



**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  
8 août 2017  
Français  
Original : anglais

---

**Deuxième session ordinaire de 2017**

5-11 septembre 2017, New York

Point 11 de l'ordre du jour provisoire

**Bureau des Nations Unies pour les services  
d'appui aux projets**

**Projet de budget du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets pour l'exercice  
biennal 2018-2019**

**Rapport du Comité consultatif pour les questions  
administratives et budgétaires**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le projet de budget du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice biennal 2018-2019 (DP/OPS/2017/6). Au cours de l'examen du projet de budget, le Comité s'est entretenu avec les représentants du Directeur exécutif de l'UNOPS qui lui ont fourni des informations complémentaires, des éclaircissements et, pour finir, des réponses écrites reçues le 19 juillet 2017.

**Ressources financières**

2. Le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2018-2019 est présenté selon l'approche harmonisée adoptée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) conformément aux décisions 2010/32, 2011/10, 2012/27 et 2013/9, par lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classement des coûts, de budgétisation axée sur les résultats et de présentation du budget. Du fait de son modèle d'autofinancement, l'UNOPS considère que le cycle biennal de planification est le plus approprié, les résultats et le cadre budgétaire de l'exercice 2018-2019 étant directement harmonisés avec sa structure mondiale. Des informations détaillées sur les sept groupes fonctionnels, dont un tableau sur les indicateurs de résultats, les données de référence, les objectifs et les ressources correspondants pour l'exercice, figurent dans le rapport de l'UNOPS (DP/OPS/2017/6, part. III, section B, par. 68 à 98).

3. L'UNOPS estime que les ressources disponibles pour l'exercice biennal 2018-2019 s'élèveront à 310,9 millions de dollars, dont une réserve opérationnelle



de 131,6 millions de dollars et un montant total des produits<sup>1</sup> de 179,3 millions de dollars (dont 132,7 millions de dollars destinés à la gestion, 26,6 millions pour la réserve au titre d'éventuelles créances irrécouvrables, les provisions nécessaires et l'excédent pour imprévus et 20 millions préaffectés à l'investissement stratégique). Sur sa demande, le Comité consultatif a reçu la version actualisée du plan d'utilisation des ressources établi à partir des prévisions budgétaires de 2016-2017. Le plan d'utilisation des ressources pour 2018-2019 figures dans le tableau ci-dessous (voir également DP/OPS/2017/6, tableau 3).

Tableau 1

**Plan d'utilisation des ressources à partir des prévisions budgétaires pour 2016-2017 et 2018-2019**

(En millions de dollars)

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

4. Il est dit dans le rapport que l'UNOPS mise sur une croissance zéro des produits nets pour 2018-2019 (DP/OPS/2017/6, par. 26). Le Comité consultatif a été informé, suite à sa demande de précisions à ce sujet, que l'objectif visé en ce qui concerne les produits nets est conforme au mandat du Bureau aux termes de la règle de gestion financière 9.01 qui dispose que l'UNOPS fonctionne sur la base du recouvrement intégral des coûts.

**5. Le Comité consultatif recommande que le Conseil d'administration approuve l'objectif de croissance zéro (0,0 dollar) retenu comme cible pour les**

<sup>1</sup> Le montant total des produits est aussi appelé projet de budget.

**produits nets pour l'exercice biennal 2018-2019 et approuve le délai de deux ans que l'UNOPS s'est fixé en ce qui concerne les résultats de sa gestion auxquels il aspire et le ciblage de ses ressources sur l'appui à ses objectifs.**

6. Il est indiqué dans le rapport que la réserve opérationnelle devrait demeurer supérieure au minimum requis à la fin de l'exercice biennal<sup>2</sup>. Le Comité consultatif note que si le produit net visé n'est pas atteint, l'UNOPS réduira la réserve opérationnelle en conséquence. Le Comité note également que la réserve opérationnelle est passée d'un montant estimatif de 82,8 millions de dollars en 2014-2015 à 131,6 millions à la fin de 2016, et qu'il est prévu qu'elle se maintienne à ce niveau en 2017, 2018 et 2019 (voir DP/OPS/2015/5, tableau 3 et DP/OPS/2017/6, par. 23 et 26). **Considérant que la réserve opérationnelle est censée demeurer supérieure au minimum requis, le Comité consultatif recommande que l'UNOPS procède à une analyse du montant effectif de la réserve nécessaire pour ses opérations et inclut cette analyse dans son prochain projet de budget.**

