



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

Distr. générale
8 juin 2005
Français
Original: anglais

Session annuelle de 2005

13-24 juin 2005, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

Bureau des Nations Unies

pour les services d'appui aux projets

**Rapport annuel du Directeur exécutif sur les activités
du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
aux projets***

Résumé

On trouvera ici le rapport annuel que le Conseil d'administration a demandé dans sa décision 94/32 du 10 octobre 1994. Il examine les résultats obtenus en 2004, par rapport aux objectifs financiers que le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) s'était fixés, et passe en revue les activités exécutées par celui-ci au cours de l'année.

* La collecte de données qu'il fallait réunir pour présenter au Conseil d'administration l'information la plus récente explique la soumission tardive du présent document.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–2	3
II. Exécution du budget et résultats financiers de 2004.....	3–28	3
A. Résumé des résultats de 2004.....	3–6	3
B. Examen de la gestion et analyse des opérations de l'UNOPS en 2004.....	7–27	4
C. Solde des fonds : réserve opérationnelle et fonds de roulement	28	9
III. Analyse de l'élargissement annuel du portefeuille d'activités de l'UNOPS pour les quatre mois s'achevant au 30 avril 2005	29	10
Annexe		
État financier récapitulatif pour 2004		11

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la décision 94/32 du 10 octobre 1994, dans laquelle le Conseil d'administration avait demandé au Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) de lui présenter tous les ans un rapport sur les activités du Bureau.
2. À la première session ordinaire de 2005 du Conseil d'administration, le Directeur exécutif a présenté au Conseil un rapport préliminaire sur l'exécution du budget de l'UNOPS en 2004, ainsi que des projections de recettes et de dépenses pour la même année, notamment le niveau de la réserve opérationnelle (document DP/2004/6), qui ont par la suite été mises à jour sur la base des données provenant du système Atlas. Le présent rapport complète cette information, évalue les résultats par rapport aux objectifs approuvés par le Conseil en janvier 2004 (décision 2004/3) et met à jour les données concernant l'élargissement effectif du portefeuille d'activités pendant la période de quatre mois prenant fin en avril 2005.

II. Exécution du budget et résultats financiers de 2004

A. Résumé des résultats de 2004

(Voir annexe)

3. L'année 2004 a été une nouvelle année de transition et de relèvement pour le Bureau.
4. Le modèle appliqué par le Bureau demeure très sensible à la gestion des marges et l'UNOPS a vu la nature de son portefeuille d'activités évoluer au profit de la prestation de services dans les situations d'après guerre et de transition. En 2004, les marges perçues sur les services correspondant au portefeuille de projets ont continué de baisser, étant donné que les clients, qui sont souvent eux-mêmes obligés de réduire leurs coûts par leurs bailleurs de fonds, ont poussé l'UNOPS à fournir des services de façon plus efficace et à un moindre coût; en outre, les projets d'équipement de vaste portée et courte durée tendent à dégager des marges plus faibles. Les recettes pour l'année se sont élevées à 45 470 000 dollars.
5. En 2004, les dépenses de l'UNOPS se sont chiffrées à 57 360 000 dollars. Le Bureau a pu stabiliser ses dépenses générales de fonctionnement mais les sommes à rembourser à l'ONU et au PNUD (6 380 000 dollars) et les frais liés au système Atlas (3,5 millions de dollars) ont été supérieures aux prévisions, dans le deuxième cas de 40 %. Avec un montant de 4 140 000 dollars, les dépenses de gestion du changement ont été inférieures aux prévisions. Le Bureau a dû réaffecter les montants prévus au titre des dépenses de changement et mobiliser de nouvelles ressources pour donner suite d'urgence aux recommandations formulées dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2002-2003. Tout en continuant de s'employer à satisfaire et dépasser les attentes de ses clients, il a dû une fois encore remettre à plus tard des investissements essentiels dans les domaines de l'informatique, des systèmes d'exploitation et de la formation du personnel.
6. En résumé, en dépit de variations individuelles entre rubriques budgétaires, les résultats opérationnels et financiers de 2004 sont conformes aux projections soumises par le Bureau au Conseil d'administration en janvier 2004.

