que s'est fixés le Bureau, des ressources étant affectées aux résultats sous-jacents en matière de gestion. À chaque résultat escompté pour l'exercice biennal correspondent des cibles, assorties d'indicateurs de progrès dont l'UNOPS sera tenu comptable.

Dans les présentes prévisions budgétaires, l'UNOPS s'est attaché à préserver sa stabilité financière, en sa qualité d'organisme axé sur la demande et entièrement



autofinancé. Afin de rassurer les partenaires sur la capacité de l'UNOPS à tenir ses engagements, les besoins minimaux en matière de réserve opérationnelle ont été revus par un consultant externe, compte tenu des risques liés à la complexité croissante de son portefeuille d'engagements. Pour rassurer les partenaires sur le plan de financement pluriannuel de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (S3I), une réserve distincte est constituée pour l'évaluation des actifs sous-jacents. L'UNOPS escompte une croissance nulle des produits nets pour l'exercice biennal 2022-2023 et propose une nouvelle formule pour calculer ses besoins minimaux en matière de réserve opérationnelle.

Le budget pour 2022-2023 devrait s'établir à 181,3 millions de dollars, soit une augmentation réelle de 42,8 millions de dollars des ressources consacrées à la gestion par rapport aux prévisions budgétaires de l'exercice biennal précédent. Le montant prévu des produits pour l'exercice biennal 2022-2023 est en recul à 200,5 millions de dollars, contre une prévision budgétaire de 258,4 millions de dollars pour 2020-2021. Outre les ressources de base allouées à la gestion, le Bureau réservera des fonds d'un montant suffisant pour couvrir les risques associés à ses activités, de manière à absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, et constituera les provisions nécessaires pour parer aux imprévus. Compte tenu de l'importance accrue accordée à la valeur ajoutée et à la qualité, le Bureau continuera de perfectionner les processus métier et les compétences du personnel.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à : a) prendre note des prévisions budgétaires de l'UNOPS pour 2022-2023 (DP/OPS/2021/6) et de ses annexes, et approuver l'objectif fixé en matière de produits nets ; b) 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 fixés pour sa contribution ; c) approuver la modification du montant minimum requis de la réserve opérationnelle de l'UNOPS, qui sera fixé à 25 % des charges de la gamme de services d'infrastructure, 5 % des charges pour les autres gammes de services et 33 % des frais administratifs, avec une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure (voir annexe II) ; d) approuver la modification de l'article 22.02 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS (voir annexe II), afin d'inclure « une réserve "S3I" pour le financement et l'enregistrement de l'évaluation des investissements dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, examinée chaque année par la Direction exécutive. La Direction exécutive peut augmenter le niveau de financement grâce à l'excédent de réserves opérationnelles non affecté à la réserve pour la croissance et l'innovation ».

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Raison d'être : Objectifs de l'UNOPS pour 2022-2023	3
A. Fournir un appui aux pays	7
B. Aider les populations dans le besoin	7
C. Donner aux partenaires les moyens d'agir	7
II. Résultats obtenus par l'UNOPS : données financières	9
A. Viabilité du modèle de fonctionnement autofinancé de l'UNOPS	9
B. Les prévisions reflètent la tendance soutenue à la croissance du montant effectif des produits	9
C. Les prévisions pour 2022-2023 font apparaître une base de ressources suffisante	10
III. Poursuite de ses objectifs par l'UNOPS : résultats escomptés pour 2022-2023	11
A. Les résultats en matière de gestion servent de cadre à la poursuite des objectifs définis en ce qui concerne la contribution de l'UNOPS	12
B. Cadre de gestion axée sur les résultats	17
C. Ciblage des ressources et alignement du Bureau en vue d'obtenir des résultats	19
IV. Comment l'UNOPS atteindra ses objectifs : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2022-2023	24
A. Hausse des ressources allouées à la gestion, l'accent étant mis sur la qualité et la valeur ajoutée	24
B. Une dotation en effectifs souple, conforme à la stratégie	25
C. Allocation de ressources aux fins de la gestion des risques	26
D. Investissements consentis à l'appui des ambitions formulées par l'UNOPS	26
Figures	
Figure 1 Structure mondiale de l'UNOPS	6
Figure 2 Évolution des produits	11
Tableaux	
Tableau 1. Cadre de gestion axée sur les résultats	18
Tableau 2. Objectifs fixés et ressources allouées à la gestion, par groupe fonctionnel	19
Tableau 3. Postes financés au moyen du budget de gestion, par catégorie et par site	25
Tableau 4. Plan d'utilisation des ressources	27
Tableau 5. Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses	28
Annexes (disponibles sur la page Web du Conseil d'administration)	
Annexe I	
Mise en œuvre et compte rendu de l'approche durable de l'exécution des projets	
Fonctions globales de l'UNOPS	
Comparaison entre le budget initial et le budget définitif pour l'exercice biennal 2018-2019	

Définitions
Annexe II
Examen des besoins de l'UNOPS en matière de réserve opérationnelle
Examen de la réserve pour la croissance et l'innovation de l'UNOPS

I. Raison d'être : Objectifs de l'UNOPS pour 2022-2023

1. Aux termes de plusieurs résolutions de l'Assemblée générale et décisions du Conseil d'administration¹, les États Membres ont donné pour mandat à l'UNOPS de développer sa capacité de mise en œuvre en forgeant des partenariats avec les gouvernements des pays de programme et des pays donateurs et avec le système des Nations Unies, entre autres.

2. Le Conseil d'administration a accueilli favorablement la vision et la mission de l'UNOPS².

a) 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.

b) Notre mission partagée consiste à aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable.

3. L'UNOPS peut accroître sa capacité de mise en œuvre pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable déployant ses compétences techniques en développement des capacités dans les domaines visés par son mandat et en gérant la mise en œuvre au nom des partenaires. Les services d'appui aux projets de l'UNOPS couvrent un savoir-faire dans les domaines de l'infrastructure, des achats et de la gestion de projets, y compris les ressources humaines et la gestion financière.

4. Le plan stratégique pour 2022-2025 définit le cadre de résultats de l'UNOPS qui inclut les objectifs stratégiques et fournit une orientation pour nos ambitions opérationnelles et nos ambitions en matière de gestion.

5. La proposition de valeur globale du mandat de l'UNOPS est exprimée à travers trois objectifs de contribution :

a) *fournir aux pays un appui* au développement de leurs capacités et de leur base de ressources ;

b) *aider les populations dans le besoin* grâce à un savoir-faire spécialisé efficace ;

c) *donner aux partenaires les moyens d'agir* grâce à des services d'appui aux projets.

6. Nous sommes guidés, dans nos pratiques de gestion interne, par quatre objectifs de gestion : a) valeur des partenariats ; b) excellence du personnel ; c) excellence des processus métier ; d) gestion financière avisée.

7. Les objectifs de contribution de l'UNOPS expriment notre ambition de contribuer à la construction d'un avenir meilleur en renforçant la capacité des pays à atteindre les objectifs de développement durable, en ciblant notre savoir-faire technique de manière à aider les populations dans le besoin et en restant agiles et réactifs aux besoins des partenaires. Au cours de l'exercice biennal, l'UNOPS étudiera les avantages potentiels de la numérisation, notamment en tirant les enseignements opérationnels et les enseignements en matière de gestion de ses expériences dans le cadre de la pandémie de COVID-19.

¹ Résolution 65/176 de l'Assemblée générale ; décisions 2009/25, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 et 2020/20 du Conseil d'administration.

² Décision 2016/19.

