



**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  
22 juin 2015  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2015**  
31 août-4 septembre 2015, New York  
Point 12 de l'ordre du jour provisoire  
**Bureau des Nations Unies pour les  
services d'appui aux projets**

**Projet de budget du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets  
pour l'exercice biennal 2016-2017**

*Résumé*

L'UNOPS, qui a une vingtaine d'années, est une organisation mature qui a un mandat clair et des compétences spécialisées dans les domaines de la gestion des projets et des achats. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2016-2017 est ancré dans le plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017 (DP/OPS/2013/3). Les ressources de gestion de l'UNOPS sont affectées de façon à renforcer sa capacité de fournir à ses partenaires des services consultatifs, d'appui à l'exécution et d'appui transactionnel dans les domaines relevant de son mandat.

L'UNOPS se tient prêt à appuyer les efforts visant à mettre en œuvre concrètement le programme de développement pour l'après-2015 qui prend corps autour des objectifs de développement durable et les autres objectifs adoptés au niveau international. Faisant partie d'un système des Nations Unies ayant les moyens d'atteindre ces nouveaux objectifs, l'UNOPS fournit des produits et des services de la plus haute qualité à l'appui des efforts déployés aux niveaux national et multilatéral pour que les pays soient capables d'édifier une société durable, juste et équitable. L'UNOPS cherche également à aider les pays à forger de nouveaux types de partenariat et à accéder à des sources de financement novatrices.

Le budget appuie la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNOPS en allouant des ressources aux résultats de gestion. Chaque résultat de gestion est accompagné d'un descriptif des objectifs définis pour la période de deux ans considérée, ainsi que d'indicateurs de progrès pour lesquels l'UNOPS sera tenu comptable.



Pour faire rapport sur ses contributions à la réalisation des objectifs de développement durable, l'UNOPS tirera mieux parti de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance. En vue d'apporter un meilleur appui à ses partenaires, l'UNOPS consacrera des ressources à la modernisation des systèmes informatiques à l'échelle de l'organisation qui contribuera à rendre ses processus métier plus intelligents, plus agiles et mieux intégrés. Cette modernisation contribuera à améliorer et intégrer plus avant la capacité de l'UNOPS de gérer les risques stratégiques et opérationnels et d'étendre la collaboration interne et externe.

Après neuf ans de solides résultats financiers, y compris 2014, on prévoit qu'au terme de l'exercice biennal en cours, la réserve opérationnelle du Bureau demeurera supérieure au minimum requis, soit 7 % du montant total des projets exécutés par l'UNOPS. Pour le prochain exercice biennal, le Bureau mise donc sur une croissance zéro des recettes nettes. Si l'UNOPS prévoit d'accroître l'exécution des projets et ses contributions aux résultats obtenus par les partenaires, une répartition plus précise des coûts directs aura pour effet de réduire les ressources allouées à la gestion nécessaires pour assurer la viabilité financière de l'UNOPS.

En préparant le présent projet de budget, l'UNOPS s'est attaché à préserver sa stabilité financière en tant que prestataire de services totalement autofinancé au sein du système des Nations Unies. Le montant estimatif de son budget pour 2016-2017, 125,6 millions de dollars, correspond à une diminution réelle de 9 % des ressources allouées à la gestion par rapport au montant estimatif calculé pour l'exercice biennal précédent. Cette diminution est obtenue grâce à une réduction du montant des coûts indirects, qui est opérée de pair avec des investissements stratégiques.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être: a) approuver l'objectif fixé en matière de recettes nettes; b) avaliser les ambitions affichées par l'UNOPS pour les deux années à venir, qu'il s'agisse de ses résultats en matière de gestion ou de l'allocation ciblée de ressources au service de l'excellence de son mode de fonctionnement.

## Table des matières

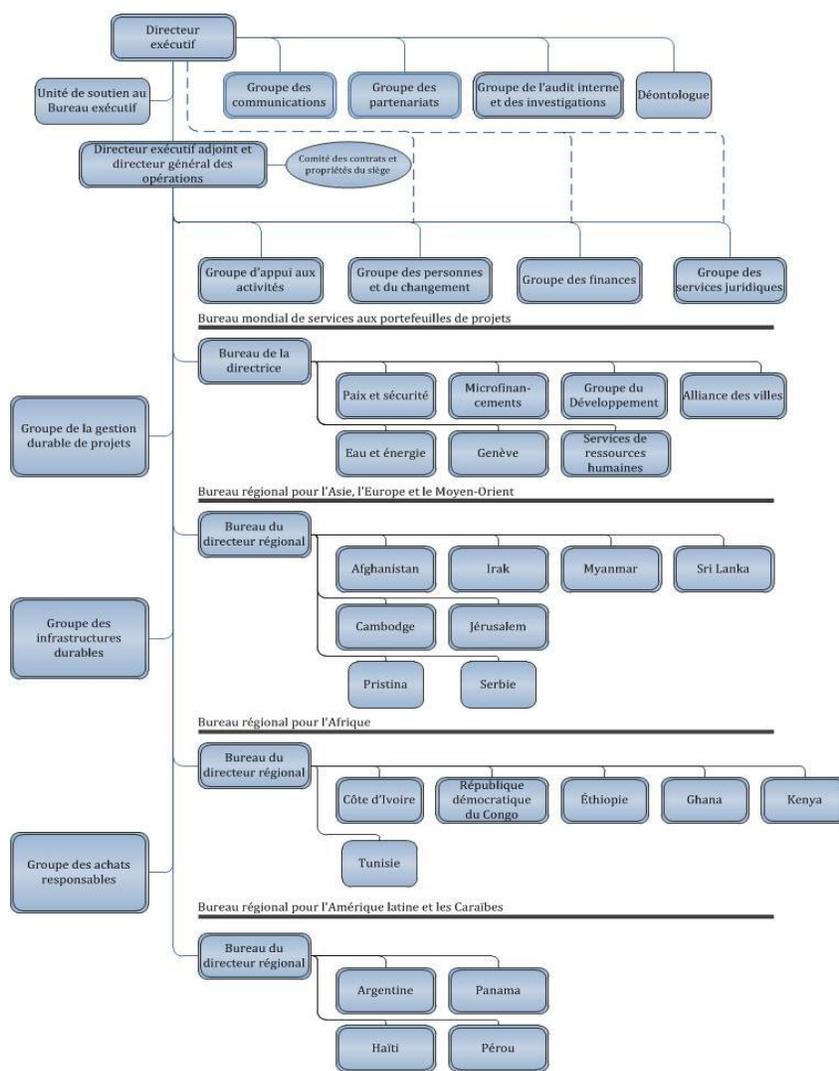
	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique . . . . .	4
A. L'UNOPS appuie un système des Nations Unies « adapté à l'objectif visé » . . . . .	5
B. Tirer parti des compétences spécialisées de l'UNOPS aux fins d'une exécution efficace et rationnelle . . . . .	6
C. Poursuite de l'excellence organisationnelle . . . . .	7
II. Contexte financier . . . . .	8
A. Financement du développement . . . . .	8
B. Viabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS . . . . .	9
C. Projections qui reflètent la réalisation des objectifs fixés pour 2014-2015 . . . . .	10
D. Le projet de budget pour 2016-2017 indique un recouvrement intégral des coûts . . . . .	11
III. Résultats en matière de gestion et cadre budgétaire . . . . .	12
A. Les résultats en matière de gestion offrent un cadre pour la quête d'excellence . . . . .	12
B. Ressources ciblées et organisation alignée en vue d'obtenir des résultats . . . . .	17
IV. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2016-2017 . . . . .	22
A. Réduction des ressources allouées à la gestion associée à une amélioration de l'efficacité et de l'efficacite . . . . .	23
B. Une dotation en effectifs flexible, en accord avec la stratégie . . . . .	23
C. Les autres dépenses autres que les dépenses de personnel demeurent stables . . . . .	24
D. Investissements à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable attendus . . . . .	24
 Tableaux	
Tableau 1	
Objectifs fixés et ressources mobilisées aux fins de la gestion, par groupe fonctionnel . . . . .	18
Tableau 2. Postes aux échelons supérieurs financés au moyen du budget alloué à la gestion. . . . .	24
Tableau 3. Plan des ressources . . . . .	25
Tableau 4. Estimations budgétaires, par catégorie de dépenses . . . . .	26
Tableau 5. Postes financés au moyen du budget alloué à la gestion, par catégorie et lieu . . . . .	26
 Figures	
Figure 1. Structure globale de l'UNOPS . . . . .	4
Figure 2. Évolution des recettes . . . . .	11
Figure 3. Cadre de résultats en matière de gestion . . . . .	12
 Annexes (Les annexes sont disponibles en anglais seulement sur le site Web du Conseil d'administration)	
I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework	
II. Terminology	

## I. Contexte stratégique

1. L'UNOPS attache une grande importance à la cohérence des Nations Unies et s'applique à contribuer à l'obtention de résultats durables qui améliorent la vie des personnes démunies. L'organisation s'inspire des objectifs arrêtés au plan international, ainsi que des grandes orientations définies par les Nations Unies, notamment dans la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet.

