



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
19 septembre 2002
Français
Original: anglais

Seconde session ordinaire de 2002

23-27 septembre 2002, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
aux projets (UNOPS) : questions financières,
budgétaires et administratives**

Plan de secours concernant la réserve opérationnelle

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi à la demande du Conseil d'administration (décision 2002/13) et présente, aux fins d'approbation par le Conseil d'administration, un plan de secours au cas où la réserve opérationnelle ne pourrait absorber les dépenses d'administration engagées au titre du compte de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2002-2003 qui dépassent les revenus produits.

2. L'élaboration d'un plan de secours a été recommandée par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 2000-2001 (document DP/2002/CRP.13) car il jugeait préoccupant qu'en juin 2002, le projet de budget de l'UNOPS pour 2002 ne laisse guère de marge pour un excédent de recettes à la fin de l'année, ce qui suscitait une incertitude quant à la capacité de la réserve opérationnelle, déjà à un niveau très bas, d'absorber un déficit important avant d'avoir été ramenée à son niveau prescrit.

3. Le plan prend en compte l'appui exprimé en janvier 2002 par le Secrétaire général dans sa note au Conseil d'administration (DP/2002/CRP.5) en faveur de la poursuite des activités de l'UNOPS en tant qu'entité distincte et autofinancée, selon la volonté initiale des États Membres. Au cours des années, l'UNOPS a fait ses preuves en tant que prestataire de services aux organisations du système des Nations Unies pour la gestion et l'exécution de programmes et de projets. Le plan prend également en considération le nombre et la valeur des engagements contractuels de clients sous forme de contrats signés dans le portefeuille de l'UNOPS ainsi que les difficultés auxquelles les clients pourraient se heurter au cas où, du fait de l'épuisement de la réserve opérationnelle, l'UNOPS risquerait de ne plus être en mesure de tenir ses engagements en matière de service aux projets.

4. Le plan de secours a donc pour objet d'assurer un cadre de travail suffisant à l'UNOPS par la perception de recettes ou la réduction de dépenses, de façon qu'il puisse continuer sans interruption d'offrir des services de qualité à ses clients, tout



en examinant les mesures à prendre pour continuer de fonctionner et se préparer à l'avenir.

5. Ainsi que cela a été établi par ailleurs, notamment dans les prévisions budgétaires révisées pour 2002-2003 (DP/2002/33) et dans le rapport sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes (DP/2002/35), l'UNOPS a mis en place en 2002 des mécanismes plus rigoureux et plus sûrs d'établissement d'objectifs opérationnels et de mesure permanente de son efficacité. L'UNOPS examine toutes les deux semaines ses rapports d'acquisition, d'exécution et de recettes, un examen plus approfondi étant effectué au milieu de l'année, et contrôle strictement ses dépenses. Le Comité de coordination de la gestion et son groupe de travail ont poursuivi leurs travaux afin d'examiner la position de l'UNOPS et l'établissement des prévisions budgétaires révisées. Le Directeur exécutif ne doute pas que, grâce à ces mécanismes, l'UNOPS sera en mesure de déceler les signes précurseurs d'un risque de déficit, prendre les mesures correctives nécessaires pour éviter l'épuisement de la réserve et la nécessité d'appliquer le plan de secours ou, dans le pire des cas, demander l'application du plan le plus tôt possible.

6. L'UNOPS a également procédé en 2002 à un ajustement structurel, ce qui s'est traduit par une forte réduction budgétaire pour ce qui est de la réalisation de nouveaux objectifs, tout en maintenant les ressources nécessaires pour assurer la fourniture de services de qualité en vue de la réalisation de ces objectifs.

II. Plan de secours

7. Chaque fois que le Directeur exécutif de l'UNOPS déterminera, soit dans ses rapports périodiques au Comité de coordination de la gestion, soit de manière ponctuelle, que le niveau de la réserve opérationnelle risque de passer sous la barre des 2 millions de dollars des États-Unis à la clôture des comptes de fin d'exercice, il en informera le Comité de coordination de la gestion et, par l'intermédiaire de celui-ci, le Conseil d'administration. Ainsi qu'il est indiqué plus loin, plusieurs mesures préparatoires sont prévues afin d'assurer au besoin l'exécution rapide du plan.