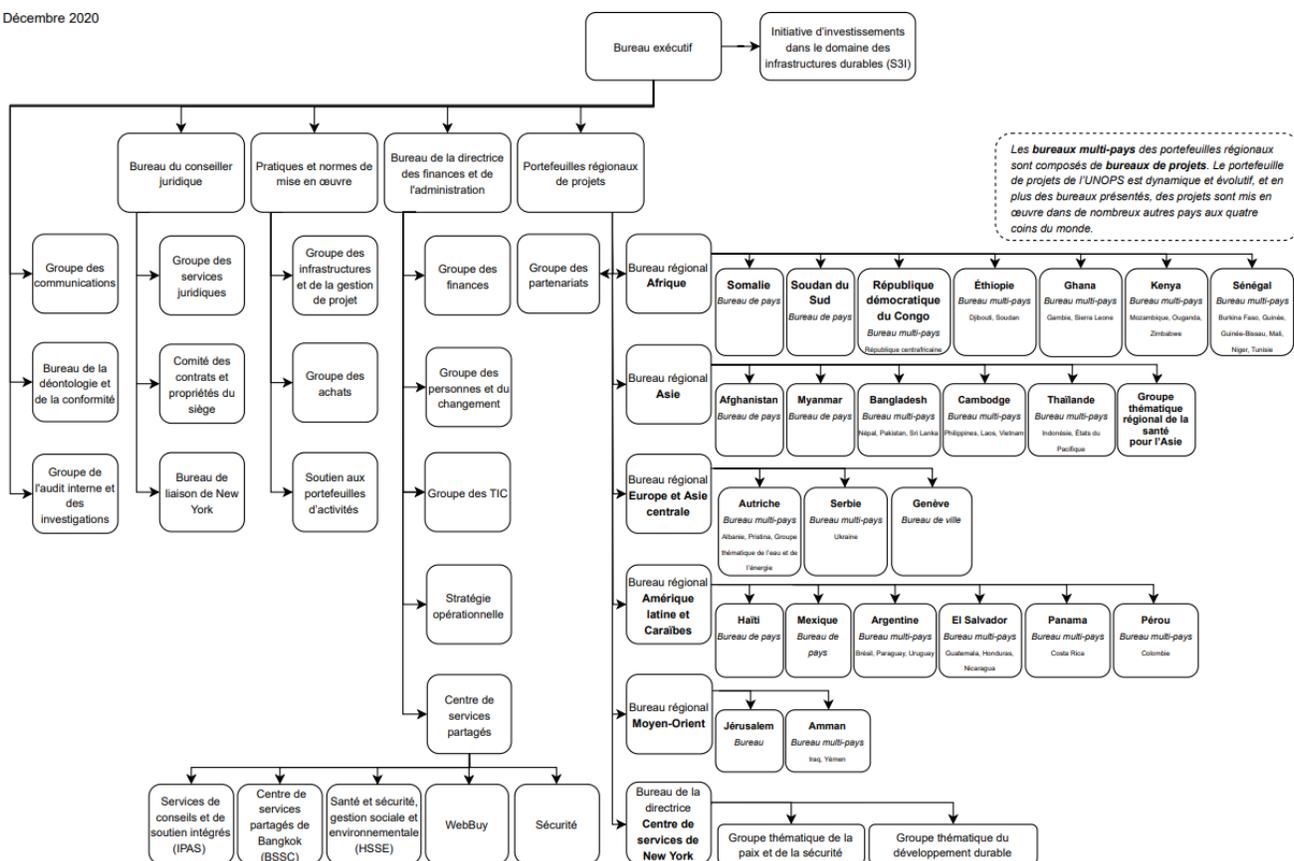
8. L'UNOPS peut étendre sa capacité de mise en œuvre à l'ensemble du spectre du développement et aux trois piliers de la Charte des Nations Unies. Ses objectifs de contribution ne sont donc pas orientés vers des contextes opérationnels, des secteurs de développement ou des objectifs de développement durable particuliers.

9. Les prévisions budgétaires pour 2022-2023 mettent en lumière la manière dont les ressources en matière de gestion seront affectées pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie au cours du prochain exercice biennal. Le présent chapitre contient un résumé de ce que l'UNOPS, guidé par ses objectifs de contribution, se propose de réaliser. 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 prévisions mises au point pour le prochain. Le chapitre III décrit comment l'UNOPS, guidé par ses objectifs de gestion, va orienter ses pratiques en matière de gestion interne afin de rester en phase avec un système des Nations Unies pour le développement repositionné. Enfin, on trouvera au chapitre IV le détail des prévisions budgétaires pour 2022-2023.

Figure 1
Structure mondiale de l'UNOPS

Structure organisationnelle de l'UNOPS

Décembre 2020



A. Fournir un appui aux pays

10. L'UNOPS a pour ambition d'*aider les pays* à développer leurs capacités et leur base de ressources afin de leur permettre d'atteindre les objectifs de développement durable.

11. L'UNOPS reconnaît que la réalisation des objectifs de développement durable par les pays de programme nécessitera un financement bien supérieur à l'aide publique au développement. La crise de la COVID-19 a exacerbé cette situation du fait du ralentissement prévu des progrès et de l'effet sur le produit mondial brut.

12. L'UNOPS estime que les pays de programme peuvent élargir la base de ressources disponibles pour la réalisation des objectifs de développement durable : a) en développant leurs capacités afin de déployer les ressources disponibles de manière efficace et effective ; b) en faisant appel à des sources de financement plus nombreuses et différentes.

13. L'UNOPS a bâti son savoir-faire technique en matière d'infrastructure et de passation de marchés en plus de 25 ans d'expérience opérationnelle. Doté d'un mandat de développement des capacités dans les deux domaines, plutôt que d'un mandat programmatique normatif, le Bureau cherche à documenter, développer et diffuser les connaissances afin d'optimiser les pratiques et d'accroître les répercussions.

14. L'UNOPS continuera de développer son savoir-faire technique dans le domaine des infrastructures de qualité et de la passation de marchés publics, qui sont au cœur de son mandat, tout en contribuant à la réflexion demandée par les pays de programme autant que par les pays donateurs. Parallèlement à ces efforts, il aidera les pays à attirer de nouvelles sources de financement via des investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation.

B. Aider les populations dans le besoin

15. L'UNOPS a pour ambition d'aider les populations dans le besoin grâce à des compétences spécialisées respectueuses des normes arrêtées au plan international.

16. Le Bureau reconnaît que les 17 objectifs de développement durable et les 169 cibles sont universels, se renforcent mutuellement et sont interdépendants. Les pays les réalisent et en rendent compte, et le système des Nations Unies leur apporte son appui en fonction de ses mandats, de son savoir-faire et de son avantage comparatif.

17. L'UNOPS aspire à aider les pays à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable et à se relever de la crise de la COVID-19 tout en ciblant les effets de l'urgence climatique. Grâce à son mandat de mise en œuvre non programmatique, il est en mesure, en principe, de contribuer à la réalisation de tous les objectifs. Ce sont la demande des partenaires et sa capacité à contribuer au développement de leur capacité de mise en œuvre qui dictent son engagement dans les projets.

18. L'UNOPS oriente son savoir-faire vers des questions transdisciplinaires, à partir de normes et standards internationaux. Son engagement en faveur d'un avenir durable, résilient et inclusif repose sur des méthodes de mise en œuvre durables. Ces méthodes guident les projets de mise en œuvre et ouvrent la voie à une évaluation globale des effets de l'intégration des normes de sauvegarde environnementale et sociale dans l'aide apportée aux populations dans le besoin.

19. C'est en 2012 que l'UNOPS s'est fixé pour la première fois l'ambition d'aborder les questions opérationnelles transdisciplinaires sous l'angle de la durabilité³. Il a continué d'affiner ses méthodes de mise en œuvre durable en s'appuyant sur les orientations des États Membres et les enseignements tirés au fil du temps. Ces méthodes sont prises en compte dans un cadre connexe comprenant trois dimensions qui se renforcent mutuellement : a) croissance économique équitable ; b) justice sociale et inclusion ; c) respect de l'environnement. L'annexe I fournit des détails, notamment des indicateurs pour chacune des trois dimensions.

C. Donner aux partenaires les moyens d'agir

20. L'UNOPS a l'ambition de donner à ses partenaires les moyens de rationaliser leurs activités grâce à des services d'appui aux projets efficaces fournis au niveau local ou sous forme de services partagés à l'échelle mondiale.

21. Il fournit des services d'infrastructure, de passation de marchés et de gestion de projets visant à instaurer un monde durable. Sa volonté de se positionner en ressource pour les services d'appui aux projets axés sur le développement de la capacité de mise en œuvre des partenaires remonte à plus de 25 ans. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'UNOPS est devenu une entité distincte et identifiable en 1995, un engagement qui reste une caractéristique essentielle de la proposition de valeur, de l'identité et du rôle opérationnel du Bureau.

22. Les services d'appui aux projets de l'UNOPS constituent le socle des offres intégrées et des solutions spécialisées grâce auxquelles il permet à ses partenaires d'atteindre leurs objectifs. Le Bureau continue de s'efforcer d'être un partenaire stratégique efficace et orienté vers le service pour toutes les parties prenantes concernées. Il aspire à fournir un bon rapport coût-avantage à long terme grâce à des offres de services intégrés permettant aux partenaires de faire plus, mieux et en déployant moins d'efforts, notamment par le biais de ses services partagés à l'échelle mondiale.

23. Grâce à son mandat de mise en œuvre, l'UNOPS peut permettre à des partenaires de tout le spectre du développement de renforcer les piliers de la Charte des Nations Unies que sont la paix et la sécurité, le développement durable et l'action humanitaire. Il continuera d'aider ses partenaires à relever les défis particuliers auxquels sont confrontés les habitants des pays en situation particulière et des États fragiles.

24. La proposition de valeur de l'UNOPS, fondée sur le principe de la « facturation à l'acte », repose sur ses cinq gammes de services d'appui aux projets souples et modulaires : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. Elle conjugue généralement deux gammes de services ou plus dans chaque projet, et l'appui fourni par le Bureau va du conseil en amont à l'exécution en aval. La capacité de l'UNOPS à combiner ses services avec souplesse pour trouver des solutions en fait un partenaire de mise en œuvre apprécié.