2. Le plan stratégique pour la période 2014-2017 (DP/OPS/2013/3) fixe une ligne d'action et des orientations à l'organisation, qui est une partenaire précieuse en ce qu'elle assure des services d'exécution, transactionnels et consultatifs, à trois titres: gestion de projets, infrastructures et achats. Il expose ce que l'UNOPS peut apporter sur le plan opérationnel aux objectifs et aux résultats de ses partenaires en matière de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix, et comment il peut y parvenir.

Figure 1. Structure globale de l'UNOPS



## A. L'UNOPS appuie un système des Nations Unies « adapté à l'objectif visé »

3. Le système des Nations Unies dans son ensemble devient adapté à son objectif à l'appui du programme de développement pour l'après-2015 qui prend corps autour des objectifs attendus dans les domaines du développement durable<sup>1</sup> et du changement climatique<sup>2</sup>. Les États Membres attendent du système des Nations Unies qu'il joue un rôle majeur dans ce domaine et l'UNOPS se tient prêt à fournir un appui à ce système, aux gouvernements et aux autres partenaires, se mettant au service des populations démunies d'une façon durable et efficiente.

4. L'UNOPS continuera de compléter les mandats normatifs des organisations partenaires des Nations Unies au moyen de pratiques de fonctionnement durables et de connaissances techniques en matière de services d'appui d'exécution, consultatifs et transactionnels, en ligne avec ses compétences reconnues et les domaines d'intervention relevant de son mandat:

- a) la gestion des projets;
- b) les infrastructures;
- c) les achats.

5. Ces trois principaux piliers étant continuellement mesurés et améliorés par rapport aux normes extérieures indépendantes<sup>3</sup>, l'UNOPS est bien placé pour fournir un appui à ses partenaires dans le cadre des activités de développement, de maintien de la paix et des opérations humanitaire.

6. L'UNOPS, conformément à son mandat et à son plan stratégique, tire parti de ses capacités de gestion de projet reconnues en faveur de ses partenaires. Ses partenaires peuvent avoir accès à ses compétences spécialisées sous la forme de formations et de certifications. L'UNOPS est prêt à fournir un appui au Comité de haut niveau sur la gestion en matière de partage de meilleures pratiques de gestion de projet en resserrant le maillage des réseaux au sein de la famille des Nations Unies.

7. La durabilité et la résilience sont liées. La durabilité incorpore des études d'impact d'un projet donné sur l'environnement; la résilience nécessite une analyse du contexte dans lequel s'inscrit le projet pour déterminer les incidences de l'environnement sur les résultats du projet. L'UNOPS considère que la réduction des risques de catastrophe est une pierre angulaire de son mandat, car des infrastructures solides – ainsi que les achats et la gestion des projets – jouent un rôle essentiel dans l'atténuation des effets des risques naturels. À la Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe tenue à Sendai, il a été annoncé que l'UNOPS coparrainerait le Programme international de relèvement. En

---

<sup>1</sup> Qui seront définis lors du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après-2015, qui se tiendra en septembre 2015.

<sup>2</sup> Qui seront définis lors de la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique, qui se tiendra en décembre 2015.

<sup>3</sup> Certifications en matière de gestion de projets: Prince2, Project Management Institute, Association for Project Management; en matière d'achats: Chartered Institute of Procurement and Supply; en matière d'infrastructures: Fédération internationale des ingénieurs-conseils.

la matière, l'UNOPS apporte 20 ans d'expérience dans la mise en place de systèmes d'infrastructure résilients.

8. Preuve de sa volonté de s'améliorer continuellement, l'UNOPS est devenu la quatrième organisation dans le monde à se voir décerner le label « or » pour ses pratiques en matière d'achats en fonction des normes de certification du *Chartered Institute for Procurement and Supply*. Cela confirme la capacité de l'UNOPS de fournir une valeur ajoutée stratégique à ses partenaires dans le domaine des achats responsables. Un autre pas important a été la signature d'un mémorandum d'accord avec le Secrétariat de l'ONU précisant les domaines de coopération qui comprennent la prérogative des principales pratiques en matière d'achats du Secrétariat de l'ONU dans le cadre de partenariats.

9. De plus en plus de gens dans le besoin vivent dans des États fragiles<sup>4</sup> et les partenaires se tournent vers l'UNOPS car c'est une organisation qui a une grande expérience de ces situations. En application de l'accord conclu dans le cadre du Forum de haut niveau sur une nouvelle orientation mondiale pour un engagement dans les États fragiles, l'UNOPS a été en mesure d'obtenir des résultats dans des conditions difficiles. Par ailleurs, alors que de plus en plus de pauvreté et de fragilité se recourent<sup>5</sup>, la distinction entre besoins humanitaires et besoins en matière de développement s'estompe. Cette donne posera de nouveaux défis pour le système des Nations Unies dans le cadre de l'exécution de projets pour les partenaires et pour les personnes dans le besoin.

## **B. Tirer parti des compétences spécialisées de l'UNOPS aux fins d'une exécution efficace et rationnelle**

10. L'UNOPS est une organisation devenue mature durant les 20 dernières années. Avec tous ses projets, l'UNOPS contribue à la durabilité économique, sociale et environnementale, tant par son approche que par ses réalisations. L'UNOPS a des partenariats en place depuis longtemps avec la famille des Nations Unies, qui sont fortement appréciés. Preuve en est les mémorandums d'accord signés avec le Secrétariat de l'ONU, le PNUD et un certain nombre d'autres partenaires. L'UNOPS est aussi bien placé avec les États Membres.

11. Les pays qui passent de la catégorie des pays à faible revenu à celle des pays à revenu intermédiaire sont souvent confrontés à de nouveaux problèmes touchant à la façon d'assurer un développement durable. Au cours de l'exercice biennal écoulé, l'UNOPS a acquis une vision plus claire et renforcé sa capacité de mieux répondre à ces besoins. Il est à présent mieux à même de fournir des prestations à ses partenaires en prêtant un appui au renforcement des capacités et à la prise de décisions allant dans le sens du développement durable.

12. Il n'a jamais été plus urgent d'adopter de nouveaux modèles de coopération, de travailler unis dans l'ensemble du système des Nations Unies et des secteurs public et privé. Suivant les décisions prises par l'Assemblée générale et les directives

---

<sup>4</sup> Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques: « Ensuring Fragile States Are Not Left Behind – 2013 fact sheet on resource flows and trends », page 1.

<sup>5</sup> CAD de l'OCDE: *Fragile States 2014: Domestic Revenue Mobilisation in Fragile States* – OCDE 2014, page 19.

connexes élaborées aux Nations Unies<sup>6</sup>, L'UNOPS cherche à forger de nouveaux partenariats avec le secteur privé en vue d'apporter un appui à la réalisation des objectifs convenus sur le plan international.

13. Les États fragiles continuent d'être les plus en retard dans la réalisation des objectifs de développement. L'UNOPS est reconnu comme un partenaire en qui on a confiance, qui appuie l'efficacité et la responsabilité au moyen d'une présence et d'une expérience solides dans des conditions très difficiles. Il prête un appui au développement des capacités au-delà des interventions sur le court terme, mettant l'accent sur une approche durable intégrée. L'UNOPS tirera parti de ses compétences de gestion pour améliorer la gouvernance et faire bénéficier de ses connaissances spécialisées en matière d'achats et d'infrastructures.

### C. Poursuite de l'excellence organisationnelle

14. Ses efforts incessants visant à renforcer le « modèle d'excellence de l'UNOPS » témoignent de son engagement en faveur de l'excellence. En mettant en œuvre son plan stratégique, l'UNOPS gagne en expérience dans son utilisation du modèle d'excellence et il intègre plus avant cette approche dans les principales modalités de fonctionnement<sup>7</sup>.

15. L'UNOPS est attaché à la qualité et à la promotion de pratiques progressistes en matière d'exécution dans l'intérêt de ses partenaires. L'application et l'intégration des normes et des meilleures pratiques internationales, tant pour les opérations que pour la gestion, est essentielle pour cela. La qualité des services de l'UNOPS est vérifiée par les certifications que l'UNOPS continue de détenir<sup>8</sup>, ainsi que par les certifications associées aux domaines relevant de son mandat: achats, infrastructures et gestion des projets. L'UNOPS est la première organisation des Nations Unies doté de systèmes de gestion de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail<sup>9</sup> – des opérations certifiées au niveau des infrastructures visant à assurer la santé et la sécurité.

16. La transparence et la responsabilisation sont les piliers du modèle d'excellence de l'UNOPS. Le Bureau parraine conjointement l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, en y participant. Celle-ci utilise les catégories sectorielles du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en vue de présenter des informations détaillées sur plus d'un millier d'activités menées dans le monde entier. L'UNOPS continuera à s'appuyer sur les meilleures pratiques et les normes internationales en vue d'améliorer l'établissement de rapports sur ses résultats, notamment concernant la durabilité de son exécution.

---

<sup>6</sup> Résolutions 56/76, 58/129, 60/215 et 62/211 de l'Assemblée générale et des « Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé ».