7. Il ressort du rapport que la décision de réaffecter des fonds au titre d'éventuelles créances irrécouvrables, des provisions nécessaires et de l'excédent pour imprévus a pour objet de permettre de mieux faire face aux risques liés à la complexité croissante du portefeuille de projets de l'UNOPS (DP/OPS/2017/6, par. 109 et tableau 3). Ayant demandé des précisions à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que l'évaluation du risque sera fondée sur un examen de chaque engagement et intégrée au nouveau dispositif de gestion du risque institutionnel. Or, ce nouveau dispositif n'a pas encore été entièrement mis en place et, s'agissant du projet de budget actuel, l'UNOPS a informé le Comité consultatif qu'il avait décidé d'utiliser le produit total comme meilleur indicateur disponible du profil futur du risque. À l'issue de consultations avec le Comité consultatif pour les questions d'audit, l'UNOPS a décidé de réserver 15 % du produit total pour couvrir les risques futurs.

8. En ce qui concerne la décision de réserver 13 millions de dollars aux investissements stratégiques pour l'exercice biennal en cours et 20 millions de dollars en 2018-2019, il est dit dans le rapport que l'UNOPS vise les investissements qui améliorent la qualité de ses processus et les compétences de son personnel (DP/OPS/2017/6, par. 113). Sur sa demande, le Comité consultatif a été informé que ce fonds servira à promouvoir les objectifs suivants : a) donner aux partenaires les moyens de faire plus avec moins, grâce à des services d'appui à la gestion efficaces; b) aider les populations à atteindre les objectifs individuels, locaux, nationaux et mondiaux, grâce à des services d'experts techniques efficaces fondés sur les normes et règles internationales; et c) aider les pays à accroître la masse et l'effet des ressources disponibles pour réaliser le Programme 2030. Le Comité consultatif a été en outre informé que ces fonds sont alloués aux propositions de projet à l'issue d'un examen par un conseil des investissements et sur la base d'une décision en dernier ressort du Directeur exécutif de l'UNOPS. **Le Comité consultatif prend note avec intérêt de la décision de l'UNOPS d'accroître son investissement stratégique, pour le porter de 13 millions de dollars pour l'exercice biennal en cours à 20 millions en 2018-2019, et il attend avec intérêt de lire des informations à jour sur cette question dans le prochain projet de budget.**

9. Le rapport fournit des chiffres actualisés concernant l'exercice biennal en cours à partir de montants effectifs pour 2016 et de projections pour 2017, soit au

<sup>2</sup> Le montant minimum de la réserve opérationnelle représente l'équivalent de quatre mois de charges calculées à partir de la moyenne pour les trois années antérieures des charges inscrites au budget de gestion (DP/OPS/2013/CRP.1, par. 14).

total 276,5 millions de dollars, dont une réserve opérationnelle de 99,2 millions et un produit total ce montant à 177,3 millions de dollars. Les ressources consacrées à la gestion se monteraient à 128,1 millions de dollars, la réserve au titre d'éventuelles créances irrécouvrables, les provisions nécessaires et l'excédent pour imprévus à 4,9 millions de dollars et l'investissement stratégique (projection) à 13 millions. Il ressort du rapport que l'augmentation des produits pour 2016-2017 s'explique par une augmentation du taux de recouvrement (DP/OPS/2017/6, par. 22). Sur sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau actualisé ci-dessous montrant l'évolution du total des produits entre 2004-2005 et 2018-2019.

Tableau 2  
**Chiffres du produit annuel de l'UNOPS entre les exercices bien au 2004-2005 et 2018-2019**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Exercice biennal</i>	<i>Projet de budget</i>	<i>Produit brut (montant effectif*)</i>	<i>Produit net (montant effectif*)</i>
2004-2005	88,0	118,7	102,2
2006-2007	108,7	125,9	109,1
2008-2009	133,3	158,6	135,2
2010-2011	140,1	168,0	150,2
2012-2013	148,7	160,1	132,8
2014-2015	139,2	173,9	151,0
2016-2017	138,7	189,8	177,3
2018-2019	179,3		

\* Sauf pour 2017, année pour laquelle il s'agit de projections.