25. L'UNOPS reconnaît que l'utilisation efficace de ressources limitées sera essentielle pour réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Au fil des ans, le Conseil d'administration a encouragé d'autres entités du système des Nations Unies à tirer parti de ses services d'appui aux projets. Cela a également été le cas pour un certain nombre d'études externes, notamment un examen mené par le Corps commun d'inspection des modalités de gestion et d'administration de l'UNOPS⁴. Un examen du Réseau d'évaluation de la performance des organisations

³ DP/OPS/2012/7.

⁴ Voir DP/OPS/2020/5, par. 72-74.

multilatérales, achevé à la mi-2021, a reconnu les avantages comparatifs du mandat de mise en œuvre non programmatique et du modèle de fonctionnement axé sur la demande et l'autofinancement.

II. Résultats obtenus par l'UNOPS : données financières

A. Viabilité du modèle de fonctionnement autofinancé de l'UNOPS

26. La viabilité de l'UNOPS en tant qu'organisme autofinancé exige que ses produits couvrent ses charges de gestion et les risques opérationnels⁵. Son modèle actuel de recouvrement des coûts, approuvé par le Conseil d'administration, a été appliqué en 2013⁶. Bien que le principe d'établissement des coûts par activité soit inchangé, l'UNOPS affine en permanence sa politique en la matière et l'étaye par des notes directives internes et par de la documentation externe. Le mécanisme de recouvrement des coûts de l'UNOPS, conforme aux prescriptions formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies⁷, est pleinement aligné sur les principes exposés dans l'avant-projet conjoint complet sur la politique de recouvrement des coûts⁸.

27. En ce qui concerne le recouvrement des coûts indirects, l'UNOPS a pris en compte le facteur risque dans le calcul de sa commission de gestion. Pour que les mécanismes de recouvrement des coûts demeurent utiles, l'UNOPS a harmonisé plus étroitement ses principes en matière de calcul des coûts et des prix, d'une part, et ses services de l'autre. Les partenaires sont soutenus grâce à une attention accrue portée à la satisfaction de leurs besoins particuliers et à l'établissement d'un lien entre la présentation du budget et l'information financière. Cela renforce la transparence de l'UNOPS eu égard aux coûts recouverts pendant l'exécution des projets.

28. L'UNOPS a rationalisé ses méthodes de recouvrement des coûts de manière à s'acquitter intégralement de ses responsabilités en matière de financement, conformément à la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale relative au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Il s'acquitte depuis l'exercice 2019 du double du montant qui lui incombe aux termes de l'accord de partage des coûts entre entités du système des Nations Unies pour le développement et honorera ses obligations au titre de l'exercice biennal 2022-2023 afin que le système des coordonnateurs résidents dispose d'un financement suffisant. Depuis 2020, l'UNOPS supervise la collecte du prélèvement aux fins de la coordination conformément à la décision du Contrôleur de l'ONU.

B. Les prévisions reflètent la tendance soutenue à la croissance du montant effectif des produits

29. Les prévisions pour l'exercice biennal 2020-2021, fondées sur l'état financier audité de 2020 et sur le budget approuvé de 2021, montrent que le montant des produits de l'UNOPS dépassera, selon toute probabilité, les objectifs énoncés. Les

⁵ L'UNOPS opère sur la base du recouvrement intégral des coûts directs (imputation du montant des facteurs de coûts) et du recouvrement des coûts indirects (application d'un modèle de tarification). Il se prémunit contre les risques relatifs au recouvrement des coûts en constituant des provisions et une réserve pour imprévus.

⁶ Décision 2013/33.

⁷ [A/RES/71/243](#).

⁸ [DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1](#).

produits devraient s'établir à 258,4 millions de dollars, soit 42,8 % de plus que l'objectif de 181,0 millions de dollars. Ces produits devraient être supérieurs de 41,3 % au montant effectif des produits de l'exercice biennal 2018-2019 (182,9 millions de dollars), ce qui témoigne de la tendance soutenue à la croissance du montant des produits.

30. Comme indiqué dans ses états financiers pour 2020, 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 faible. Le montant des charges de gestion prévues s'élève en effet à 130,0 millions de dollars, soit en deçà de l'objectif de 138,5 millions de dollars fixé pour l'exercice biennal.

31. La hausse des produits pendant l'exercice 2020-2021 résulte de l'augmentation du taux d'exécution. Elle reflète la demande croissante en services à valeur ajoutée de l'UNOPS. Les provisions au titre de l'exercice en cours devraient dépasser le budget (33,4 millions de dollars, alors que 22,5 millions de dollars avaient été réservés pour les provisions et engagements).

32. Du fait de l'accroissement des produits, de la stabilité des charges de gestion, de la hausse des provisions et de la nécessité d'investir davantage dans le dispositif de prestations, le Bureau prévoit que le montant net des produits, calculé selon la méthode comptable appliquée au budget, s'élèvera à 82,5 millions de dollars à la fin de 2019-2020. Avec les ajustements comptables, l'UNOPS prévoit qu'à la fin de l'exercice biennal 2020-2021, l'actif net atteindra 344,7 millions de dollars, dont 39 millions de dollars correspondent aux excédents cumulés non préaffectés (tableau 4, ci-dessous).

33. Au sein de son actif net⁹, les excédents cumulés ont constitué une protection contre les risques de portefeuille. Au cours de l'exercice biennal 2020-2021, l'UNOPS a proposé, après un examen externe et conformément à la décision 2020/8 du Conseil d'administration, de modifier le minimum requis de réserve opérationnelle afin qu'il soit adapté aux risques liés au portefeuille de mise en œuvre du Bureau (annexe II et tableau 4).

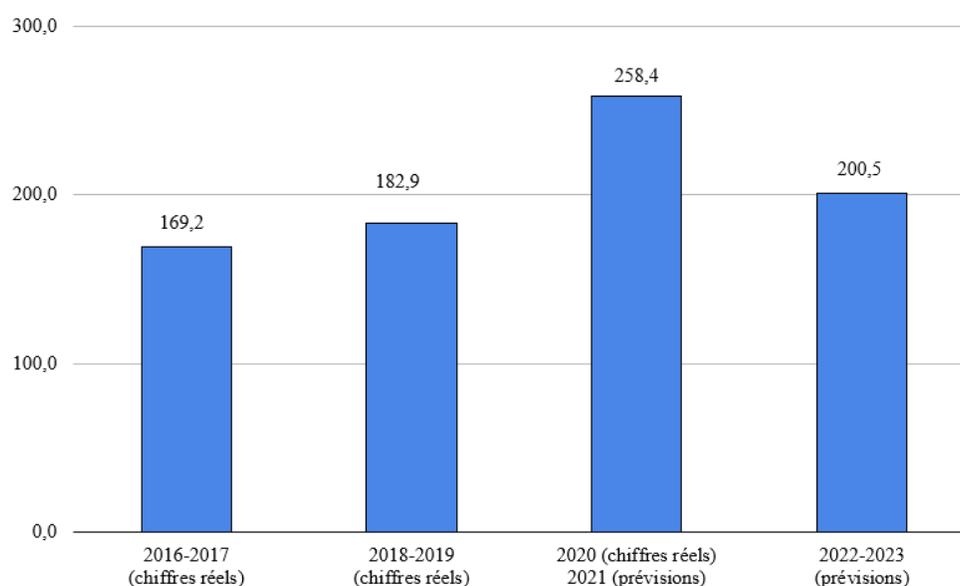
C. Les prévisions pour 2022-2023 font apparaître une base de ressources suffisante

34. Le montant prévu des produits pour l'exercice biennal 2022-2023 est établi à 200,5 millions de dollars, soit une baisse par rapport à la prévision budgétaire de 258,4 millions de dollars pour 2020-2021. Bien que le taux moyen de recouvrement des commissions de gestion prévu soit en recul, la croissance sous-jacente reste presque stable une fois normalisée pour tenir compte de la fluctuation imputable aux engagements à long terme. On trouvera à la figure 2 une comparaison de la tendance prévue et des résultats antérieurs. Elle présente les produits de l'exercice 2020-2021 sous la forme d'une combinaison des chiffres réels pour 2020 et des estimations portant sur 2021 ; les données concernant 2022-2023 sont des prévisions budgétaires, tandis que celles qui se rapportent aux exercices 2016-2017 et 2018-2019 correspondent aux résultats financiers effectifs.

⁹ Voir [DP/OPS/2020/CRP.1](#), Structure et affectation de l'actif net de l'UNOPS.

Figure 2
Évolution des produits

En millions de dollars



35. En 2020, l'UNOPS a contracté un nombre record de nouveaux engagements. Le « carnet de commandes » (l'ensemble des projets que l'UNOPS doit exécuter en application des accords signés) indique qu'il pourra atteindre ses objectifs en ce qui concerne le montant estimatif des produits. Pour l'exercice biennal 2022-2023, l'UNOPS inclut des rubriques budgétaires dédiées à la prise en compte d'éventuels imprévus, aux comptabilisations en pertes et aux provisions. Comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes, les investissements stratégiques financés grâce à l'excédent, auparavant budgétisés séparément, ont été intégrés aux ressources de gestion, ce qui a entraîné une augmentation de ces ressources.