<sup>7</sup> L'application à l'UNOPS des principes de la European Foundation for Quality Management est une pierre angulaire de son modèle d'excellence conformément au plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017 (DP/OPS/2013/3), par. 63.

<sup>8</sup> L'Organisation internationale de la normalisation; ISO 9001 et ISO 14001.

<sup>9</sup> Internationally applied British standard for Occupational Health and Safety Management Systems (OHSAS 18001) (Normes britanniques appliquées au niveau international pour les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail).

17. L'UNOPS souscrit au changement et encourage l'innovation. Durant le prochain exercice biennal, ses partenaires bénéficieront de la mise en œuvre de son programme business d'innovations et d'améliorations commerciales. Comme décrit dans son plan stratégique pour 2014-2017, l'UNOPS procédera à une modernisation de son infrastructure informatique à l'échelle du système. Le projet, une initiative de gestion du changement faisant fond sur le Service administratif et supervisée par un comité chargé du projet, transformera la technologie étayant la structure de prestations de l'UNOPS au niveau mondial.

18. L'UNOPS exploitera les outils technologiques informatiques aux fins d'un meilleur partage des connaissances et une collaboration accrue entre les personnes et entre les entités organisationnelles. Des outils améliorés pour une gestion intégrée de la performance et du risque amélioreront la transparence et la responsabilité. Pour maintenir son avance face aux perspectives de développement en pleine évolution, l'UNOPS s'adaptera continuellement en fournissant des services pertinents à ses partenaires. Il y parviendra en plaçant la gestion du changement au centre de sa philosophie en matière de gestion.

## **II. Contexte financier**

### **A. Financement du développement**

19. Le paysage financier et économique mondial se transforme, ce qui a des conséquences pour le financement de l'aide au développement au niveau mondial<sup>10</sup>. Comme le CAD de l'OCDE l'a déclaré, il sera de plus en plus important de suivre et de mobiliser les ressources publiques et privées disponibles pour le développement aux niveaux international et national. La troisième Conférence sur le financement du développement, tenue en juillet 2015 et les considérations du CAD sur la mesure du financement du développement pour le développement pour l'après-2015 seront les éléments moteurs dans ce secteur.

20. Dans ce contexte, les gouvernements et les entités publiques des pays en développement et des pays à revenu intermédiaire gagneront en importance au fur et à mesure que les ressources intérieures augmenteront. L'UNOPS est bien placé pour fournir un appui à ces partenaires dans les différents secteurs du développement pour travailler à la réalisation de leurs objectifs de développement.

21. Le Secrétaire général a demandé l'inclusion du secteur privé dans la réalisation des objectifs de développement durable qui seront adoptés<sup>11</sup>. Des flux importants d'investissement privé seront nécessaires pour satisfaire les besoins en matière d'infrastructures et les autres besoins de développement qui sous-tendent ces objectifs. Cela exigera un effort concerté en vue d'accroître les financements disponibles au-dessus et au-delà de l'aide publique au développement. Ainsi, l'appel en faveur de l'adaptation du système des Nations Unies à ses objectifs vise également à allouer des flux de ressources privées de façon efficace. L'UNOPS travaille de concert avec des investisseurs privés qui étudient des possibilités

---

<sup>10</sup> Réunion du CAD au niveau des hauts fonctionnaires, 7-8 octobre 2014, Paris.

<sup>11</sup> « Compte tenu des besoins financiers considérables pour réaliser le développement durable, des financements doivent être mobilisés auprès de toutes les sources - nationales, internationales, privées et publiques. » SG/SM/16264-DEV/3137.

innovantes de faire progresser conjointement la mise en œuvre du programme de développement durable, en aidant les pays en développement à accéder à des sources de financement novatrices.

22. Ces activités incluront des donateurs institutionnels et des philanthropes, mais l'UNOPS cherche à travailler en relation plus étroite avec des partenaires du secteur privé. Il étudie les différents moyens de mobiliser des ressources financières autres que l'aide publique au développement en vue d'apporter un appui au programme de développement durable. L'évaluation de ces différents moyens porte sur les partenariats public-privé, y compris les moyens par lesquels l'UNOPS pourrait contribuer en qualité de courtier honnête entre les gouvernements, fournissant une assistance à la fois aux investisseurs et aux bénéficiaires. L'UNOPS déterminera comment il peut aider les partenaires à faire en sorte que les valeurs des Nations Unies soient prises en considération lorsque les entités privées investissent des pays en développement et des pays à revenu intermédiaire.

## **B. Viabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS**

23. La viabilité de l'UNOPS en tant qu'organisation autofinancée exige que ses recettes couvrent ses coûts de gestion et les risques opérationnels<sup>12</sup>. À cette fin, l'UNOPS a appliqué une politique révisée de tarification pour les clients, en respectant les principes d'imputation équitable des coûts et du recouvrement intégral des coûts. L'UNOPS applique les méthodes des coûts par activité en vue de calculer et d'imputer les coûts directs de façon plus précise pour une gamme de processus opérationnels. Cela a renforcé la transparence au niveau des coûts directs, mais a eu aussi pour effet de réduire réellement les dépenses de gestion de façon significative<sup>13</sup>. L'UNOPS continuera de revoir et de réviser son approche en matière de recouvrement des coûts conformément à ces principes.

24. Entre-temps, au moyen d'une identification plus précise des coûts des différents processus et services, l'UNOPS a été capable d'améliorer son efficacité et sa rationalité opérationnelles. Grâce à cela et à son action en faveur des meilleures pratiques et de l'harmonisation des processus, l'UNOPS a été en mesure d'offrir ses propres processus métier en tant que services transactionnels. Conformément au plan stratégique pour 2014-2017, l'UNOPS a commencé à fournir des services liés aux ressources humaines depuis son centre de services partagés à Bangkok. Il s'efforcera d'établir de nouvelles modalités relatives aux services partagés en vue d'améliorer les services et de parvenir à réduire les coûts, ce dont bénéficieront ses partenaires. Cela contribuera à l'harmonisation dans l'ensemble du système des Nations Unies et viendra à l'appui de l'Initiative « Unis dans l'action ».

25. Au cours du prochain exercice biennal, l'UNOPS s'engagera dans un programme visant à améliorer et à intégrer la gestion des risques stratégiques et opérationnels et le respect des règlements de façon plus soudée. Faisant partie intégrante du cadre de contrôle interne, la gestion des risques opérationnels de l'UNOPS sera renforcée par la gestion de la performance du personnel et des

<sup>12</sup> L'UNOPS opère sur la base du recouvrement intégral des coûts directs au moyen de l'imputation des coûts, et du recouvrement intégral des coûts indirects au moyen de son modèle tarifaire. Les risques opérationnels sont atténués au moyen de la constitution de provisions (pour des risques concrets) et d'une réserve opérationnelle (pour les risques futurs potentiels).

<sup>13</sup> Voir tableau 3. Plan de dotation.

capacités et contrôles renforcés au niveau des systèmes et des processus. La certification, les meilleures pratiques, le modèle d'excellence de l'UNOPS et les efforts qu'il déploie en vue d'assurer la transparence et la responsabilité sont d'autres piliers de cette action. La gestion du risque stratégique permet à une organisation d'assigner un rang de priorité aux options stratégiques et aux mesures d'atténuation. Il reçoit des informations du cadre de gestion de la performance financière et non financière de l'organisation qui s'articule autour du tableau de bord prospectif de l'UNOPS et de son examen trimestriel.

26. Pour garantir que l'UNOPS puisse s'adapter aux changements intervenant dans la demande de ses services, il améliore ses outils de prévision. Cela, combiné au recours à des arrangements relatifs à un personnel polyvalent, permettra à l'organisation de transférer des ressources là et quand elle aura besoin de fournir un appui à ses partenaires.

### **C. Projections qui reflètent la réalisation des objectifs fixés pour 2014-2015**

27. Les prévisions pour l'exercice biennal 2014-2015, basées sur l'état financier contrôlé de 2014 et le budget approuvé pour 2015, indiquent que l'UNOPS atteindra probablement ses objectifs tels qu'énoncés dans les précédentes prévisions budgétaires. Les recettes devraient s'établir à 145 millions de dollars, soit plus que l'objectif de 139,2 millions de dollars.

28. Comme indiqué dans l'état financier de l'UNOPS de 2014, à mi-parcours de l'exercice biennal, l'UNOPS était bien placé pour atteindre son objectif en matière de réduction significative des dépenses de gestion, tant en termes réels que par rapport au montant total des projets exécutés. De plus, les dépenses de gestion projetées, qui s'élèvent à 116,4 millions de dollars, sont nettement inférieures à l'objectif de 131,2 millions de dollars fixé pour l'exercice biennal.

29. La réduction des dépenses de gestion est le fruit de la répartition réussie des coûts directs entre une série de processus opérationnels. En procédant ainsi, l'UNOPS a été en mesure d'imputer des coûts directs plus exacts aux projets, réduisant ce faisant les coûts indirects à recouvrer.

30. Dans le cadre de l'exercice biennal 2014-2015, les allocations au titre des dépenses imprévues devraient atteindre 13,1 millions de dollars, soit plus que le montant prévu de 8 millions de dollars. Cette augmentation peut s'expliquer par la présence de l'UNOPS des États fragiles et les problèmes qu'il y rencontre. S'agissant de la gestion des risques, l'UNOPS applique de bonnes pratiques en constituant des réserves pour les répercussions financières probables de ces opérations.