B. Examen de la gestion et analyse des opérations de l'UNOPS en 2004

Élargissement du portefeuille d'activités

7. Durant l'exercice budgétaire 2004, le portefeuille d'activités s'est élargi avec la signature et l'approbation entre le 1^{er} janvier 2004 et le 31 décembre 2004 de nouveaux accords portant sur des projets, des prêts et des services. L'UNOPS sait très bien que sa viabilité à long terme dépend de l'élargissement, selon des modalités optimales, de son portefeuille de « bonnes » activités.

8. Cet élargissement du portefeuille d'activités ne va pas sans difficultés, qui tiennent, comme on l'a noté les années précédentes : a) au caractère cyclique¹ et parfois aléatoire (comme dans le cas de crises récentes) du lancement et de l'exécution de projets, de prêts et de services consultatifs; b) au fait que le cycle de renouvellement du portefeuille d'activités peut être relativement long et osciller entre 6 et 24 mois; c) au fait que les autres organismes des Nations Unies préfèrent encore souvent conserver une capacité interne de fourniture de services plutôt que de s'en remettre à une entité extérieure telle que l'UNOPS; d) au fait qu'aussi bien pour l'UNOPS que pour ses clients les obstacles à une stratégie de sortie et les coûts inhérents au changement de fournisseur sont très élevés; e) au fait que le temps nécessaire à la conclusion d'un accord ou d'un contrat est relativement long. L'amélioration du positionnement du Bureau sur le marché des services dans les situations d'après guerre et de transition devrait toutefois contribuer au raccourcissement de la durée des contrats et partant à un roulement plus rapide. Par ailleurs, l'exposition à des risques accrus suppose l'existence d'une capacité renforcée de gestion des risques; et f) à la tendance à la décentralisation des décisions, du siège au terrain se confirme chez de nombreux clients.

9. En 2004, la valeur totale des nouveaux contrats obtenus dans le cadre du portefeuille de projets était de 728 millions de dollars soit le meilleur chiffre annuel du Bureau depuis 1998. L'analyse de la structure de ces nouveaux contrats fait apparaître une nouvelle diversification de la clientèle et une augmentation de la demande de services de gestion de projets dans les situations d'après guerre ou de transition comme en Afghanistan.

Analyse des opérations en cours : exécution des projets et recettes

10. En 2004, l'UNOPS a dépassé de 2 % ou 10 millions de dollars les prévisions fixées en janvier 2004 pour l'exécution des projets, ce qui est remarquable, étant donné sa restructuration et les bouleversements qui en ont découlé au cours de l'année dans le cadre des initiatives de reconstruction et de transition qu'il a prises, et témoigne de la ferme volonté et des efforts résolus tant des clients que de son personnel.

¹ Pour la plupart des clients de l'UNOPS, le financement des projets s'étale sur des cycles d'un à quatre ans. L'UNOPS doit donc s'intéresser au cycle de financement des principaux clients durant le processus d'élargissement du portefeuille d'activités et revoir son système de tarification en abandonnant la redevance actuelle calculée en fonction d'un pourcentage fixe sur toute la durée du projet au profit d'une structure de prix dynamique augmentant ou diminuant en fonction des services fournis sur la durée du projet.

11. On trouvera aux tableaux 1 et 2 ci-dessous la répartition des recettes de l'UNOPS d'une part par source de financement du client et d'autre part par division géographique/sectorielle. Les portefeuilles de projets financés au moyen des ressources de base du PNUD représentaient 25 % des recettes. Les contrats de services de gestion du PNUD (dans le cadre desquels sont passés des contrats avec d'autres clients), les autres organismes des Nations Unies et la Banque mondiale pris ensemble sont une clientèle et une source de revenus dont l'importance ne cesse de croître. Après une légère augmentation en 2003, les recettes provenant des services fournis au Fonds international de développement agricole (FIDA) sont demeurées stables en 2004 tandis que les contrats de services avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme apportaient de nouveaux revenus. Par division, les projets mondiaux et interrégionaux (y compris ceux de déminage) ont continué de donner de bons résultats tandis que l'Afghanistan, qui générait une activité importante, occupait une place de premier rang sur le marché émergent des projets de transition après les conflits. Au sein de la nouvelle Division de l'Europe/Afrique du Nord/Asie centrale, l'Iraq a commencé de gagner du terrain en tant que zone d'activités à haut rendement mais aussi à haut risque. De nouveaux contrats ont été signés en Amérique latine. Les divisions de l'Asie et du Pacifique ainsi que de l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale ont dû procéder à des réajustements notables dans le cadre du processus de réorganisation/restructuration en cours et dans le climat actuel qui ne se prête guère à l'élargissement du portefeuille et à son exécution. La sous-location de locaux à usage de bureaux dans le Chrysler Building a également été une source de recettes faibles mais régulières.