36. Dans les prévisions budgétaires pour 2022-2023, le Bureau mise sur une croissance nulle des produits nets, ce qui signifie que la réserve opérationnelle minimale restera supérieure au montant minimum requis nouvellement proposé 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, 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'utilisation que préconise d'en faire l'article 22.02 du Règlement financier.

III. Poursuite de ses objectifs par l'UNOPS : résultats escomptés pour 2022-2023

37. Dans son plan stratégique pour 2022-2025, l'UNOPS assortit les ambitions stratégiques formulées pour le Bureau – exprimées sous la forme de ses trois objectifs en matière de contribution – de quatre objectifs de gestion. Ces objectifs définissent ses ambitions en matière de gestion à travers les quatre perspectives de son tableau de bord prospectif : partenaires, personnel, processus et finances.

38. Les ambitions des objectifs de gestion ont été définies de telle manière que l'UNOPS dispose des moyens voulus pour s'acquitter de sa mission, guidant ses pratiques de gestion interne et la poursuite de l'excellence organisationnelle. 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 Bureau¹⁰.

A. Les résultats en matière de gestion servent de cadre à la poursuite des objectifs définis en ce qui concerne la contribution de l'UNOPS

39. Chaque objectif de gestion, au nombre de quatre, est associé à trois facteurs déterminants qui permettent à l'UNOPS de poursuivre et de faire connaître ses ambitions stratégiques. Leur mise en œuvre pendant l'exercice biennal 2022-2023 sera étayée par des indicateurs de succès spécifiques et par les cibles connexes.

Objectif A. Valeur reconnue par les partenaires

40. En tant qu'organisme autofinancé dont l'action est fonction de la demande, il est crucial que l'UNOPS puisse répondre aux attentes de ses partenaires, voire les dépasser. En se concentrant sur la *valeur des partenariats*, l'UNOPS entend fournir des services de haute qualité et des solutions à valeur ajoutée, reconnues par les partenaires, conformément aux normes internationales et aux meilleures pratiques.

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

41. La tendance à l'augmentation de la demande de services de l'UNOPS par les partenaires s'est maintenue lors de l'exercice biennal 2020-2021. L'UNOPS continuera de fournir des services de haute qualité dans les domaines suivants : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. Le Bureau reste déterminé à dispenser des services de haute qualité et à aider ses partenaires à concrétiser des résultats durables grâce à sa rapidité, à son efficacité et à la valeur ajoutée des services qu'il fournit.

42. L'UNOPS continue de nouer des relations avec un large éventail de partenaires, y compris d'autres organisations des Nations Unies, aux niveaux local, régional et mondial. Dans le cadre de sa démarche en la matière, il continuera d'utiliser les bureaux de liaison situés dans des lieux stratégiques pour appuyer les engagements signés avec des partenaires mondiaux.

43. L'UNOPS continuera d'agir en fonction des retours d'information de ses partenaires. Le conseil des clients de l'UNOPS, composé de partenaires des Nations Unies, d'institutions financières internationales, de gouvernements et d'autres entités, fournira des conseils à la Directrice exécutive sur les perspectives opérationnelles, les défis et les risques potentiels. S'appuyant sur une enquête exhaustive auprès des partenaires, le Bureau mettra en œuvre en son sein des actions concertées visant à maintenir des niveaux élevés de satisfaction des partenaires.

Facteur déterminant A2. Utilisation pragmatique des connaissances

44. L'UNOPS est conscient de la valeur des échanges de connaissances et de meilleures pratiques, qui permettent l'exécution cohérente et efficiente des projets. Il

¹⁰ On trouvera une description des fonctions institutionnelles de l'UNOPS rapportées à ses groupes fonctionnels harmonisés à l'annexe I.

continuera de rationaliser sa gestion des connaissances pour mettre à profit les enseignements tirés des projets, de manière à ce que ses partenaires en bénéficient.

45. Grâce à son mandat et à son savoir-faire technique en matière de passation de marchés publics, l'UNOPS aide les gouvernements à lutter contre la corruption, à garantir une concurrence loyale et à mettre en place des chaînes d'approvisionnement efficaces et durables. À l'appui du Programme 2030, l'UNOPS continue de mettre l'accent sur les infrastructures résilientes et durables, en fournissant des solutions de haute qualité et inclusives au profit de communautés entières. Le Bureau s'emploiera à développer l'exécution de projets, de concert avec ses partenaires, pour promouvoir la passation de marchés publics et les infrastructures de haute qualité.

46. L'UNOPS se concentre – à un stade précoce et à un niveau élevé de la prise de décisions – sur la mise au point d'offres de services intégrés ainsi que d'outils et d'approches qui permettent d'assurer un engagement stratégique auprès des partenaires. Cette ambition va de pair avec celle de faire du Bureau un organisme-chef de file en matière de réflexion, au moyen de l'établissement de partenariats, de telle sorte qu'il soit en mesure d'apporter des solutions créatives aux défis liés au développement.

Facteur déterminant A3. Communication faisant mesurer la valeur ajoutée

47. Dans sa volonté de transparence, l'UNOPS publie en temps réel sur son site Web des données concernant tous ses projets en cours d'exécution. En 2020, il a de nouveau respecté intégralement les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Il continuera de le faire. Le Bureau maintiendra également son adhésion aux normes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance afin d'obtenir des rapports complets sur les résultats en matière de durabilité (voir annexe I).

48. Pour promouvoir et renforcer l'obtention de données financières harmonisées et transparentes au sein du système des Nations Unies, l'UNOPS communique ses données conformément aux normes pertinentes, y compris sur la contribution du Bureau aux objectifs de développement durable.

49. En réponse aux retours d'information de l'enquête menée en 2019 auprès des partenaires, l'UNOPS entend améliorer la qualité, la rapidité et la pertinence des rapports de ces derniers. Grâce aux nouvelles fonctionnalités du système et aux modèles adaptés à chaque partenaire alignés sur les accords-cadres mondiaux, le Bureau adaptera et automatisera davantage les rapports financiers qui leur sont destinés. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, l'UNOPS renforcera ses rapports sur la valeur ajoutée qu'il apporte aux partenaires et aux pays de programme.

Objectif B. Excellence du personnel

50. Dans sa quête d'*excellence du personnel*, l'UNOPS donne au personnel les moyens de travailler dans le respect des normes les plus exigeantes et souhaite être considéré comme un employeur de choix qui attire et retient à son service un personnel talentueux.

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

51. Le Bureau est déterminé à améliorer l'équilibre femmes-hommes et l'équilibre géographique et se concentrera sur la diversité et l'inclusion à tous les niveaux des activités d'information, de recrutement et de gestion des aptitudes. Conformément à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et à la Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes, l'UNOPS renforcera son attention sur l'inclusion

intersectionnelle des femmes, des personnes handicapées et d'autres groupes sous-représentés. En visant la parité des genres au sein de son effectif et à ses postes de direction, le Bureau militera en faveur de pratiques d'encadrement et de travail plus inclusives afin de disposer d'un personnel venant d'horizons divers.

52. L'UNOPS est fermement attaché à la politique de tolérance zéro du Secrétaire général à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Il continuera de prendre des mesures délibérées visant à instaurer une culture de la prise de parole, notamment pour s'assurer que ses lieux de travail sont exempts de toute forme de discrimination et de harcèlement.

53. 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 contribue à renforcer les capacités nationales 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

54. Les initiatives menées au plan mondial pour repérer, recruter et perfectionner les professionnels de talent sont des priorités essentielles pour l'UNOPS. Le Bureau créera un environnement favorable au développement de carrière grâce à des conversations sur le développement et à l'accès à des perspectives d'apprentissage. Le Bureau renforcera encore sa gestion des ressources en personnel et en talents en incorporant son cadre de compétences aux activités touchant le recrutement et la gestion de la performance.

55. L'UNOPS améliorera la planification de la relève pour les postes essentiels grâce à des initiatives telles que des appels à candidatures et à l'établissement de listes d'aptitudes. Dans les activités de sa stratégie de formation, le Bureau veille à assurer l'équilibre entre femmes et hommes et dans la représentation géographique.

56. Conscient du fait que la motivation du personnel est un élément déterminant de la rétention du personnel et des résultats institutionnels, l'UNOPS compare le niveau de motivation de son personnel avec celui d'autres organisations. Il mettra en œuvre son plan d'action établi sur la base des résultats de l'enquête menée auprès du personnel pour maintenir un niveau élevé de motivation.

Facteur déterminant B3. Renforcement de l'encadrement

57. En fonction des résultats de l'enquête menée auprès du personnel, l'UNOPS renforcera sa culture de rétro-information et de respect du principe de responsabilité. Une formation mondiale relative à la gestion de la performance et des programmes de perfectionnement des cadres concourront à ces efforts.