31. Du fait de l'accroissement des recettes et de la diminution des dépenses de gestion, l'UNOPS devrait enregistrer un excédent de 14,2 millions de dollars à la fin de l'exercice biennal 2014-2015. En revanche, les engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service se traduiront probablement par des pertes actuarielles, qui devraient compenser les recettes nettes positives. L'UNOPS prévoit par conséquent que le niveau de la réserve opérationnelle restera inchangé pour l'exercice biennal 2014-2015 et s'établira au même niveau que le solde d'ouverture de 82,8 millions de dollars.

## D. Le projet de budget pour 2016-2017 indique un recouvrement intégral des coûts

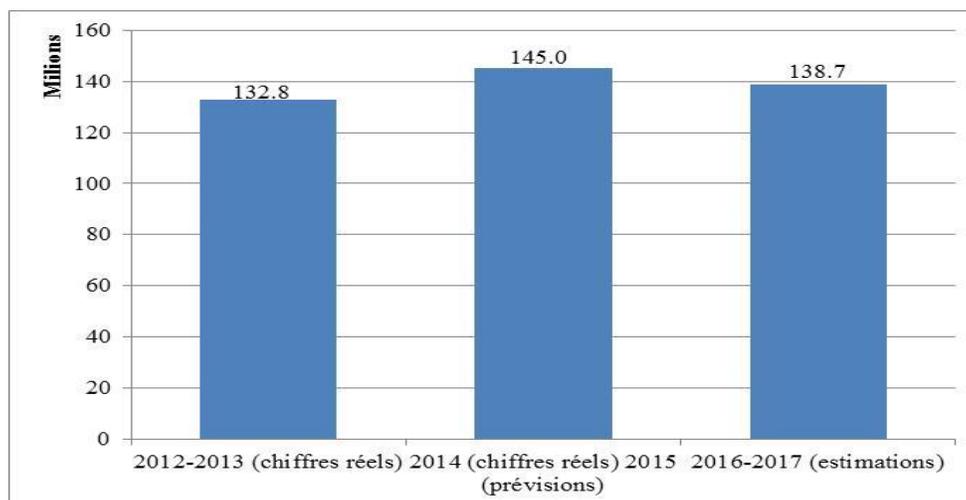
32. Pour l'exercice biennal 2016-2017, l'objectif fixé en ce qui concerne le montant des recettes s'élève à 138,7 millions de dollars, ce qui représente une légère diminution par rapport au montant de 139,2 millions de dollars qui figurait dans le précédent projet de budget. La figure 2 ci-après présente une comparaison de la tendance prévue et des résultats antérieurs. Elle indique les recettes de l'exercice biennal 2014-2015 se décomposent en chiffres réels pour 2014 et en prévisions pour 2015; les données concernant 2016-2017 sont des prévisions budgétaires, tandis que celles qui se rapportent à l'exercice 2012-2013 sont des chiffres réels.

33. En 2014, l'UNOPS a signé un mémorandum d'accord avec le Secrétariat de l'ONU. Conformément à ce mémorandum, l'UNOPS s'efforce de renforcer sa collaboration avec toutes les entités du Secrétariat de l'ONU durant le prochain exercice biennal. Étant donné les économies d'échelle et l'efficacité que permettent des partenariats étroits, le mémorandum comprend un programme de remboursement qui réduit le prix des services fournis par l'UNOPS, sous réserve que des seuils prédéfinis de volume soient atteints. Cela, combiné aux prévisions réduites des coûts indirects, explique la baisse de l'objectif fixé en termes de recettes de l'UNOPS pour le prochain exercice biennal.

34. Dans le présent projet de budget, on vise une croissance zéro des recettes nettes, ce qui veut dire que la réserve opérationnelle de l'UNOPS demeurera supérieure au minimum requis à la fin de l'exercice biennal.

35. Tout au long de l'exercice biennal considéré, on suivra de près les tendances qui se dessinent en ce qui concerne les recettes et les dépenses et, ainsi que l'autorise l'article 14.02 du Règlement financier, on apportera des modifications au budget afin de faire concorder les coûts de gestion avec l'évolution de la situation. Si l'objectif fixé en termes de recettes nettes n'est pas atteint, on réduira la réserve opérationnelle conformément à l'utilisation que préconise d'en faire l'article 22.02 du Règlement financier.

**Figure 2. Évolution des recettes (en millions de dollars)**



### III. Résultats en matière de gestion et cadre budgétaire

36. Au service de son modèle d'excellence, l'UNOPS a défini quatre objectifs de gestion dans son plan stratégique pour 2014-2017 (DP/OPS/2013/3). Ces objectifs, qui visent à orienter l'action de l'UNOPS en vue d'assurer la viabilité du modèle d'autofinancement de l'organisation et de permettre à celle-ci d'évoluer de façon à concrétiser ses ambitions, sont les suivants:

- a) valeur reconnue;
- b) excellence des procédures;
- c) excellence du personnel;
- d) gestion financière avisée.

#### A. Les résultats en matière de gestion offrent un cadre pour la quête d'excellence

37. Comme indiqué à la figure 3, les caractéristiques des trois moteurs associés à chacun des objectifs de gestion permettent d'exécuter et de communiquer efficacement le plan d'action de l'UNOPS en matière de recherche de l'excellence.

**Figure 3. Cadre de résultats en matière de gestion**

Perspectives du tableau de bord prospectif	Objectifs de gestion	Moteurs
Partenaires	A. Valeur reconnue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1. Fourniture de produits et services de niveau international présentant une valeur ajoutée durable</li> <li>• A2. Édification de partenariats durables</li> <li>• A3. Communication efficace et transparente</li> </ul>
Processus métier	B. Excellence des processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B1. Gestion des processus à l'aide de paramètres de référence</li> <li>• B2. Amélioration de l'efficacité et de la fonctionnalité</li> <li>• B3. Innovation</li> </ul>
Personnes	C. Excellence du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C1. Constitution de partenariats</li> <li>• C2. Recrutement, perfectionnement et reconnaissance du mérite</li> <li>• C3. Adoption des valeurs de l'ONU</li> </ul>
Finances	D. Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1. Maîtrise et efficacité sur le plan financier</li> <li>• D2. Recouvrement des coûts et utilisation rationnelle des ressources</li> <li>• D3. Investissement dans l'innovation</li> </ul>

38. Les initiatives retenues comme prioritaires pour l'investissement l'ont été sur la base de l'analyse des mesures que l'UNOPS devrait prendre au cours du prochain exercice biennal pour parvenir à l'excellence, mais aussi des ressources disponibles.

**Objectif A. Valeur reconnue: déterminer la nature de valeur ajoutée en fonction des partenaires**

*Moteur A1. Fourniture de produits et services de niveau international présentant une valeur ajoutée durable*

39. Étant donné qu'en 2015 commencera la mise en œuvre d'un nouveau programme de développement, l'UNOPS procédera à un repositionnement de ses activités conformément aux objectifs de développement durable attendus. Dans ce contexte, l'UNOPS fournira des services dont la qualité est reconnue, validée et appréciée par les parties prenantes, viables et conformes aux normes internationales et aux pratiques de référence – et qui répondent toujours aux attentes des partenaires, voire les dépassent.

40. À cette fin, l'UNOPS se concentrera sur une gamme de services clairement définie, ciblant ses investissements – dans les connaissances, les méthodologies, les outils, les directives et le personnel.

41. La demande de services de première qualité dans les domaines de la gestion de projets, des infrastructures et des achats devrait persister. Dans le cadre de l'exécution des projets, le renforcement des contributions en matière de renforcement des capacités demeure une priorité – par exemple, en utilisant un cadre visant à fournir un appui aux fournisseurs locaux et régionaux. De plus, l'UNOPS montre la voie au niveau mondial dans l'élaboration de projets qui incorporent des résultats dans le domaine du développement qui sont résilients au changement climatique, améliorant les capacités de gestion des risques résiduels et l'élaboration d'outils et de méthodologies associées à l'analyse des échecs en vue de garantir le relèvement et une « reconstruction en mieux ».

*Moteur A2. Édification de partenariats durables*

42. L'UNOPS espère que les gouvernements des pays en développement demeureront ses principaux partenaires, qu'ils reçoivent ses services directement, ou indirectement par l'entremise des programmes appuyés par des partenaires du système des Nations Unies. En tant que membre des équipes de pays des Nations Unies, l'UNOPS continuera de participer à la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Il continuera d'édifier des partenariats au sein du système des Nations Unies en commençant par des initiatives visant à faire aller de l'avant la collaboration en matière d'activités relatives aux achats.

43. L'UNOPS exploitera son expérience des opérations dans les États fragiles et des partenariats avec le secteur privé et se concentrera sur l'amélioration des modalités du transfert de connaissances et de capacités, notamment au moyen de partenariats public-privé.