**10. Le Comité consultatif note les variations importantes des prévisions budgétaires pour 2016-2017 selon qu'il s'agit de l'analyse initiale (voir DP/OPS/2015/5, tableau 3) ou des prévisions actualisées sur la base des chiffres effectifs de 2016 (voir DP/OPS/2017/6, tableau 3). Le Comité encourage l'UNOPS à améliorer ses projections budgétaires.**

11. Le tableau 4 du rapport ventile les prévisions budgétaires par catégorie de charges pour 2016-2017 (128,1 millions de dollars) et 2018-2019 (132,7 millions de dollars). En ce qui concerne l'augmentation globale des coûts prévue, soit 4,6 millions de dollars, entre les deux exercices biennaux, le Comité consultatif a été informé, suite à sa demande de précisions, que cette augmentation était principalement liée à l'inflation et a été calculée à partir des taux d'inflation tirés de la base de données sur les Perspectives de l'économie mondiale du Fonds monétaire international.

### Effectifs

12. Le rapport indique qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le personnel de l'UNOPS était composé de 829 membres, contre 841 au 1<sup>er</sup> janvier 2015. La diminution de 12 membres du personnel coïncide avec une augmentation du nombre de vacataires, dont le nombre est passé de 2 753 à 4 248, et de membres du personnel des partenaires, qui sont passée de 2 632 à 5 955 (voir DP/OPS/2015/7, tableau 3).

Tableau 3  
**Membres du personnel de l'UNOPS détenteurs de contrats de trois mois ou plus au 1<sup>er</sup> janvier 2017**

<i>Catégories de personnel</i>	<i>Vacataires</i>	<i>Personnel</i>	<b>Total</b>
Personnel de l'UNOPS*	2 753	829	<b>3 582</b>
Personnel des partenaires	5 955	–	<b>5 955</b>
<b>Total</b>	<b>8 708</b>	<b>829</b>	<b>9 537</b>

\* Non compris les contrats de consultants rémunérés au temps de travail effectif ou à la tâche, les stagiaires, les administrateurs auxiliaires recrutés sur le plan national et les nominations temporaires pour une durée inférieure à trois mois.

13. En ce qui concerne les vacataires, le Comité consultatif a été informé, en réponse à ses questions, que la durée des accords de vacation pouvait aller d'une heure à deux ans maximum à chaque fois. Étant donné que la plupart des travaux de l'UNOPS sont liés à des projets, les vacataires sont une ressource essentielle pour le Bureau et ses partenaires sont sélectionnés parmi trois catégories de vacataires, en selon l'étendue des fonctions et du lieu de travail : a) les vacataires internationaux, pour des spécialistes exerçant des fonctions d'expert ou de consultant hors de leur pays d'origine ou de leur lieu de résidence; b) les vacataires locaux, pour des personnes exerçant des fonctions de spécialiste, d'expert ou de consultant dans leur pays d'origine ou leur lieu de résidence; et c) les vacataires locaux exerçant des fonctions d'appui ou des fonctions administratives dans leur pays d'origine ou leur lieu de résidence. L'UNOPS gère aussi les contrats de vacataire des partenaires pour le compte de ses clients mais il ne supervise à ce personnel.

14. S'agissant des membres du personnel, il ressort du rapport que le nombre de postes financés au moyen des ressources consacrées à la gestion va diminuer, pour passer de 164 en 2016-2017 à 146 en 2018-2019. Cette diminution de 18 postes se répartit comme suit : 2 postes D-2, 1 poste D-1 et 15 postes d'agent des services généraux et de catégories apparentées. Ayant demandé plus de précisions à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que ces changements résultent de la réorganisation de la structure régionale pendant l'exercice biennal en cours, qui a entraîné une réduction du nombre de postes financés sur le budget de la gestion au siège de Copenhague et à New York mais a augmenté dans les bureaux régionaux nouvellement créés à Genève et Amman, aux bureaux de liaison de Bruxelles et Washington et au Centre mondial de services partagés de Bangkok.

15. En ce qui concerne les variations globales touchant plus précisément les postes de classe D-1 et de rang supérieur, le Comité consultatif a obtenu, sur sa demande, le tableau ci-dessous faisant apparaître une diminution nette de trois postes (2 D-2 et 1 D-1) :