58. Le Bureau continuera de faire progresser le pourcentage de femmes occupant des postes de responsabilité, de manière à améliorer sa performance et ses résultats. Dans le droit fil de son action en faveur de l'égalité des chances et parce qu'il souhaite être un modèle pour la société au service de laquelle il opère, il mobilisera toujours plus les compétences d'un encadrement comptant autant de femmes que d'hommes d'origines diverses et fera fond sur ses pratiques.

59. L'UNOPS s'engage à respecter son devoir de diligence. Au cours de l'exercice 2022-2023, il mettra davantage l'accent sur le bien-être et l'engagement du personnel grâce à un encadrement inclusif et empathique. Tirant profit des expériences de la pandémie de COVID-19, le Bureau continuera de proposer des aménagements des modalités de travail.

60. L'encadrement bénéficie de l'amélioration des processus métier existants et de la formation dispensée, tout en s'appuyant sur la gestion effective du changement et les pratiques marquées au sceau de l'excellence. Le Bureau développera encore ses capacités et ses méthodologies afin d'appuyer le développement organisationnel et d'atténuer les effets du changement sur le terrain.

Objectif C. Excellence des processus métier

61. Dans sa quête de l'excellence des processus métier, l'UNOPS améliore la qualité, l'efficacité et la fiabilité des opérations en rationalisant les processus et en y apportant des innovations grâce à la numérisation.

Facteur déterminant C1. Gestion de l'efficience et de la cohérence

62. L'UNOPS met à profit son cadre de gestion de la performance pour atteindre les résultats escomptés et veiller au respect du principe de responsabilité. Lors d'examens trimestriels, les hauts fonctionnaires évaluent les résultats opérationnels avec cohérence et sur une base régulière, ce qui leur permet de disposer des données voulues pour prendre des décisions stratégiques et orienter les mesures opérationnelles. Le Bureau continuera d'améliorer la disponibilité et la qualité de l'information relative à la gestion, notamment au moyen de tableaux de bord et de mécanismes de collaboration.

63. S'appuyant sur les fondements de son progiciel de gestion intégré, « oneUNOPS », le Bureau continue d'améliorer son dispositif de prestation. Le progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets « oneUNOPS Projects » exploitera les rapports de chaque site pour améliorer la programmation des projets, le suivi de leur avancement, le suivi des risques et des enseignements à retenir, ainsi que les activités liées à la santé et à la sécurité.

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

64. L'UNOPS a étendu ses activités d'évaluation comparative de la performance aux états de paie et à l'administration du personnel. En 2019, le Comité des commissaires aux comptes a pris note de l'augmentation de la productivité dans ces domaines, le Centre de services partagés traitant un plus grand nombre de gammes de services et d'opérations. Au cours de l'exercice 2020-2021, le Centre de services partagés a élargi sa gamme de services grâce à l'automatisation de son système de gestion de trésorerie, en centralisant le rapprochement bancaire et le décaissement des paiements depuis les comptes intégrés de l'UNOPS. Le Bureau explorera la possibilité pour le Centre de gérer de nouvelles activités de traitement (administratif).

65. Grâce à son programme d'évaluation de la durabilité des fournisseurs (« DrIVE », *Delivering Responsibility in Vendor Engagement*), l'UNOPS continuera de s'assurer que ses fournisseurs opèrent conformément à des normes d'intégrité strictes, en se concentrant particulièrement sur les droits humains, les normes de travail, l'égalité des chances dans l'emploi, le code de conduite, la santé et la sécurité, la gestion-qualité et la gestion environnementale. Il vérifiera les auto-évaluations des fournisseurs, effectuera des visites d'inspection sur place et préparera des plans de mesures correctives à l'intention des fournisseurs inspectés afin de leur indiquer leurs domaines d'amélioration volontaire.

66. Le Bureau est déterminé à améliorer la sécurité de son personnel et les normes de ses opérations en matière de santé et de sécurité, ainsi que ses incidences sur l'environnement. L'UNOPS 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 continuera de se

concentrer sur le signalement opportun des incidents, l'efficacité des inspections obligatoires et la mise en œuvre de mesures d'atténuation en réponse aux risques et dangers recensés.

Facteur déterminant C3. Services et dispositifs de prestations innovants

67. L'UNOPS tire de plus en plus profit des outils de collaboration et des solutions en nuage déployés au cours de l'exercice 2020-2021. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, il renforcera encore sa gouvernance des données, en intégrant l'appropriation des données de concert avec les responsables des politiques et en donnant à son personnel l'accès à des données sur mesure. L'UNOPS poursuivra la numérisation de ses procédures et s'appuiera sur des outils intégrés, y compris la prévision des projets, pour appuyer la mise en œuvre des projets.

68. L'UNOPS conclura de nouveaux accords de longue durée avec les fournisseurs. Dans la mesure du possible, ces accords seront transmis aux partenaires du système des Nations Unies directement ou par l'intermédiaire d'UN Web Buy Plus, ce qui permettra d'accroître la liste des produits disponibles sur cette plateforme de commerce en ligne. Le Bureau continuera d'améliorer son module eSourcing, intégré au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, ainsi que ses autres systèmes d'achats en ligne, afin d'améliorer l'efficacité, la gestion des risques et la transparence de ses procédures de passation de marchés.

69. Il s'emploie ainsi à renforcer les capacités des microentreprises et petites et moyennes entreprises et des sociétés appartenant à des femmes ou à des jeunes, en améliorant leur accès au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies grâce au Portail des possibilités, son programme sur la diversité des fournisseurs, sa formation en ligne Devenir fournisseur de l'UNOPS et d'autres initiatives.

70. Attaché à la neutralité climatique, l'UNOPS compense chaque année ses émissions de gaz à effet de serre au moyen de crédits carbone (unités de réduction certifiée des émissions).

Objectif D. Gestion financière avisée : finances gérées dans l'optique de l'efficacité du développement

71. Afin de garantir une *gestion financière avisée*, l'UNOPS protège son modèle de fonctionnement autofinancé et axé sur la demande en équilibrant les risques et les perspectives et en investissant dans l'innovation au profit des pays et des populations dans le besoin.

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

72. L'UNOPS recouvrera des produits d'un montant suffisant pour lui permettre d'assumer ses charges, grâce à un modèle de tarification souple sur la base duquel chaque engagement signé avec les partenaires est facturé en fonction de ses modalités propres.

73. L'UNOPS prévoit de développer ses opérations menées à l'appui des partenaires des Nations Unies et d'autres partenaires en atteignant davantage de groupes de population dans le besoin. En maintenant un équilibre sain entre la valeur de l'exécution des projets et la valeur des accords de partenariat signés, le Bureau s'efforce de respecter ses engagements envers ses partenaires tout en assurant la croissance du portefeuille et la viabilité financière de l'organisation.

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

74. En réponse à la demande formulée dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, pour améliorer les modèles de recouvrement des coûts et éviter les subventions croisées, il est prévu que le dispositif de recouvrement soit articulé sur les gammes et les types de services rendus. Par ailleurs, la budgétisation des coûts des projets fera l'objet d'efforts soutenus pour basculer vers une approche fondée sur les résultats.

75. Afin de garantir la viabilité du modèle de fonctionnement institutionnel de l'UNOPS, fondé sur l'autofinancement, tous les engagements doivent être conformes à la politique de recouvrement des coûts. Dans cet objectif, il sera accordé un très petit nombre de dérogations aux politiques et accords-cadres en vigueur, comme l'a demandé l'Assemblée générale. Au cours de l'exercice 2022-2023, le Bureau améliorera son modèle de calcul des coûts et de tarification grâce à des modèles de budget adaptés aux besoins et à la terminologie des principaux partenaires.

Facteur déterminant D3. Investissement dans les connaissances et l'innovation

76. L'UNOPS procédera à des mises de fonds affectés aux connaissances et à l'innovation, notamment aux fins d'offres de services et de solutions stratégiques, et pour devenir un chef de file en matière de réflexion. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, l'UNOPS renforcera encore le principe de responsabilité pour les résultats financiers et non financiers de ses projets d'investissement internes, en se concentrant sur la communication opportune des résultats des projets finalisés et sur le suivi de l'avancement des projets en cours grâce aux examens trimestriels.

77. L'approche de la gestion des connaissances de l'UNOPS repose sur l'hypothèse selon laquelle les investissements concernant la réutilisation des compétences et l'innovation seront fonction de la demande passée et future. Le Bureau renforcera les dispositions concernant la gestion systématique des connaissances dans l'ensemble de ses activités afin de contribuer à la réalisation des objectifs au moyen de compétences techniques spécialisées.

B. Cadre de gestion axée sur les résultats

78. Les quatre objectifs de gestion énoncés dans le plan stratégique pour 2022-2025 fournissent des orientations sur la manière dont l'UNOPS assure la viabilité de son mode de fonctionnement autofinancé et tiennent compte des quatre perspectives (partenaires, personnel, processus métier et finances) de son tableau de bord prospectif. Le tableau de bord est un mécanisme essentiel de gestion interne qui sert à guider l'action de toutes les unités administratives de l'UNOPS.