44. Il prévoit de nouer d'autres relations avec les gouvernements donateurs en vertu d'accords bilatéraux, ainsi qu'avec des organisations régionales, des institutions financières internationales, des fondations et des organisations non gouvernementales. Les principaux moteurs en la matière seront son approche clé pour la gestion des partenaires ainsi que son nouveau système de gestion de la relation client.

*Moteur A3. Communication efficace et transparente*

45. L'ambition de l'UNOPS est de renforcer l'application du principe de responsabilité vis-à-vis des résultats et de la transparence. Il a renforcé ses systèmes de gestion axée sur les résultats et la manière dont il rend compte de ces résultats en termes opérationnels et de gestion. Un facteur d'amélioration majeur sera son nouveau progiciel de gestion intégré, qui renforcera sa capacité de se conformer aux normes et pratiques relatives aux données ouvertes et à la transparence et de faire rapport conformément à l'examen quadriennal complet.

46. L'UNOPS améliore sa capacité de mener des activités relatives à la durabilité et de faire rapport dessus en tirant parti des normes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance, qui ont été mises au point avec l'appui de la Banque mondiale et approuvées par le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

**Objectif B. Excellence des processus: processus métier et systèmes efficaces et rationnels***Moteur B1. Gestion des processus à l'aide de paramètres de référence*

47. Afin de répondre aux attentes de ses partenaires, qui vont s'intensifiant, il faut démontrer que le Bureau progresse continuellement sur le plan de l'efficacité de ses processus. Son cadre de gestion des processus est le point de départ pour ces améliorations. L'UNOPS comparera ses processus métier essentiels au cadre de l'American Productivity and Quality Centre. Cela lui permettra d'appliquer des critères comparatifs en prenant pour références des organisations privées et publiques de renommée mondiale.

*Moteur B2. Amélioration de l'efficacité et de la fonctionnalité*

48. Une étude réalisée en 2012<sup>14</sup> a conclu que s'agissant de la flexibilité et d'un certain nombre de processus essentiels, le progiciel de gestion intégré de l'UNOPS ne répondait pas aux besoins opérationnels du Bureau. En conséquence, il a décidé de mettre en œuvre un nouveau progiciel. À compter de 2016, celui-ci sera peu à peu étendu en vue de couvrir tous les processus métiers essentiels de l'UNOPS qui ont été identifiés.

49. L'appui amélioré aux processus métier essentiels est un élément clef des moyens mobilisés pour la prestation de services par l'UNOPS, qui rend possible la fourniture régulière et en temps voulu de services de haute qualité dans chacun des sites concernés. L'UNOPS a mis en place des centres mondiaux de services partagés, à savoir le Centre mondial de services partagés à Bangkok ainsi que le Groupe intégré de conseil et d'appui à Copenhague. Ces centres ont amélioré l'efficacité des processus pour un large éventail de tâches transactionnelles. L'UNOPS continue d'étudier les possibilités de réaliser des économies d'échelle au moyen du partage des services aux niveaux mondial et régional.

*Moteur B3. Innovation*

50. Dans le cadre de son mandat, l'UNOPS s'emploiera à contribuer à l'innovation et à la transposition des meilleures pratiques en matière de durabilité. Cela comprend le maintien des certifications obtenues pour la gestion de l'environnement

---

<sup>14</sup> Effectuée par le Groupe Gartner au nom de l'UNOPS.

et les normes de santé et de sécurité<sup>15</sup>. L'UNOPS continuera également à veiller à ce que ses opérations soient sans effet net sur les émissions de dioxyde de carbone.

51. Une importante réserve de ressources financières aux fins d'investissements est disponible pour faire en sorte que les moyens de prestation de l'UNOPS restent à la hauteur des attentes des partenaires. Ainsi, et ce n'est qu'un exemple, la mise au point d'une plateforme de commerce électronique rendra les accords à long terme avec les fournisseurs accessibles au niveau interne mais aussi pour les partenaires du système des Nations Unies, les administrations locales, les organisations non gouvernementales internationales et les institutions financières internationales.

***Objectif C. Excellence du personnel: un personnel qui a les moyens d'agir et qui obtient des résultats de haute qualité***

*Moteur C1. Constitution de partenariats*

52. L'UNOPS développera un corps de fonctionnaires qualifié prêt à s'acquitter de son mandat dans les domaines de la gestion des projets, des infrastructures et des achats. Il continuera à mettre l'accent sur la constitution et le maintien d'un réservoir de personnel ayant les certifications internes et externes qui accroîtra la capacité du Bureau de répondre aux besoins de ses partenaires.

53. En vue de disposer d'une capacité interne ayant le niveau requis pour mettre en œuvre ses processus métier essentiels de façon efficace à tous les échelons de l'organisation, un réseau de conseillers sur la gestion du changement qualifiés, certifiés et pouvant être déployés sera créé en s'appuyant sur le réservoir de personnel de l'UNOPS existant.

54. L'UNOPS renforcera davantage sa capacité interne en matière d'administration du personnel en ajoutant des fonctions supplémentaires au centre de services partagés récemment mis en place à Bangkok. Le Bureau concevra et dirigera des activités de recensement des compétences, que celles-ci existent déjà ou qu'elles soient requises du personnel, et il normalisera les structures, les procédures, les produits, les profils et les descriptifs d'emploi.

55. L'UNOPS s'emploiera à préciser encore les contours de son « contrat de vacataire » afin de répondre aux besoins des partenaires et d'être plus compétitif lorsqu'il s'agira d'attirer du personnel possédant les qualifications et les compétences requises. L'organisation étudiera les avantages que pourrait apporter l'application d'une approche fondée sur un coût standard pour facturer les dépenses de personnel.

*Moteur C2. Recrutement, perfectionnement et reconnaissance du mérite*

56. L'UNOPS ambitionne d'être un employeur de choix pour les individus les plus talentueux. En conséquence, on continuera à exécuter et à renforcer les politiques, outils, pratiques et systèmes qui sont mobilisés pour le recrutement et le suivi du comportement professionnel. À ce titre, des réservoirs de candidats seront constitués en vue de donner suite en temps voulu aux demandes des partenaires internes et externes. Les programmes d'intégration des nouvelles recrues amélioreront la performance du personnel nouvellement recruté et des hauts responsables.

<sup>15</sup> ISO-14001 et OHSAS-18001.

L'UNOPS aura recours à des stratégies d'information ciblées en vue d'améliorer continuellement sa position en tant qu'employeur.

57. En matière de perfectionnement, l'UNOPS propose un certain nombre de cours, ainsi que de formations donnant lieu à la délivrance de certificats, reposant sur des normes arrêtées au plan international. L'organisation élabore un système de certification interne qui fournira des compétences spécialisées sur le cadre des processus métier de l'UNOPS. Pour endosser le rôle d'institution chef de file dans les domaines relevant de son mandat et dans d'autres secteurs de son choix, mais aussi pour être reconnu comme une source de dirigeants dévoués et efficaces, l'UNOPS continuera de constituer, valoriser et renforcer un ensemble de personnes occupant ou à même d'occuper des postes de responsabilité.

58. Le programme de reconnaissance et de récompense du mérite sera maintenu et développé afin de renforcer la motivation du personnel. L'engagement du personnel est mesuré au moyen d'une enquête annuelle dont les conclusions sont utilisées pour développer l'organisation.

#### *Moteur C3. Adoption des valeurs de l'ONU*

59. On continuera d'encourager l'instauration à l'UNOPS d'une culture et d'un comportement professionnel qui soient alignés sur les principes et les valeurs fondateurs de l'ONU. Le Bureau apportera un soutien aux initiatives prises dans le cadre du système des Nations Unies, assurera l'accès aux formations dispensées à l'échelle du système, veillera à ce que les formations obligatoires soient dûment suivies et apportera un appui au programme de coordonnateurs résidents.

60. L'UNOPS améliorera encore ses résultats en matière d'égalité des sexes et continuera d'évaluer ses progrès en utilisant comme point de référence le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

#### **Objectif D. Gestion financière: priorité à l'efficacité de l'action menée au service du développement**

##### *Moteur D1. Maîtrise et efficacité sur le plan financier*

61. L'utilisation faite des ressources confiées à l'UNOPS est dûment consignée, cependant que le Bureau aide ses partenaires à appliquer eux-mêmes le principe de responsabilité. À l'UNOPS, on estime que la transparence est essentielle pour que les ressources soient employées judicieusement.

62. On recherche pour le Bureau une structure de gouvernance qui repose sur des valeurs partagées et qui permettent à chacun d'exercer son jugement de façon avisée dans le cadre de dispositifs de responsabilisation et de contrôle clairement définis. Les entités et les équipes peuvent ainsi moduler leurs prestations sans le secours de la « microgestion ». Le cadre de responsabilisation de l'UNOPS sera quant à lui repensé de manière à correspondre au mieux à sa structure organisationnelle.

63. Afin de planifier et d'allouer au mieux les ressources nécessaires, l'information financière sera plus pertinente et communiquée dans de meilleurs délais. Une clôture ponctuelle des comptes opérée mensuellement, est un élément clé du contrôle financier et de l'efficacité financière. En faisant fond sur ses nouveaux systèmes informatiques, les entités seront en mesure de procéder à l'actualisation périodique des prévisions sur 12 mois correspondant aux principaux

paramètres financiers. Chaque entité ainsi que l'organisation dans son ensemble seront ainsi en mesure d'établir des priorités pour l'allocation des ressources, qui soient en phase avec l'évolution de la situation sur le terrain.