Tableau 1
Revenus en 2004, par source de financement du client

(En millions de dollars)

<i>Source de financement du client</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
PNUD – ressources de base	11,3	25
PNUD – autres fonds d'affectation spéciale	3,5	8
PNUD – Fonds pour l'environnement mondial	2,2	5
PNUD – Fonds du Protocole de Montréal	0,5	1
Fonds d'équipement des Nations Unies	0,1	–
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	0,8	2
PNUD – contrats de services de gestion	5,3	12
Fonds des Nations Unies pour la population	0,2	–
Autres organismes des Nations Unies	5,4	12
Département des opérations de maintien de la paix	2,7	6
Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	1,0	2
Banque mondiale	2,4	5
Total partiel, revenus au titre des projets	35,4	

<i>Source de financement du client</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Contrat de services fournis moyennant remboursement	1,4	3
FIDA – recettes pour fourniture de services (montant brut)	7,0	15
Programme d'assistance au peuple palestinien – recettes pour fourniture de services comptables	0,2	–
Total partiel, revenus au titre des services	8,6	
Revenus divers	0,1	–
Location de locaux	1,2	3
Intérêts perçus	0,2	–
Total	45,5	100

Tableau 2
Revenus en 2004, par division géographique/sectorielle

(En millions de dollars)

<i>Division</i>	<i>Revenus au titre des projets</i>	<i>FIDA</i>	<i>Contrats de services fournis moyennant remboursement</i>	<i>Programme d'assistance au peuple palestinien – recettes pour fourniture de services comptables</i>	<i>Divers</i>	<i>Total</i>
Afghanistan (volet Exécution de projets en Afghanistan/Groupe d'appui aux opérations)	9,6					9,6
Asie/Pacifique	1,6	1,9	0,5			4,0
Europe/Afrique du Nord/Asie centrale	6,0	1,3	0,3			7,6
Afrique orientale/australe	2,1	2,1				4,2
Projets mondiaux/interrégionaux	10,3		0,4			10,7
Amérique latine/Caraïbes	4,0	0,7				4,7
Afrique de l'Ouest/Afrique centrale	1,6	1,0	0,1			2,7
Achats	0,2					0,2
Finances			0,4		0,2	0,6
Divers					1,5	1,5
Sans attribution			(0,3)			(0,3)
Total	35,4	7	1,4	0,2	1,5	45,5

12. Étant donné le volume du financement au titre de l'aide publique au développement dans les situations d'après guerre et de transition, le Bureau estime qu'une expansion notable des contrats de services à offrir aux partenaires et clients travaillant dans ces conditions difficiles est possible. Dans le cadre de son plan d'action évoqué dans le document DP/2005/CRP.10, il a étudié les possibilités et débouchés qu'offre le marché pour se positionner en tant que modèle équilibré de gestion des risques dans les situations d'après guerre et de transition (première filière) et dans les projets de développement de réduction de la pauvreté (deuxième filière).

13. En 2004, le Bureau a dégagé au total 45,5 millions de dollars de recettes, soit un montant supérieur de 1,5 million de dollar aux prévisions approuvées pour 2004 qui s'élevaient à 44 millions (DP/2004/6).

14. On trouvera à l'annexe un état comparé des recettes, des dépenses et des variations des soldes en fin d'année au 31 décembre 2004. Les services d'appui aux projets sont demeurés la principale source de revenus du Bureau (35,4 millions de dollars sur un total de 45,5 millions, soit 78 %). Le pourcentage des dépenses d'appui et des redevances ventilé par source de financement des divers clients a été très variable à l'instar du coût de l'exécution des contrats de services. Une étude du portefeuille d'activités réalisée en 2004 a révélé que, dans plusieurs cas, le coût réel des services fournis n'avait pas été couvert par les redevances perçues au titre de ces services. C'est pourquoi en 2005 le Bureau accorde la priorité à l'application d'un système de tarification exacte des services fournis sur la base de la récupération intégrale des coûts.