79. Le cadre de gestion axée sur les résultats est l'élément des prévisions budgétaires de l'UNOPS pour 2022-2023 qui est fondé sur les résultats. Il est axé sur les priorités stratégiques et institutionnelles au moyen d'indicateurs clefs de performance et incorpore différentes composantes de la gestion de la performance en incluant des éléments des processus et mécanismes de gestion interne.

80. Le cadre de gestion axée sur les résultats est couplé au cadre de l'UNOPS dédié au suivi des approches de mise en œuvre durable et à l'établissement de rapport sur ces dernières (voir annexe I). Les normes essentielles de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance sont incluses dans un cadre distinct afin de promouvoir les approches en question.

Tableau 1
Cadre de gestion axée sur les résultats

<i>Objectifs de gestion</i>	<i>Facteurs déterminants</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Situation en 2020</i>	<i>Objectifs 2022-2023</i>
A. Valeur reconnue par les partenaires	A1. Gestion de la valeur ajoutée pour les partenaires	Satisfaction générale des partenaires	78 %	80 %
	A2. Utilisation pragmatique des connaissances	Utilité accrue des accords conclus avec les partenaires en matière d'achats publics et d'infrastructures de qualité	704 millions de dollars (moyenne 2019-2020)	>10 %
	A3. Communication faisant mesurer la valeur ajoutée	Résultats conformes aux normes internationales en matière de transparence	100 %	100 %
B. Excellence du personnel	B1. Adoption d'une culture institutionnelle reposant sur les valeurs et les principes des Nations Unies	Pourcentage de femmes dans le personnel	46 %	47 % à 53 %
	B2. Recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent	Mobilisation du personnel	4,16 (2019)	4,10
	B3. Renforcement de l'encadrement	Femmes occupant des postes de rang élevé	41 %	47 % à 53 % ¹¹
C. Excellence des processus métier	C1. Gestion de l'efficacité et de la cohérence	Achèvement des projets dans les délais	81 %	85 %
	C2. Mise au point de critères d'évaluation de la performance	Taux d'exécution des recommandations d'audit interne	96 %	90 %
	C3. Services et dispositifs de prestations innovants	Prévision en temps utile des dépenses du projet	s.o.	95 %
D. Gestion financière avisée	D1. Gestion de la croissance et de la prestation	Taux d'exécution annuel, exprimé en pourcentage de la valeur des accords conclus avec les partenaires	74 % (moyenne 2019-2020) ¹²	75 % à 85 %

¹¹ Pour les grades ICSC-11 et supérieurs, l'échéance pour atteindre une représentation de 47 % à 53 % est fin 2026.

¹² À l'exclusion de l'accord de partenariat signé avec le Gouvernement du Mexique en 2020.

<i>Objectifs de gestion</i>	<i>Facteurs déterminants</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Situation en 2020</i>	<i>Objectifs 2022-2023</i>
	D2. Attribution d'un coût à la valeur ajoutée	Accords conclus avec les partenaires conformes au principe de recouvrement des coûts	99 %	95 %
	D3. Investissement dans les connaissances et l'innovation	Projets d'investissement internes avec rapport sur les résultats	71 %	100 %

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

81. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023 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) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en application 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 ainsi que la présentation du budget. Du fait du modèle de fonctionnement autofinancé de l'UNOPS, le cycle biennal est le mieux adapté à la planification des produits et des charges.

82. La structure organisationnelle de l'UNOPS lui permet d'assurer une prestation efficace et rationnelle de services aux partenaires et définit la répartition des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités. Le cadre de résultats attendus et le projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023 sont alignés sur la structure mondiale de l'UNOPS (fig. 1, ci-dessus ; fonctions globales décrites à l'annexe I).

83. 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 2 présente une synthèse des principaux indicateurs de résultats, ainsi que des données de référence, des objectifs et des ressources allouées à la gestion, par groupe fonctionnel.

Tableau 2
Objectifs fixés et ressources allouées à la gestion, par groupe fonctionnel

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Situation en 2020</i>	<i>Objectifs 2022-2023</i>	<i>Objectifs de gestion 2022-2023 (en millions de dollars)</i>
Direction et encadrement	Femmes occupant des postes de rang élevé	41 %	47 % à 53 %	41,0
	Projets d'investissement internes avec rapport sur les résultats	71 %	100 %	
Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources	Satisfaction générale des partenaires	78 %	80 %	45,8
	Utilité accrue des accords conclus avec les partenaires en matière d'achats publics et d'infrastructures de qualité	704 millions de dollars (moyenne 2019-2020)	>10 %	
Opérations des bureaux de pays/extérieurs : supervision, gestion et appui	Achèvement des projets dans les délais	81 %	85 %	30,6
	Prévision en temps utile des dépenses du projet	s.o.	95 %	
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Pourcentage de femmes dans le personnel	46 %	47 % à 53 %	11,1
	Mobilisation du personnel	4,16 (2019)	4,10	
Sécurité du personnel et des locaux	Non concerné*	s.o.	s.o.	1,1
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	Accords conclus avec les partenaires conformes au principe de recouvrement des coûts	99 %	95 %	34,0
	Taux d'exécution annuel, exprimé en pourcentage de la valeur des accords conclus avec les partenaires	74 % (moyenne 2019-2020)	75 % à 85 %	
Supervision et assurance de l'organisation	Taux d'exécution des recommandations d'audit interne	96 %	90 %	17,7
	Résultats conformes aux normes internationales en matière de transparence	100 %	100 %	
Total				181,3

* Il n'est pas fixé d'indicateur de résultat pour les groupes fonctionnels auxquels est affecté moins de 1 % des ressources allouées à la gestion.

Direction et cadres supérieurs de l'organisation

84. *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.

85. *Enjeux et descriptif.* Ce groupe fonctionnel est celui sur lequel s'appuie la Directrice exécutive – responsable devant le Conseil d'administration – pour mettre en œuvre la mission et les ambitions de l'UNOPS via l'exécution de son plan stratégique pour 2022-2025. 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 d'encadrement et l'appui à l'adoption des valeurs et de l'éthique de l'UNOPS à l'échelle de l'organisation.

86. *Responsabilité et financement.* La gestion et la direction stratégiques sont financées par toutes les entités de la structure mondiale. La responsabilité incombe à la Directrice exécutive, à l'Équipe de direction et à la direction générale de l'organisation. Le niveau de financement estimé est augmenté de 23 millions de dollars, pour atteindre 41 millions de dollars, dont 20 millions de dollars sont affectés – conformément à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes – en tant qu'investissement stratégique dans le groupe fonctionnel harmonisé.

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

87. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Relations et partenariats extérieurs, communications et mobilisation de ressources » réunit deux fonctions globales de l'UNOPS : « communications » et « établissement de partenariats ».

88. *Enjeux et descriptif.* Alors que l'UNOPS continue d'évoluer dans la gestion de ses relations extérieures, le Groupe des partenariats et de la liaison se voit adjoindre les bureaux de liaison situés à proximité des partenaires et intégrés dans les portefeuilles régionaux. L'UNOPS a accru ses capacités de développement de partenariats dans les régions afin de garantir une mobilisation suffisante des ressources et d'améliorer la qualité des engagements. Le Groupe des communications a été renforcé au moyen de ressources additionnelles, de manière à faire mieux connaître l'UNOPS auprès des publics cibles. Cela reflète l'augmentation du financement pour l'exercice biennal 2022-2023.

89. *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 l'encadrement au sein de toutes les régions de l'UNOPS. Le niveau de financement nécessaire est estimé à 45,8 millions de dollars, en augmentation de 5,8 millions de dollars par rapport à l'exercice biennal précédent.

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

90. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Opérations des bureaux de pays/extérieurs : supervision, gestion et appui » recouvre trois des fonctions globales de l'UNOPS : supervision régionale ; pratiques et normes de mise en œuvre ; appui et conseil intégrés.

91. *Enjeux et descriptif.* Reconnaisant l'interdépendance entre les gammes de service de l'UNOPS, les pratiques et normes de mise en œuvre englobent la gestion de projets, les infrastructures et les achats. L'UNOPS renforce son dispositif de prestation de services au moyen de capacités consultatives techniques supplémentaires au niveau régional. Ces deux initiatives témoignent de son ambition

de poursuivre le développement de ses compétences techniques à l'appui de ses partenaires dans ses domaines d'activité.

92. Le cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité permet au Bureau d'établir une distinction entre les processus transactionnels et les activités liées à l'élaboration de politiques et à la supervision. En délimitant plus précisément la nature de ces rôles dans le cadre des fonctions d'appui sur le terrain, l'UNOPS pourra mieux mettre ses ressources à profit pour concevoir des solutions plus appropriées et promouvoir l'innovation.

93. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe aux gestionnaires de l'ensemble des entités régionales du Bureau, au Groupe des infrastructures et de la gestion des projets, au Groupe des achats, au Centre de services partagés chargé de dispenser appui et conseils sur les meilleures pratiques, et à ceux qui exercent l'ensemble des fonctions liées aux activités de traitement (administratif), au soutien aux processus et à la tenue des archives à l'appui des opérations. Le niveau de financement nécessaire a été augmenté de 0,2 million de dollars, pour atteindre 30,6 millions de dollars.