*Moteur D2. Recouvrement des coûts et utilisation rationnelle des ressources*

64. L'UNOPS met en œuvre une stratégie à deux volets pour assurer la stabilité de son modèle d'autofinancement. Premièrement, il répartit avec constance les coûts directs aux différents inducteurs de coûts, conformément aux principes d'établissement des coûts par activité. Cela permet de répartir les coûts plus exactement entre projets internes et externes.

65. Deuxièmement, l'UNOPS utilise son modèle tarifaire pour le recouvrement des coûts indirects, qui comprend les objets de dépense liés à la valeur ajoutée produite par l'UNOPS. Cela assure une répartition équitable des coûts aux projets et réduit le risque qui découle des modifications apportées au portefeuille de projets de l'UNOPS. En ne mettant plus l'accent uniquement sur le recouvrement des coûts associés à la gestion des ressources de l'UNOPS, on favorisera l'orientation des contributions vers les investissements qui représentent la valeur ajoutée maximale pour les partenaires, tout en encourageant l'utilisation des systèmes nationaux.

*Moteur D3. Investissement dans l'innovation*

66. L'UNOPS a pris l'engagement d'investir une partie de ses recettes dans l'innovation et les partenariats. Les ressources en question serviront diverses priorités en fonction des objectifs de gestion du Bureau. Ainsi, pour le prochain exercice biennal, il s'agit notamment de la refonte de son infrastructure informatique.

## **B. Ressources ciblées et organisation alignée en vue d'obtenir des résultats**

67. L'UNOPS a préparé son budget pour l'exercice biennal 2016-2017 conformément à la présentation harmonisée adoptée par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, sur la base des décisions 2010/32, 2011/10, 2012/27 et 2013/9, dans lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classement des coûts et de budget axé sur des résultats précis. Du fait du système d'autofinancement de l'UNOPS, le cycle biennal est le mieux adapté à la planification des recettes et des coûts.

68. La structure organisationnelle de l'UNOPS lui permet une fourniture efficace et rationnelle de services aux partenaires et définit clairement les fonctions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation. Le cadre de résultats attendus et le budget pour l'exercice biennal 2016-2017 sont directement alignés sur la structure mondiale de l'UNOPS telle que révisée au début de 2015 (figure 1).

69. La présente section expose le cadre de résultats en matière de gestion et le cadre budgétaire, en fonction des sept groupes fonctionnels harmonisés. Le tableau 1 propose une synthèse des principaux indicateurs de résultats – auxquels sont associés des données de référence et des objectifs – et des ressources, par groupe fonctionnel.

Tableau 1

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

Groupes fonctionnels harmonisés	Indicateurs de résultats	Données de référence	Objectif pour 2016-2017	Ressources allouées à la gestion pour 2016-2017 (en dollars des É.-U.)
Direction et cadres supérieurs de l'organisation	Réalisation de l'objectif de recettes nettes approuvé par le Conseil d'administration	100 % (2014)	100 %	15,3 millions
	Pourcentage de bureaux de l'UNOPS évalués qui ont réussi à conserver des certifications extérieures	100 % (2014)	100 %	
Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources	Augmentation du nombre d'accords de partenariat nouveaux ou étendus avec des partenaires identifiés comme essentiels	724 millions (2014)	15 %	24,3 millions
	Conformité de l'UNOPS aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA)	100 % (2014)	100 %	
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays	Pourcentage de projets évalués périodiquement à l'aune des critères de réussite des projets retenus par l'UNOPS	93 % (quatrième trimestre 2014)	100 %	30,9 millions
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Engagement global du personnel	À déterminer	À déterminer	9,4 millions
	Pourcentage de femmes dans l'équipe de gestion mondiale de l'UNOPS	31 % (2014)	35 %	
Sécurité du personnel et des locaux	Bureaux évalués se conformant aux normes minimales de sécurité opérationnelle	92 % (2014)	90 %	0,3 million
Gestion financière, administrative et des technologies de l'information et des communications	Obtention d'une opinion sans réserve pour chacune des années de l'exercice biennal	100 % (2012-2013)	100 %	38 millions
Supervision et assurance de l'organisation	Pourcentage du personnel concerné soumettant une déclaration financière	100 % (2014)	100 %	7,4 millions

\*IITA = l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide

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

70. 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.

71. Enjeux et descriptif. Ce groupe fonctionnel harmonisé recouvre la responsabilité du Directeur exécutif devant le Conseil d'administration de mettre en œuvre le plan stratégique pour 2014-2017 et d'atteindre les objectifs pertinents en matière de gestion, tels que fixés dans les budgets biennaux. Cette fonction globale inclut la responsabilité en matière de leadership et de poursuite de l'adoption des valeurs de l'UNOPS dans l'ensemble de l'organisation.

72. Avec l'appui des outils et des cadres de gestion des résultats, cette fonction permet au Directeur exécutif de tenir l'ensemble des responsables de l'organisation comptables de la proportion dans laquelle ils ont atteint les résultats escomptés en matière de gestion et contribué aux résultats opérationnels.

73. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Les processus de gestion et de direction stratégiques sont financés par toutes les entités de la structure mondiale. La responsabilité appartient au Bureau exécutif et aux cadres supérieurs dans l'ensemble de l'organisation. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 15,3 millions de dollars.

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

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

75. *Enjeux et descriptif.* Alors que l'UNOPS devient une organisation mature dans le domaine de la gestion de ses relations extérieures, le Groupe des partenariats a été créé en 2014 en vue de conduire le développement et l'expansion des partenariats nouveaux et existants en collaboration avec tous les groupes de pratique et entités régionales de l'UNOPS. Soulignant combien il importe d'être en contact avec les États Membres, les donateurs et les gouvernement bénéficiaires, les groupes des partenariats et des communications relèvent tous deux directement du Directeur exécutif.

76. Le Groupe des partenariats travaille avec les directions respectives des bureaux régionaux et des bureaux de pays concernant les activités de développement commercial tout en mettant en place un cadre de gestion des partenaires qui permet à l'UNOPS de satisfaire les besoins des partenaires à l'échelle mondiale.

77. *Responsabilité et niveau de financement.* La responsabilité est assumée conjointement par le Groupe des partenariats, le Groupe des communications et l'encadrement au sein de toutes les entités régionales de l'UNOPS. Le niveau de financement nécessaire est estimé à 24,3 millions de dollars.

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

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

79. *Enjeux et descriptif.* Les trois axes sur lesquels s'articulent les prestations de l'UNOPS sont la garantie que les produits et les services sont conçus de manière à créer une valeur ajoutée maximale et reconnue comme telle, qu'ils sont produits/exécutés, fournis et gérés à l'aide d'approches durables, et que les connaissances et compétences des professionnels qui en ont la charge sont harmonisées et renforcées.

80. Le processus de gestion des projets est l'instrument essentiel permettant de fournir des produits et services de qualité, à la fois en interne et vers l'extérieur. La fonction gestion des projets a pour objet de garantir que la méthode de gestion destinée à assurer haute qualité, rapidité et résultats d'un bon rapport coût-efficacité est appliquée à tous les projets.

81. L'UNOPS joue de longue date un rôle dans l'élaboration et la fourniture d'infrastructures physiques et il renforcera ses capacités de prestation et sa position dans ce domaine. La réduction des risques de catastrophe est placée au cœur du dispositif visant à contribuer à la réalisation de l'objectif des Nations Unies de bâtir un avenir durable, résistant aux crises, en veillant à ce que l'élaboration des programmes et des projets prenne dûment en considération l'évaluation des risques.

82. L'accent accru mis sur l'efficacité du développement met davantage en relief les pratiques durables et efficaces de la passation de marchés publics. L'UNOPS mettra en place un cadre qui prêtera un appui au développement des capacités pour les fournisseurs locaux et régionaux.

83. L'UNOPS consacre des ressources pour prodiguer des conseils, assurer une formation et proposer des orientations pour la mise en œuvre de ses politiques – en particulier celles qui régissent les modalités de prestation et de gestion. L'appui juridique dispensé par le Groupe intégré de conseil et d'appui est une des mesures prises récemment en vue d'intégrer les services partagés.

84. *Responsabilité et niveau de financement.* La responsabilité incombe aux gestionnaires de l'ensemble des entités régionales de l'organisation, au Groupe des infrastructures, au Groupe de la gestion des projets, au Groupe des achats, au Groupe des services juridiques, au Groupe intégré de conseil et d'appui et à toutes les fonctions qui prennent part aux services transactionnels, à l'appui aux processus et à la tenue des archives à l'appui des opérations. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 30,9 millions de dollars.

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

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

86. *Enjeux et descriptif.* L'UNOPS a mis en place le Centre mondial de services partagés à Bangkok ainsi que le Groupe intégré de conseil et d'appui à Copenhague en vue de dispenser des services ayant trait au personnel à l'échelle mondiale avec une efficacité accrue. Pour l'exercice biennal 2016-2017, l'UNOPS vise particulièrement à accroître encore la proportion de l'administration du personnel gérée par le Centre.