15. De façon générale, le Bureau a continué de subir la pression à la baisse des prix imposée par ses clients. Le taux moyen des redevances perçues au titre des services d'appui aux projets fournis par ses soins a diminué, tombant de 7,65 % en 2001 à 7,04 % en 2003 et à 6,85 % en 2004. Comme indiqué précédemment, ce phénomène est lié à la tendance générale de la demande qui est à la révision à la baisse du coût des services. Il est également attribuable à la croissance des services offerts par le Bureau dans les situations de transition et d'après guerre qui se caractérise par l'obtention et l'exécution de contrats portant sur des projets de vaste portée et de courte durée dégageant une faible marge de profit.

Analyse des opérations en cours : dépenses

16. En 2004, les dépenses se sont élevées à 57,36 millions de dollars. Comme il est courant dans les organismes de services, la moitié des dépenses de fonctionnement concerne la rémunération du personnel et les prestations.

17. Les dépenses de personnel pour 2004 ont cependant nettement diminué par rapport à 2003 (25,79 contre 27,9 millions de dollars, respectivement).

18. Les services contractuels, le matériel, les communications, les voyages et les dépenses générales de fonctionnement ont représenté 15,18 millions de dollars en 2004. L'UNOPS a remboursé 6,38 millions de dollars au PNUD et à l'ONU pour un ensemble de services centraux et de services d'appui opérationnel.

19. La mise en place d'un système unique de planification des ressources, connu sur le plan interne sous le nom d'Atlas, dans cinq organismes des Nations Unies, a notablement accru l'ensemble des coûts de l'UNOPS. Le Bureau a consacré 3,5 millions de dollars, soit 7 % des dépenses totales, à la première phase d'application du système, aux interfaces techniques avec les systèmes hérités du passé, au nettoyage des données et aux activités de formation. Le montant des dépenses a dépassé de 40 % le montant budgétisé de 2,5 millions de dollars.

20. En 2004, l'UNOPS a consacré 4,14 millions de dollars à son programme continu de gestion du changement, y compris le recrutement et la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante ainsi que l'alignement de ses divisions de service clients.

21. À la mi-2004, l'UNOPS a été informé des conclusions du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour l'exercice biennal 2002-2003. Pour donner suite aux recommandations du Comité, la direction de l'UNOPS a immédiatement procédé à l'élaboration d'un plan global de gestion (DP/2005/12) visant à : a) faire qu'à tous égards importants, les états financiers de l'UNOPS présentent correctement sa situation financière, les résultats de ses opérations et ses flux de trésorerie conformément aux principes comptables généralement admis dans le système des Nations Unies; b) remédier aux graves faiblesses des contrôles internes; c) édifier les infrastructures et armatures fonctionnelles nécessaires; d) enfin, assurer le maintien de la viabilité financière de l'UNOPS. La transparence, la responsabilisation et l'efficacité de la prestation de service constituent la raison d'être de l'UNOPS. C'est pourquoi on privilégie la mise en œuvre des initiatives prises pour donner suite aux observations formulées à l'issue de la vérification des comptes, qui exigeaient une réorientation des dépenses prévues au titre du changement et un financement à hauteur de 1,51 million de dollars. Ce plan se poursuit en 2005.

**Analyse des opérations en cours : marges brutes
sur les services d'appui aux projets**

22. La marge brute se définit habituellement comme la différence entre la recette nette et les coûts d'exécution. Ces derniers sont les coûts directs encourus pour exécuter le projet ou fournir le service au client. Les coûts directs comprennent la rémunération et les prestations versées au personnel qui fournit les services au client ou qui est chargé de la vente directe de l'ouvrage, et les coûts directs d'informatique, de matériel de bureau, de télécommunications, de location des locaux, de voyages et autres. La baisse des marges s'explique par trois facteurs principaux : a) la dispersion des bureaux de l'UNOPS; b) la méthode de tarification des services d'appui aux projets et le manque d'efficacité de la sélection lors de l'acceptation des projets; c) l'inefficacité de certaines procédures, qui ne sont pas soutenues par les moyens techniques voulus.