8. Dans un premier temps, on déterminera l'importance du déficit effectif ou attendu, les perspectives et le calendrier de redressement et les liquidités qui seront nécessaires jusqu'à ce que le déficit soit éliminé. Il sera particulièrement important de déterminer s'il s'agit d'un problème de trésorerie ou d'un problème plus grave d'ordre structurel. Une fois le diagnostic établi, des mesures seront prises afin d'augmenter les recettes ou les liquidités ou de réduire les dépenses d'administration, selon qu'il conviendra.

Mesures visant à accroître les recettes ou les liquidités

9. L'UNOPS commencera par prendre contact avec tous ses clients afin de déterminer avec ceux-ci le meilleur moyen de poursuivre la fourniture de ses services. Il s'agira de chercher en priorité à accélérer l'exécution de projets répondant aux besoins des clients tout en permettant à l'UNOPS d'accélérer les recettes. L'UNOPS cherchera également à examiner avec chaque client les arrangements en matière d'honoraires afin de déterminer l'opportunité de procéder à une révision à la hausse s'il est ainsi plus avantageux pour le client de continuer de confier son portefeuille de projets à l'UNOPS au lieu de risquer le retour de projets

que l'UNOPS n'aurait pas autrement les moyens de continuer de gérer. S'il s'agit d'un problème de trésorerie, l'UNOPS et le client peuvent tout simplement convenir du règlement préalable des honoraires de l'UNOPS. L'UNOPS a en fait déjà préparé ces discussions avec certains de ses gros clients. Le Comité de coordination de la gestion est convenu de l'importance de la question des honoraires.

Mesures propres à réduire les dépenses d'administration

10. S'il est établi qu'il s'agit d'un problème de trésorerie, l'UNOPS demandera un report de paiement aux créanciers internes qui lui fournissent des services d'appui, à savoir, le PNUD ou le Secrétariat de l'ONU. L'UNOPS cherchera à combler les déficits éventuels auprès des créanciers internes afin d'éviter des conséquences négatives pour ses créanciers extérieurs. Tout plan de règlement proposé par des créanciers commerciaux privés entraînerait vraisemblablement des frais importants. Cette forme de financement n'est pas envisagée par le Règlement financier et les règles de gestion financière applicables à l'UNOPS, et exigerait un amendement approuvé par le Conseil d'administration.

11. Cette question a été abordée à titre préparatoire avec le Comité de coordination de la gestion, qui devrait prendre des décisions à ce propos au cas où ce type de financement serait demandé. Dans le passé, lorsque UNIFEM s'est trouvé devant une grave situation d'urgence pour avoir surprogrammé les ressources attendues, le Conseil d'administration a autorisé le PNUD à mettre des liquidités à sa disposition selon la formule « ni gain ni perte », un montant supplémentaire étant versé au PNUD en sus du montant remboursé pour compenser les intérêts que le PNUD aurait perçus sur les fonds versés à UNIFEM. Des arrangements semblables pourraient être pris en faveur de l'UNOPS avec l'autorisation du Conseil d'administration.

12. L'UNOPS pourrait également envisager de demander à d'autres organismes des Nations Unies de lui « prêter » des fonds contre remboursement du coût d'opportunité. Une autre solution serait de lancer un appel aux contributions volontaires. Ces deux formules devraient être approuvées au préalable par le Conseil d'administration dans le cadre d'un plan de redressement.

13. Comme indiqué plus haut au paragraphe 6, l'UNOPS procède à un ajustement structurel en 2002. Dans le cadre de l'application des recommandations pertinentes du Comité des commissaires aux comptes et compte tenu des enseignements qui pourraient être tirés de la concrétisation de l'examen indépendant du modèle d'opération de l'UNOPS, celui-ci compte procéder à une étude approfondie de ses portefeuilles afin de s'assurer de leur rentabilité. En cas d'épuisement de sa réserve opérationnelle pour des raisons d'ordre structurel, des mesures immédiates et rigoureuses seraient prises afin de contrôler les dépenses, de manière à aligner les ressources sur les recettes. En outre, il serait procédé d'urgence à une étude de rentabilité des principaux portefeuilles afin de déterminer les filières ou activités qui devraient être réduites de façon à rétablir l'autofinancement des opérations de l'UNOPS.