87. En vue d'attirer des candidats de haut niveau, l'UNOPS investira dans l'amélioration de son image de marque en tant qu'employeur au moyen de programmes d'information ciblés. Il poursuivra ses efforts visant à assurer la bonne intégration des nouvelles recrues et le perfectionnement continu tout au long de leur présence à l'UNOPS.

88. *Responsabilité et niveau de 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 le Groupe intégré de conseil et d'appui. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 9,4 millions de dollars.

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

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

90. *Enjeux et descriptif.* La sécurité est essentielle pour la bonne application des projets de l'UNOPS. La majorité des coûts afférents à la sécurité est imputée directement au budget des projets concernés.

91. *Responsabilité et niveau de financement.* La responsabilité de la sécurité incombe au personnel de l'UNOPS au siège et sur le terrain, conformément au cadre de responsabilisation défini pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le Chef de la sécurité, qui dépend du Groupe des services d'appui, est chargé de veiller au respect par l'UNOPS des politiques de gestion des Nations Unies, au nom du Directeur exécutif. Le niveau de financement nécessaire impute sur le budget de gestion a été estimé à 0,3 million de dollars.

### ***Gestion financière, administrative et des technologies de l'information et des communications au niveau de l'organisation***

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

93. *Enjeux et descriptif.* Sur la base de ses bons résultats financiers, l'UNOPS continuera d'assurer la stabilité de son modèle d'autofinancement. Il maintiendra des contrôles et une intégrité appropriés conformément aux normes internationales pertinentes. Dans le cadre de son effort visant à accroître l'efficacité de ses processus d'appui, il a commencé par consolider ses activités financières et administratives pour trois groupes mondiaux dans le cadre du Groupe intégré du conseil et de l'appui et continuera de le faire durant le prochain exercice biennal.

94. L'appui des technologies de l'information et des communications (TIC) aux processus opératoires est mobilisé pour la fourniture de services et de produits par l'UNOPS. Gérée généralement par le Groupe d'appui aux activités, pendant le prochain exercice biennal, la nouvelle infrastructure informatique sera mise en œuvre par le Programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement. L'UNOPS continuera à renforcer la mise en œuvre et la coordination des politiques et procédures administratives. Il continuera également à chercher à travailler en synergie avec les autres organisations des Nations Unies dans les bâtiments dits « UN City » (la Cité des Nations Unies), à Copenhague.

95. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Le domaine en question relève de la responsabilité du Groupe des finances, du Groupe d'appui aux activités et du programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement. Niveau de financement nécessaire a été estimé à 38 millions de dollars.

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

96. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Supervision et assurance de l'organisation » recouvre les fonctions suivantes: audit interne et investigations,

étude des contrats et des biens, déontologie, ainsi que les fonctions du Groupe stratégique consultatif d'experts et du Comité consultatif pour les questions d'audit.

97. *Enjeux et descriptif.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations continuera à aider l'UNOPS à évaluer ses systèmes de contrôle, ses politiques commerciales et l'utilisation de ses ressources, afin d'améliorer tous ces éléments et d'obtenir des résultats. Le Groupe de l'audit interne et des investigations fournit au Directeur exécutif de l'UNOPS et à l'ensemble des instances dirigeantes des assurances au sujet de la gouvernance de l'organisation, des processus de gestion des risques et du contrôle interne.

98. La mission du Bureau de déontologie de l'UNOPS consiste à aider le Directeur exécutif à promouvoir les plus hautes qualités d'intégrité, à encourager le respect de la déontologie, la transparence et la responsabilité au sein de l'UNOPS et à veiller à ce que l'ensemble du personnel se comporte avec professionnalisme et dans le respect de la Charte des Nations Unies. Le Groupe stratégique consultatif d'experts et le Comité consultatif pour les questions d'audit dispensent au Directeur exécutif des avis externes et indépendants.

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

100. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Dans ce contexte, la responsabilité incombe au Groupe de l'audit interne et des investigations, au Directeur des services d'approvisionnement, à la Commission des contrats et des biens située au siège, et au Chef du Bureau de déontologie. Ce groupe fonctionnel recouvre également les dépenses liées aux contrôles externes, sous l'égide du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, et le coût des services éventuellement rendus par la Division des investigations du Bureau des services de contrôle interne. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 7,4 millions de dollars.

#### **IV. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2016-2017**

101. L'organisation étant autofinancée, pour être viable, il faut que ses revenus compensent ses coûts de gestion. L'objectif fixé concernant les recettes pour l'exercice biennal, d'un montant de 138,7 millions de dollars, sert donc de cadre pour le budget de gestion de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2016-2017.

102. L'UNOPS vise pour l'exercice biennal 2016-2017 une diminution réelle de 6 % des ressources allouées à la gestion par rapport à l'exercice biennal précédent. Les prévisions budgétaires, qui s'élèvent au total à 138,7 millions de dollars, 125,6 millions de dollars destinés à la gestion et 13,1 millions de dollars pour les dépenses imprévues. À titre de comparaison, le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice 2014-2015 prévoyait d'allouer 131,2 millions de dollars à la gestion et 8 millions de dollars pour les dépenses imprévues.

## **A. Réduction des ressources allouées à la gestion associée à une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité**

103. Le taux d'inflation annuel prévu pour l'exercice biennal 2016-2017 est de 2,6 %<sup>16</sup>, ce qui représente la moyenne entre un taux annuel de 1,8 % en ce qui concerne les activités du siège et le taux d'inflation annuel moyen de 3,4 % pour tous les autres lieux où se trouvent les bureaux de l'UNOPS.

104. La réduction globale des ressources allouées à la gestion est le fruit des efforts déployés par l'UNOPS d'une part pour maîtriser les coûts au moyen de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité, ce qui compense l'augmentation qui sinon serait nécessaire, de l'autre pour imputer directement aux projets les coûts pertinents en tant que coûts directs, conformément aux définitions énoncées dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS.

105. Les dépenses imprévues sont estimées de façon à allouer des ressources suffisantes pour faire face aux risques. L'augmentation prévue peut s'expliquer par la présence de l'UNOPS dans des  tats fragiles et aux risques accrus associés aux projets exécutés dans ce type de situation. L'allocation de fonds en vue de faire face à des aléas et des situations imprévues est un élément qui s'inscrit dans l'approche mise en œuvre par l'UNOPS à plusieurs niveaux dans le domaine de la gestion des risques.

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

106. Le tableau 2 donne un aperçu des effectifs de l'UNOPS aux échelons supérieurs pour les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2016-2017.

107. Les changements intervenus dans les postes de directeur indiquent que l'UNOPS est devenu une organisation mature. Ils montrent que l'UNOPS redouble d'efforts pour renforcer encore les activités de prestation dans ses domaines d'intervention. Ils reflètent également un effort fait pour améliorer la stratégie d'information de l'UNOPS de façon à rehausser son image dans le monde du développement ainsi qu'auprès des parties prenantes de manière générale. Les changements reflètent la concentration progressive des institutions dans les domaines de compétence de l'UNOPS et autour des entités assumant les fonctions essentielles de l'organisation.

108. L'utilisation du contrat de vacataire a doté l'UNOPS de la flexibilité rendue nécessaire par son modèle d'autofinancement. Parallèlement, la stabilité de l'organisation nécessite qu'elle ait un petit nombre de postes permanents. Cela a été pris en considération pour établir le niveau général des postes proposés pour le prochain exercice biennal de façon à conserver les connaissances et les compétences essentielles de l'organisation.

109. Le nombre prévu de postes financés au moyen du budget alloué à la gestion pour l'exercice biennal 2016-2017, indiqué au tableau 5, est le même que leur nombre effectif à la mi-2015. On trouvera également au tableau 5 des détails complémentaires des informations figurant au tableau 4, qui présente les prévisions budgétaires ventilées pour l'exercice biennal 2016-2017 comparées aux coûts

<sup>16</sup> Ces prévisions ont été établies sur la base de chiffres du Fonds monétaire international.

estimatifs pour l'exercice 2014-2015, par catégorie de dépenses. Il convient de noter que pour le prochain exercice biennal, l'UNOPS ne prévoit pas de changements de quelque sorte que ce soit dans les effectifs par rapport aux effectifs actuels à la mi-2015. La seule augmentation prévue touchant aux ressources relatives au personnel est l'augmentation des coûts imputable à l'inflation.

Tableau 2

**Postes aux échelons supérieurs financés au moyen du budget alloué à la gestion**

	SGA/SSG	D-2	D-1	Total
Postes durant l'exercice biennal 2014-2015	2	8	19	29
Changements au siège	0	3	-2	1
Changements au niveau des services régionaux et des partenaires	0	0	1	1
Total des changements	0	3	-1	2
Postes pour l'exercice 2016-2017	2	11	18	31

**C. Les autres dépenses autres que les dépenses de personnel demeurent stables**

110. Les possibilités d'améliorer l'efficacité dont l'UNOPS a tiré parti au cours de l'exercice biennal 2014-2015 ont permis de réduire l'enveloppe budgétaire pour 2016-2017 par rapport aux prévisions pour 2014-2015. En même temps, cela autorise une flexibilité accrue en matière d'allocation des ressources, par exemple aux fins d'investissements.