23. Le modèle de tarification des services d'appui aux projets que l'UNOPS utilise actuellement est extrêmement simpliste. Les recettes sont essentiellement une redevance calculée au moyen d'un pourcentage fixe négocié, multiplié par la valeur en dollars des dépenses entraînées par le projet. Cette redevance calculée en fonction d'un pourcentage fixe reste la même pour toute la durée du contrat et tout le cycle du projet (lancement, gestion, achèvement). Les problèmes liés au modèle de tarification de l'UNOPS sont examinés dans le document DP/2004/23.

24. En application de la décision 2005/6, l'UNOPS élabore un plan d'action où figurent les solutions permettant d'atteindre une viabilité financière à long terme. Un nouveau modèle de tarification y est prévu. Le Bureau a également accepté des recommandations que le Comité a faites à plusieurs reprises, à savoir : a) évaluer la base et le mode de calcul du coût des services afin de s'assurer que tous les coûts sont identifiés et recouverts; b) mettre en place un système qui pallie toutes les défaillances relevées dans le système actuel fondé sur la charge de travail; c) envisager la possibilité d'appliquer une marge minimum fixe afin de mieux contrôler les fluctuations du taux de recouvrement des coûts tout en veillant à maintenir le rapport coût-efficacité des opérations de l'UNOPS.

25. Les nouvelles procédures régissant l'acceptation des projets, adoptées en avril 2005, exigent que les projets ne soient acceptés que sur la base de la récupération intégrale des sommes engagées pour les projets. Cette mesure sera remplacée dès qu'un nouveau modèle de tarification et une nouvelle échelle de redevances entreront en vigueur. Afin d'orienter l'UNOPS vers la viabilité à long terme, la direction présentera un plan d'action à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration en septembre 2005.

26. La direction de l'UNOPS n'ignore pas ce problème de tarification des services et en a fait une priorité ces quatre dernières années. Le Bureau a examiné la procédure d'acceptation des projets et appliqué une procédure plus rigoureuse. Dans cette optique, de nouveaux critères de sélection financiers seront établis et on examinera notamment : a) la valeur actualisée nette de l'activité en question par rapport à la valeur actualisée nette du coût de la prestation du service correspondant; ces coûts comprennent les coûts de développement et d'exécution des activités ainsi que les coûts directs et indirects de la prestation de service; b) la valeur du client pour le Bureau, pendant toute la durée de leur relation; c) la diversité de l'ensemble des activités procurées au Bureau par un client ou un bailleur de fonds; des considérations géographiques; le type de service fourni et le risque éventuel attaché à la prestation du service. En outre, la direction de l'UNOPS étudiera la possibilité d'une préfacturation des clients, ce qui permettrait de répartir plus équitablement les frais d'encaissement des moyens de paiement que l'UNOPS doit actuellement financer.

27. Parmi les autres facteurs qui ont une incidence négative sur les marges dégagées par l'UNOPS sur les services d'appui aux projets, on compte : a) l'inefficacité des procédures employées par l'organisation, qui ne sont pas soutenues par les moyens techniques voulus; b) l'absence d'analyse des règles et des procédés qu'elle applique, afin de déterminer s'ils créent une valeur ajoutée, n'en créent aucune, ou la détruisent, dans la perspective du client comme du simple point de vue de l'efficacité opérationnelle. Actuellement, les systèmes informatiques de l'UNOPS ne sont ni efficaces ni à la pointe du progrès. Pour rationaliser et, dans certains cas, éliminer des méthodes de travail qui n'ajoutent rien ou qui ne réduisent pas les risques, la direction de l'UNOPS prévoit de réviser son règlement financier et de revoir ses procédés afin de valoriser le système Atlas.