Gestion des ressources humaines de l'organisation

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

95. *Enjeux et descriptif.* Le Centre de services partagés, qui est solidement établi et offre un bon rapport coût-efficacité, permet de fournir dans le domaine des ressources humaines un appui consultatif et administratif de haute qualité. L'UNOPS est donc en mesure d'accroître la portée, la gamme et la part des services fournis aux partenaires, ce qui lui permet de contribuer efficacement au programme de réforme du Secrétaire général.

96. Les fonctions consultatives et administratives étant désormais assurées par le Centre mondial de services partagés et les fonctions de conseil et d'appui étant intégrées, le Groupe des personnes et du changement se concentre sur les priorités stratégiques et institutionnelles, une manière plus économique d'exercer des fonctions spécialisées en matière de ressources humaines pour le compte du Bureau et d'autres bénéficiaires.

97. *Responsabilité et financement.* La responsabilité des politiques incombe au Groupe des personnes et du changement, tandis que celle de la mise en œuvre opérationnelle est partagée avec le Centre mondial de services partagés et la fonction intégrée de conseil et d'appui. Le niveau de financement prévu reste stable à 11,1 millions de dollars.

Sécurité du personnel et des locaux

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

99. *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'environnement¹³. Il a continué de renforcer cette fonction en lui affectant des ressources supplémentaires.

¹³ ISO-14001 et OHSAS-18001.

100. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe au personnel de l'UNOPS au niveau du siège et sur le terrain, conformément au cadre de responsabilité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et du Centre de services partagés, avec sa fonction liée à la santé, à la sécurité, aux questions sociales et à l'environnement. Le chef de la sécurité veille 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 de la Directrice exécutive. Le montant des ressources nécessaires pour la gestion a été porté à 1,1 million de dollars, soit une augmentation de 0,1 million de dollars.

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

101. *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 globales de l'UNOPS : finances ; informatique et communications ; « administration générale ».

102. *Enjeux et descriptif.* Doté d'une fonction « technologie de l'information » consolidée sous l'égide du Directeur de l'informatique, l'UNOPS continue d'améliorer les fonctionnalités de son progiciel de gestion intégré oneUNOPS et les produits informatiques connexes. L'UNOPS opère la transition vers des solutions en nuage pour collaborer et partager des connaissances en utilisant les technologies de l'information. Les coûts liés à la gestion et au développement seront financés via des coûts indirects, tandis que les fonctions d'appui continueront d'être recouvrées en tant que coûts directs. Le responsable de la sécurité informatique, au sein du Groupe de gestion des risques, met en œuvre les contrôles de sécurité informatique.

103. Le Groupe des finances de l'UNOPS a transféré la procédure de traitement des transactions au Centre de services partagés en vue d'une mise en œuvre globale, y compris du système et des procédures automatisés et centralisés de gestion de la trésorerie et des liquidités. Cela permet d'améliorer la planification financière, d'ajouter de la transparence aux opérations de l'UNOPS et d'apporter de l'efficacité à la gestion des risques financiers.

104. Grâce à la prestation satisfaisante de services partagés aux échelons local, régional et mondial, l'UNOPS est parvenu à recouvrer une part élevée des coûts directs liés aux fonctions d'administration générale.

105. *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 nécessaire a été augmenté de 6,4 millions de dollars, pour atteindre 34,0 millions de dollars.

Supervision et assurance de l'organisation

106. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Supervision et assurance de l'organisation » recouvre les fonctions globales suivantes : supervision institutionnelle et gestion des risques ; affaires juridiques ; audit et enquêtes ; éthique et conformité.

107. *Enjeux et descriptif.* La fonction globale de contrôle et d'assurance comprend la fonction d'examen des contrats et des biens et le Comité consultatif pour les questions d'audit. La supervision des activités liées aux engagements et des risques connexes incombe au Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, tandis que le Groupe de la gestion des risques récemment constitué est responsable du suivi du risque institutionnel.

108. Le Bureau de la déontologie et de la conformité 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 le personnel se comporte avec professionnalisme et applique les prescriptions de la Charte des Nations Unies.

109. L'UNOPS continuera de veiller à l'intégrité de sa fonction « achats ». Des mécanismes institutionnels, des mesures d'incitation à l'établissement de propositions de haute qualité et l'automatisation de certains processus rendront ce processus plus efficace.

110. Le Groupe de l'audit interne et des investigations aide la direction de l'UNOPS à évaluer et à améliorer l'adéquation et l'efficacité des systèmes de contrôle et du mode de fonctionnement du Bureau, ainsi que l'utilisation de ses ressources, afin 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.

111. *Responsabilité et financement.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Bureau de la déontologie et de la conformité, le chef de la Section des achats, le Comité des marchés et des biens du siège, le Groupe des services juridiques, le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets et le Groupe de la gestion des risques sont chargés de veiller au respect du principe de responsabilité. Ce groupe fonctionnel est également 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 été augmenté de 7,2 millions de dollars, pour atteindre 17,7 millions de dollars.

IV. Comment l'UNOPS atteindra ses objectifs : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2022-2023

112. L'UNOPS étant un organisme autofinancé, ses produits doivent compenser ses charges. L'objectif fixé concernant les produits pour l'exercice biennal, à savoir 200,5 millions de dollars, sert donc de cadre au budget de gestion du Bureau pour 2022-2023.

113. Pour l'exercice 2022-2023, l'UNOPS vise une augmentation en termes réels des ressources allouées à la gestion, par rapport aux estimations de l'exercice 2020-2021, afin de renforcer les fonctions mondiales tandis que l'organisation poursuit son évolution. Dans les prévisions budgétaires, sur un montant de 200,5 millions de dollars, 181,3 millions de dollars sont destinés à la gestion et 19,2 millions de dollars aux provisions, aux éléments de passif et aux imprévus. Comme le recommande le Comité des commissaires aux comptes, les investissements stratégiques ont été intégrés aux ressources de gestion. À titre de comparaison, le projet de budget pour l'exercice 2020-2021 prévoyait d'allouer 138,5 millions de dollars à la gestion et 22,5 millions de dollars aux provisions et aux charges imprévues, ainsi que 20 millions de dollars aux investissements stratégiques, montant prélevé sur l'excédent budgétaire du Bureau.

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

114. Les gains d'efficacité obtenus en investissant dans l'informatique et en procédant à une refonte de certains processus mondiaux, ainsi qu'en recouvrant les coûts directs sur la base de la définition de facteurs de coûts appropriés, ont permis à

l'UNOPS d'accroître le volume des services fournis tout en maîtrisant le budget alloué à la gestion.

115. Outre d'optimiser certains processus mondiaux et de perfectionner le modèle de recouvrement des coûts, l'UNOPS continuera d'utiliser son budget alloué à la gestion pour améliorer la qualité des services rendus et accroître la valeur ajoutée de son dispositif de prestations. En réponse à la demande de ses partenaires, le Bureau leur fournira des solutions stratégiques intégrées, ce qui renforcera les moyens dont il dispose pour atteindre les objectifs arrêtés à l'échelle mondiale.

116. Tandis que l'UNOPS continue de se développer, on s'attend à ce que les ressources de gestion augmentent au fil de l'ajustement du budget pour répondre aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes et assurer une capacité suffisante dans les fonctions mondiales. L'effet de l'inflation pour le prochain exercice biennal est estimé à 2,49 % pour 2022 et 2,43 % pour 2023, ce qui reflète l'incidence combinée du taux d'inflation annuel dans les lieux où l'UNOPS est présent.

117. L'UNOPS allouera des ressources aux imprévus afin d'atténuer d'éventuels risques financiers qui pourraient devoir être absorbés par ses propres ressources.

B. Une dotation en effectifs souple, conforme à la stratégie

118. Le tableau 3, ci-dessous, présente un aperçu des postes financés au moyen du budget de gestion de l'UNOPS, tels qu'ils apparaissent dans les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2022-2023.

119. Le recours à des contrats de vacataire offre à l'UNOPS la souplesse que requiert son modèle d'autofinancement et d'activités fondées sur des projets. Néanmoins, le Bureau s'appuie sur un certain nombre de postes essentiels pour assurer sa stabilité et conserver du personnel doté des connaissances et des compétences nécessaires.

120. Les effectifs estimés dans les prévisions budgétaires pour 2022-2023 reflètent la situation en 2021, avec des changements estimés dans un nombre limité de rôles essentiels au cours de l'exercice biennal. Au fur et à mesure de la croissance et de l'évolution de l'organisation, l'UNOPS évalue les besoins opérationnels et adapte la position du personnel en conséquence, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière (article 14.02).