111. Comme décrit, l'UNOPS a un programme ambitieux relatif à la mise en œuvre de sa nouvelle infrastructure informatique. Les 3 millions de dollars supplémentaires prévus au titre des services contractuels, des voyages et des dépenses de fonctionnement représentent l'appui qui sera nécessaire au-delà des prévisions de 2014-2015 pour mettre en œuvre les différents éléments du programme au cours de l'exercice biennal.

112. L'UNOPS prévoit une croissance zéro (en termes réels) des dépenses au titre des postes mobiliser/matériel et remboursements, comme pour l'exercice biennal 2014-2015. Ses opérations ont été restructurées et adaptées à la situation actuelle de l'organisation.

113. Au cours du prochain exercice biennal, l'UNOPS continuera d'allouer des ressources à la gestion qui pourront être décaissées tout au long de l'année en fonction des besoins et des possibilités. Les ressources seront gérées avec rapidité, dans la transparence et avec le souci des résultats, les hauts responsables du Bureau étant directement impliqués. Les décisions relatives à l'allocation des ressources seront prises au cas par cas, en fonction des demandes soumises et seront évaluées en fonction de critères alignés sur la stratégie du Bureau, l'accent étant mis sur l'innovation et la durabilité.

## D. Investissements à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable attendus

114. Le montant fixé pour les ressources de gestion pour l'exercice biennal 2016-2017 comprend des investissements supplémentaires dans la technologie. L'UNOPS procède à une modernisation généralisée qui transformera ses fondements technologiques débouchant sur un ensemble de processus intégré plus efficace. Le nouveau progiciel de gestion intégré permettra à l'UNOPS d'offrir des solutions plus intelligentes et plus efficaces pour aider les partenaires à atteindre leurs objectifs.

115. Outre les investissements dans la technologie, l'UNOPS investira dans le développement de produits et services pertinents pour fournir un appui au développement durable, à l'établissement de partenariats avec les gouvernements, les organisations et les acteurs du secteur privé, ainsi que l'amélioration stratégique des processus métier. L'UNOPS est résolu à faire en sorte qu'une partie substantielle du budget annuel alloué à la gestion consiste dans des fonds d'investissement. L'UNOPS continue d'améliorer la transparence et la responsabilité internes concernant ces investissements et veille à ce que les résultats soient atteints, en faveur de ses partenaires et des personnes dans le besoin.

Tableau 3

### Plan des ressources (en millions de dollars)

	2014-2015 prévisions budgétaires	2014 (chiffres réels) et 2015 (prévisions) <sup>17</sup>	2016-2017 prévisions budgétaires
<b>Ressources disponibles</b>			
<b>Réserve opérationnelle en début d'exercice</b>	<b>62,9</b>	<b>82,8</b>	<b>82,8</b>
Recettes totales calculées sur la base des conventions de budgétisation <sup>18</sup>	139,2	145,0	138,7
<b>Total disponible</b>	<b>202,1</b>	<b>227,8</b>	<b>221,5</b>
<b>Utilisation des ressources</b>			
<b>Ressources allouées à la gestion</b>	<b>131,2</b>	<b>116,4</b>	<b>125,6</b>
Réserve pour dépenses imprévues	8,0	13,1	13,1
<b>Utilisation totale des ressources</b>	<b>139,2</b>	<b>129,5</b>	<b>138,7</b>

<sup>17</sup> La réserve opérationnelle détenue par l'UNOPS au 31 décembre 2013 s'établissait à 82,8 millions de dollars. En 2014, l'UNOPS a enregistré un excédent net de 9,9 millions de dollars, tout en enregistrant un déficit de 14,2 millions de dollars résultant de l'évaluation actuarielle des prestations destinées aux employés à la fin de l'année qui a été constaté dans l'état des variations de l'actif net, ce qui s'est traduit par un solde de la réserve opérationnelle s'élevant à 78,5 millions de dollars. Le détail figure dans les états financiers vérifiés de l'UNOPS pour 2014. D'après les prévisions, l'UNOPS enregistrera un excédent de 4,3 millions de dollars en 2015, ce qui portera le montant estimatif de la réserve opérationnelle à 82,8 millions de dollars au 31 décembre 2015.

<sup>18</sup> Les recettes totales calculées sur la base des conventions de budgétisation comprennent les recettes provenant des commissions de gestion (recettes totales pour la période) et des produits financiers nets, tels qu'indiqués à l'état V des états financiers de l'UNOPS.

	2014-2015 prévisions budgétaires	2014 (chiffres réels) et 2015 (prévisions) <sup>17</sup>	2016-2017 prévisions budgétaires
<b>Solde des ressources</b>			
Recettes nettes	0,0	15,5	0,0
Rapprochement entre le résultat calculé sur la base des conventions de budgétisation et le résultat calculé selon les normes IPSAS* <sup>19</sup>	-	-1,3	-
Excédent pour la période calculé selon les normes IPSAS	-	14,2	-
<b>Réserve opérationnelle à la fin de la période</b>	<b>62,9</b>	<b>82,8</b>	<b>82,8</b>

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

Tableau 4

**Estimations budgétaires, par catégorie de dépenses (en millions of dollars)**

Catégorie de dépenses	2014 (montant réel) 2015 (prévisions)	Augmentation en volume		Montant de l'augmentation des coûts	Estimations budgétaires pour 2016 - 2017
		Montant	Pourcentage <sup>20</sup>		
Postes	33,3	-	0,0 %	1,8	35,1
Dépenses communes de personnel <sup>21</sup>	19,5	-	0,0 %	1,0	20,5
Voyage	8,0	0,4	5,1 %	0,4	8,8
Consultants <sup>22</sup>	38,9	2	5,1 %	2,1	43,0
Dépenses de fonctionnement <sup>23</sup>	12,4	0,6	5,1 %	0,7	13,7
Mobilier et équipement	2,1	-	0,0 %	0,1	2,2
Remboursements	2,2	-	0,0 %	0,1	2,3
<b>Dépenses totales</b>	<b>116,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6 %</b>	<b>6,2</b>	<b>125,6</b>

<sup>19</sup> Le rapprochement de l'excédent calculé sur la base des conventions de budgétisation et de l'excédent établi selon les normes IPSAS est comme indiqué à la Note 23 de l'état financier de l'UNOPS. Il est nécessaire de procéder à ce rapprochement, car les normes IPSAS ont des incidences sur le niveau de la réserve opérationnelle conformément à l'état III des états financiers de l'UNOPS.

<sup>20</sup> Les pourcentages sont calculés sur la base de nombres entiers.

<sup>21</sup> Comprend les dépenses liées aux postes stricto sensu, les assurances et les dépenses d'apprentissage.

<sup>22</sup> Comprend les accords de vacataire, les consultants locaux et internationaux, les services contractuels et les contrats d'entreprise.

<sup>23</sup> Comprend les dépenses générales de fonctionnement, les dépenses de représentation, les dépenses de location, utility, les dépenses d'entretien et les dépenses diverses.

Tableau 5  
**Postes financés au moyen du budget alloué à la gestion, par catégorie et lieu<sup>24</sup>**

	Estimations budgétaires pour 2016-2017		
	Siège	Régions et services partenaires	Total
SGA/SSG	2	0	2
D-2	7	4	11
D-1	4	14	18
Autres professionnels recrutés sur le plan international	43	47	90
Autres postes	18	25	43
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>90</b>	<b>164</b>

<sup>24</sup> Le nombre total actuel de postes supervisés par l'UNOPS, financés par des coûts directs et indirects est demeuré stable, s'établissant à environ 500 postes depuis la mi-2013, lorsque les précédentes prévisions budgétaires ont été présentées. Comme suite à la demande de l'Assemblée générale énoncée dans l'examen quadriennal complet en 2012 (A/RES/67/226) tendant à ce que le système de développement des Nations Unies s'efforce de réduire encore ses coûts de gestion afin de diminuer le plus possible le taux de recouvrement des dépenses nécessaires dans le cadre budgétaire actuel, le plan stratégique de l'UNOPS engage l'organisation à consacrer systématiquement ses coûts directs à des projets qu'elle jugera utiles (...) ce qui permettra de répartir les coûts plus rigoureusement entre les projets et de réduire progressivement le montant total des coûts indirects à recouvrer. Durant l'exercice biennal 2014-2015, l'UNOPS a suivi cette voie et a continué à veiller à ce que les dépenses afférentes aux services partagés relatifs aux projets soient correctement réparties en tant que coûts directs des projets. En conséquence, les coûts afférents aux postes précédemment recouverts en tant que coûts indirects sont à présent budgétisés en tant que coûts directs des projets en vue d'assurer le recouvrement exact des coûts. Au total, 138 titulaires de postes fournissent à l'heure actuelle des services partagés à des projets et les coûts de ces postes sont donc intégralement ou partiellement répartis en tant que coûts directs entre les projets.