C. Solde des fonds : réserve opérationnelle et fonds de roulement

28. Au 31 décembre 2003, l'UNOPS avait un solde positif de 23,2 millions de dollars : 6 millions de dollars dans la réserve opérationnelle et 17,2 millions dans le fonds de roulement. Au 31 décembre 2004, le solde positif s'élevait à 14,46 millions de dollars. Comme indiqué précédemment, la proposition de prélèvement sur le solde positif de la fin 2003 a été présentée au Conseil d'administration en janvier 2004, compte tenu des investissements de 2004 dans la gestion du changement et du lancement du système Atlas.

III. Analyse de l'élargissement annuel du portefeuille d'activités de l'UNOPS pour les quatre mois s'achevant au 30 avril 2005

29. Durant les quatre premiers mois de 2005, l'UNOPS a engagé de nouvelles activités représentant 590 millions de dollars, contre 147 millions de dollars au cours des quatre premiers mois de 2004. L'élargissement considérable de son portefeuille d'activités occulte néanmoins une réelle évolution des caractéristiques du marché, telles que la croissance des contrats d'achat à grande échelle (Amérique latine) ou des grands projets d'équipement (pays en transition sortant d'un conflit) qui dégagent tous deux des marges faibles. Ainsi, dans l'évaluation de sa viabilité financière à venir, le Bureau doit tenir compte de la nécessité de réduire l'ensemble de ses coûts fixes pour s'adapter aux fluctuations du marché.

Tableau 3

Élargissement du portefeuille d'activités en 2005, à compter du 28 avril 2005, par groupe de service clients.

<i>Groupe</i>	<i>Budget (activités en 2005)</i>		
	Total	<i>Exécution en 2005</i>	<i>Prévisions de recettes pour 2005</i>
Division du programme mondial	67 633 016	63 254 811	2 970 570
Volet Exécution de projets en Afghanistan/Groupe d'appui opérationnel	243 010 812	181 930 929	11 444 695
Bureau régional Asie-Pacifique	10 283 413	10 103 413	706 837
Bureau régional Asie centrale, Afrique du Nord, Moyen-Orient et Europe	13 641 264	12 668 071	695 515
Bureau régional Afrique de l'Est et Afrique australe	6 047 916	6 047 916	573 447
Bureau régional Amérique latine et Caraïbes	246 526 692	189 235 314	3 000 840
Bureau régional Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	2 996 032	996 430	56 757
Total	590 139 145	464 236 883	19 448 662

Annexe

État financier récapitulatif pour 2004

	<i>Exécution effective pour 2004 (en millions de dollars)</i>
Section 1 : Projets exécutés	
Montant des projets exécutés	495,27
Section 2 : Recettes et dépenses	
Recettes tirées de l'exécution du portefeuille de projets	
Ressources de base et fonds d'affectation spéciale du PNUD	17,57
Accords de services de gestion du PNUD	5,26
Autres organismes des Nations Unies	12,55
Total, Recettes des projets	35,38
Recettes de services uniquement	
Fonds international de développement agricole (FIDA)	7,03
Programmes d'assistance au peuple palestinien	0,18
Accords de services fournis moyennant remboursement	1,42
Total, Recettes de services uniquement	8,63
Autres recettes (intérêts, locations)	1,46
Total, Recettes	45,47
Dépenses d'administration	
Traitements et indemnités	25,79
Dépenses générales et dépenses d'administration	15,18
Total partiel	40,97
Dépenses de remboursement	
Versements au PNUD au titre du système Atlas	3,50
Remboursements à des institutions des Nations Unies	6,38
Total partiel	9,88
Programmes de gestion du changement	4,14
Initiatives prises pour donner suite aux observations formulées à l'issue de la vérification des comptes	1,51
Provision pour créances douteuses	0,80
Contributions et dépenses des gouvernements hôtes	0,06
Total, Dépenses d'administration	57,36
Revenus (pertes) d'exploitation	(11,90)

*Exécution effective
pour 2004
(en millions de dollars)*

Section 3 : Solde de fonds à reporter

Solde de fonds d'ouverture, y compris réserve opérationnelle de 6 millions de dollars	23,20
Revenus (pertes) d'exploitation	(11,90)
Épargne sur des ordres d'achat antérieurs à l'exercice biennal	3,16
Solde de fonds de fin d'année, y compris réserve opérationnelle de 6 millions de dollars	14,46