Tableau 3
Postes financés au moyen du budget de gestion, par catégorie et par site¹⁴

	Prévisions budgétaires pour 2020-2021			Prévisions budgétaires pour 2022-2023			Variation		
	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	6	5	11	4	5	9	-2	0	-2
D-1	5	9	14	9	12	21	4	3	7
Autres administrateurs recrutés sur le plan international	38	44	82	39	52	91	1	8	9
Autres postes	5	14	19	2	3	5	-3	-11	-14
Total	56	72	128	72	72	128	0	0	0

Note : SGA : Secrétaire général adjoint ; SSG : Sous-Secrétaire général.

C. Allocation de ressources aux fins de la gestion des risques

121. Depuis 2009, la réserve opérationnelle de l'UNOPS demeure supérieure au niveau fixé par le Conseil d'administration. Un actif net solide est la garantie que le financement des charges de gestion est assuré. Au-delà du minimum requis, les excédents cumulés ont assuré aux partenaires que l'UNOPS serait entièrement autofinancé, sans aucun apport de fonds destiné à financer des activités de base, conformément à l'engagement pris. Comme l'a demandé le Conseil d'administration¹⁵, et sur la base d'un examen indépendant, l'UNOPS propose, pour l'exercice biennal 2022-2023, d'aligner le niveau minimum requis de sa réserve opérationnelle sur les risques de son portefeuille (voir annexe II).

122. Si l'UNOPS s'emploie à intensifier l'exécution de projets, de concert avec ses partenaires, pour promouvoir des achats publics et des infrastructures de qualité, son portefeuille de projets, dont le profil de risque s'est accentué, a gagné en complexité. En tant que partenaire fiable pour les opérations dans les États fragiles et les dans des conditions difficiles, le Bureau répond aux demandes de ses partenaires tout en protégeant ses opérations grâce à la réserve opérationnelle. Les partenaires sont ainsi rassurés sur le fait que l'UNOPS peut tenir ses engagements si le risque vient à se matérialiser. L'actif net total devrait atteindre 344,7 millions de dollars, dont 179,8 millions de dollars sont affectés à la réserve opérationnelle, les excédents cumulés non affectés étant réduits à 22,0 millions de dollars (tableau 4, ci-dessous).

123. 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

¹⁴ Le nombre de postes dont le financement est réparti entre coûts directs et indirects est demeuré stable (754 environ) depuis la présentation des précédentes prévisions budgétaires à la mi-2019. Conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/RES/67/226) et réaffirmée à l'occasion de l'examen quadriennal complet suivant (A/RES/71/243), l'UNOPS poursuit le recouvrement des coûts directs sur la base de la définition de facteurs de coût 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 auprès des projets, le coût des postes, qui donnait anciennement lieu à un recouvrement au titre des coûts indirects, est désormais comptabilisé à la rubrique Services partagés et fait dans la plupart des cas l'objet d'un recouvrement en tant que coût direct.

¹⁵ Décision 2020/8 du Conseil d'administration.

prises au niveau interne, mais un risque résiduel est inhérent à ce type d'opérations. En ce qui concerne la procédure de contrôle interne, la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité atténue l'exposition au risque, tandis que le Groupe de gestion des risques récemment créé améliore la gestion des risques institutionnels. Au cours de l'exercice biennal à venir, l'UNOPS améliorera l'évaluation des risques associés à ses engagements en prenant en compte les facteurs liés à la conjoncture, ainsi que la nature des services à rendre et le rôle qu'il assume.

124. Il est important de quantifier l'exposition aux risques et d'anticiper les pires scénarios possibles afin de réserver des fonds d'un montant suffisant dans la réserve opérationnelle et de pouvoir recouvrer un montant suffisant au titre de chaque engagement pour financer les mesures d'atténuation des risques.

125. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, l'UNOPS affectera 19,2 millions de dollars aux imprévus liés à d'éventuelles comptabilisations en pertes et provisions afin de faire face aux risques plausibles non couverts par les coûts directs. Cette somme représente environ 9,6 % du montant prévu des produits pour l'exercice biennal.

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

126. Dans le cadre de ses ressources de gestion, l'UNOPS allouera des fonds pour répondre à l'évolution de la demande des partenaires à la lumière du Programme 2030. Au cours de l'exercice 2022-2023, il réservera 30 millions de dollars à des investissements internes stratégiques, intégrés dans les ressources de gestion. Conformément à son plan stratégique pour 2022-2025, le Bureau ciblera les investissements internes à l'appui de ses priorités opérationnelles et de ses priorités en matière de gestion.

127. L'UNOPS poursuivra le développement de son dispositif de prestations afin d'optimiser ses processus internes et la fourniture de services à l'intention de ses partenaires. Il s'appuiera pour ce faire sur des investissements internes, conformément à ses objectifs de gestion.

128. Grâce à son Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (S3I), dont le bureau a été établi en Finlande, avec le soutien du gouvernement finlandais, en 2020, l'UNOPS investit dans la mise au point de solutions innovantes pour aider les États Membres à atteindre les objectifs mondiaux. La constitution d'une réserve « S3I » distincte est proposée à partir de 2021 (tableau 4, ci-dessous, et annexe II)¹⁶ afin d'éviter une approche en dents de scie résultant de l'évaluation des actifs sous-jacents et de ne pas nuire à la crédibilité de l'initiative.

¹⁶ Nécessite une modification de l'article 22.02 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS.

Tableau 4
Plan d'utilisation des ressources

(en millions de dollars)

	<i>Prévisions budgétaires pour 2020-2021</i>	<i>2020 (chiffres réels) et 2021 (prévisions)</i>	<i>Prévisions budgétaires 2022-2023</i>
Ressources			
Actif net en début d'exercice	192,9	252,0	344,7
Montant total des produits, calculé sur la base des conventions de budgétisation	181,0	258,4	200,5
Actif net après effets des produits calculés sur la base des conventions de budgétisation	373,9	510,5	545,2
Utilisation des ressources			
Ressources allouées à la gestion	138,5	130,0	181,3
Réserves au titre des provisions nécessaires, d'éventuelles créances irrécouvrables de l'excédent pour imprévus	22,5	33,4	19,2
Investissements stratégiques financés à l'aide de l'excédent	20,0	12,5	0
Total des ressources utilisées	181,0	175,9	200,5
Solde des ressources			
Montant des produits nets, calculé sur la base des conventions de budgétisation	0,0	82,5	0,0
Montant net des produits financiers	0,0	11,0	0,0
Variations du montant calculé selon les normes IPSAS*	0,0	4,4	0,0
Gains/pertes actuariel(le)s pour l'exercice	0,0	-7,2	0,0
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur	0,0	1,9	0,0
Rapprochement conventions de budgétisation/normes IPSAS	0,0	-0,9	0,0
Variation du montant de l'actif net, calculé selon les normes IPSAS**	0,0	92,6	0,0
Montant de l'actif net à la fin de l'exercice	192,9	344,7	344,7
Composition de l'actif net de l'UNOPS			
Gains/pertes actuariel(le)s	12,3	4,8	4,8
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-3,0	11,1	11,1
Montant minimum de réserve opérationnelle	21,7	145,8	179,8
Réserve pour la croissance et l'innovation	0,0	39,0	22,0

	<i>Prévisions budgétaires pour 2020-2021</i>	<i>2020 (chiffres réels) et 2021 (prévisions)</i>	<i>Prévisions budgétaires 2022-2023</i>
Réserve allouée à l'Initiative S3I	0,0	104,9	104,9
Montant cumulé des excédents	162,0	39,0	22,0
Actif net à la fin de l'exercice	192,9	344,7	344,7

* L'utilisation de l'actif net de l'UNOPS est limitée sur la base de la composition présentée dans le tableau sous « Composition de l'actif net de l'UNOPS ». Au cours de la période financière, les excédents permettent d'absorber tout déficit encouru.

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

Tableau 5 Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses

En millions de dollars

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Prévisions budgétaires pour 2018-2019</i>	<i>Évolution</i>		<i>Prévisions budgétaires pour 2020-2021</i>
		<i>Montant en dollars</i>	<i>Pourcentage (%)</i>	
Postes	27,1	4,2	15,5	31,3
Dépenses communes de personnel ¹⁷	20,4	2,7	13,2	23,1
Voyage	8,7	0,0	0,0	8,7
Consultants ¹⁸	66,4	34,6	52,1	101,0
Dépenses de fonctionnement ¹⁹	12,9	0,1	0,8	13,0
Mobilier et matériel ²⁰	1,0	0,4	40,0	1,4
Remboursements	2,0	0,8	40,0	2,8
Dépenses totales	138,5	42,8	30,9	181,3

¹⁷ Y compris les dépenses liées aux indemnités, aux assurances, à la formation et à l'administration du personnel.

¹⁸ Y compris les contrats de vacataires, les consultants recrutés au plan local et au plan international, les services contractuels et les contrats d'entreprise.

¹⁹ Y compris les frais généraux de fonctionnement, les dépenses de représentation, les frais de location, les frais d'éclairage, chauffage, énergie et eau, les frais d'entretien et les charges accessoires.

²⁰ Y compris le mobilier, le matériel et les immobilisations incorporelles.