14. Les frais de personnel représentent le principal objet de dépense de l'UNOPS, si bien que toute réduction importante des dépenses au titre du budget administratif exigerait une nouvelle réduction des effectifs. Malheureusement, il est difficile de tirer profit à court terme de ces réductions, à cause du système de prestations versées au personnel. Par ailleurs, de nouvelles réductions de personnel risqueraient

de compromettre la capacité d'exécution et de production de revenus de l'UNOPS. De ce fait, étant donné le régime actuel de gestion du personnel, les possibilités de réduction de ces dépenses administratives sont réservées aux cas les plus graves de non-réalisation des objectifs en matière de recettes, pour lesquels un ajustement structurel est la seule solution. Même alors, il faudrait que l'UNOPS réduise ses effectifs de façon à encourir la moindre perte nette, en pesant le coût de la réduction du personnel par rapport aux pertes de revenus entraînées par cette réduction.

III. Enseignements tirés

15. L'établissement du présent plan de secours a permis de dégager plusieurs enseignements. L'UNOPS examinera ces questions en 2002-2003 et demandera des conseils et des directives au Comité de coordination de la gestion, au Conseil d'administration et à d'autres entités, selon qu'il conviendra, afin de déterminer l'opportunité de formuler ces propositions au Conseil d'administration.

16. Si le mode d'établissement des honoraires au titre des services de l'UNOPS a été considéré comme un problème urgent, notamment, tout récemment, par le Conseil d'administration, l'UNOPS estime également qu'il faut aussi examiner la question de la base de ses honoraires et de leur perception. Pour la quasi-totalité des projets, l'UNOPS ne peut justifier et percevoir des honoraires qu'en souscrivant des obligations contractuelles avec des fournisseurs de biens ou de services. Si l'exécution d'un projet est retardée ou suspendue sans que l'UNOPS en soit responsable, celui-ci ne perçoit pas d'honoraires, bien qu'ayant souvent engagé des dépenses importantes pour mobiliser ses ressources et entreprendre des travaux importants. L'UNOPS connaît une multiplication de situations de ce type depuis qu'il travaille de plus en plus dans des pays à situation particulière.

17. La situation s'aggrave lorsqu'un client décide, pour sa commodité (c'est-à-dire en l'absence de problème objectif d'exécution de la part de l'UNOPS) de reprendre ou de réduire l'exécution d'un projet qui avait été confié à l'UNOPS. Le système actuel d'honoraires ne fonctionne qu'en cas d'activités régulières et prévisibles pour le compte d'un client. La tendance récente montre que l'UNOPS ne bénéficie plus d'un volume d'activités prévisibles. Pour faire face à ce changement dans l'établissement du moment où les honoraires sont dus, il faudrait que l'UNOPS applique une augmentation générale de ses honoraires pour couvrir les risques mentionnés plus haut, méthode qui ne servirait toutefois pas au mieux les intérêts de toutes les parties concernées, clients, parties prenantes et l'UNOPS lui-même.

18. Un autre problème important qui découle de la situation actuelle est que, bien qu'étant entièrement autofinancé, l'UNOPS n'a pas la latitude nécessaire pour disposer des mécanismes financiers qui lui permettraient de fonctionner efficacement comme dans le secteur privé. Le Règlement financier n'autorise ni emprunt ni fonds de roulement, ce qui empêche pratiquement l'UNOPS d'investir dans son avenir. Cela est apparu nettement, par exemple, lorsque l'UNOPS a été contraint de déménager. Il a fallu utiliser la réserve opérationnelle pour couvrir ces dépenses extraordinaires, alors que cela n'avait jamais été son objet, et les difficultés financières auxquelles se heurte actuellement l'UNOPS tiennent essentiellement au niveau dangereusement bas de la réserve opérationnelle, qui tient aux répercussions financières du déménagement.

19. Une troisième leçon importante concerne l'application à titre prioritaire des recommandations du Comité des commissaires aux comptes qui permettront à l'UNOPS d'assurer le recouvrement intégral des coûts de ses services et d'ainsi maximiser les possibilités les plus rentables tout en réduisant le plus possible les services qui ne répondent pas au principe de l'autofinancement. Toutefois, tant que l'UNOPS ne sera pas mieux à même de prendre ses décisions en matière de rentabilité, il ne sera guère enclin à prendre des mesures pour arrêter ou limiter la fourniture de ses services à ses clients actuels, y compris en mettant un terme à toute activité ou en fermant des bureaux.

20. L'UNOPS espère que l'étude indépendante qu'il est prévu de lui consacrer et dont le mandat figure dans le document DP/2002/36 contribuera également à régler ces questions importantes.

IV. Décision à prendre par le Conseil d'administration

21. Le Conseil d'administration voudra peut-être approuver le rapport.