Tableau 4  
Variations des postes de direction entre 2016-2017 et 2018-2019

Projet de budget 2016-2017			Projet de budget 2018-2019	
Classe	Fonctions	Nature du changement	Classe	Fonctions
D2	Directeur régional, Bureau régional pour l'Asie, l'Europe et le Moyen-Orient (AEMO)	Réorganisation des portefeuilles régionaux, poste supprimé		
D2	Directeur, Groupe de pratique des infrastructures durables	Poste supprimé, Groupes de pratique des infrastructures et de la gestion des projets fusionnés		
D2	Directeur, Bureau des services afférents au portefeuille mondial (GPSO)	Réorganisation des portefeuilles régionaux, poste supprimé		
		Nouveau poste, Restructuration au siège	D2	Directeur, Groupe risquée et qualité
D1	Directeur adjoint, AEMO, Bureau du Directeur régional	Réorganisation des portefeuilles régionaux, poste supprimé		
D1	Directeur et Représentant, AEMO, Iraq	Réorganisation des portefeuilles régionaux, poste supprimé		
D1	Directeur, GPSO, Bureau de liaison de New York	Poste supprimé, fonctions regroupées		
D1	Directeur, GPSO, Groupe de Genève	Réorganisation des portefeuilles régionaux, poste supprimé		
D1	Directeur, Cambodge	Réorganisation des portefeuilles régionaux, poste supprimé		
D1	Directeur, LPG	Modification des attributions du poste dans le cadre de la restructuration du Bureau de New York	D1	Directeur du Bureau de New York/Conseiller général, LG
D1	Directeur, Programme d'innovation et d'améliorations institutionnelles	Modification des attributions du poste dans le cadre de la restructuration des TIC	D1	Directeur, Groupe des TIC, Chef des services informatiques
		Réorganisation des portefeuilles régionaux, nouveau poste	D1	Directeur général, Région du Moyen-Orient
		Réorganisation des portefeuilles régionaux, nouveau poste	D1	Directeur régional, Région Europe et Asie centrale (ECR) Asie
		Réorganisation des portefeuilles régionaux, nouveau poste	D1	Directeur général, Région
		Nouveau poste	D1	Chef adjoint des services financiers

### Observations générales

#### Remboursements

16. En application d'un mémorandum d'accord entre l'UNOPS et le Secrétariat de l'ONU adopté en 2014, le Bureau effectue un remboursement au profit du Secrétariat lorsque le total cumulé des sommes reçues pour services rendus atteint le seuil convenu de 16 millions de dollars. Suite à sa demande de précisions, le Comité consultatif a été informé que l'UNOPS a reçu un total de 17,9 millions de dollars en 2016 et, en conséquence, un montant de 2,24 millions de dollars sera pour la première fois remboursé au Contrôleur de l'ONU. Les

**remboursements futurs sont estimés à 2,2 millions de dollars pour 2017, 2,3 millions pour 2018 et 2,35 millions pour 2019. Le Comité consultatif note que 2016 est la première année pour laquelle le mécanisme de remboursement va être mis en œuvre.**

#### *Centre de services*

17. Dans son précédent rapport sur l'UNOPS, le Comité consultatif a noté que le Centre mondial de services partagés de Bangkok, qui est devenu pleinement opérationnel en janvier 2015, est la pierre angulaire de la plate-forme de prestations de l'UNOPS au niveau mondial et sa vocation est d'assurer, à l'échelle mondiale, un appui à ses propres procédures opérationnelles et à celles de ses partenaires (DP/OPS/2015/7, par. 7 et 16). Dans le rapport suivant, il est dit que pendant l'exercice biennal 2018-2019, l'exécution des tâches sera normalisée : on s'appuiera pour ce faire sur le Centre mondial de services partagés, et la gamme de services proposés sera étoffée à divers titres, comme l'appui dans les domaines de l'informatique et des communications, la trésorerie, la gestion des subventions, les achats et les services liés aux ressources humaines (DP/OPS/2017/6, par. 8).

18. Le Comité consultatif a été également informé, suite à sa demande de précisions, que le tout dernier audit du Centre mondial de services partagés avait conclu que l'UNOPS a économisé des ressources en assurant en interne les services relatifs aux ressources humaines et à l'appui financier au lieu de faire appel aux services d'un partenaire onusien. S'agissant des services fournis aux autres entités des Nations Unies, ayant des bureaux en Thaïlande, le Comité consultatif a été informé qu'à la fin de 2016, l'UNOPS a fourni des services relatifs aux ressources humaines se montant à 9,3 millions de dollars au Bureau de l'informatique et des communications du Département de la gestion du Secrétariat de l'ONU, au Programme des Nations Unies pour l'environnement et au HCR.

**19. Le Comité consultatif espère que les enseignements tirés de la création du Centre mondial de services partagés de l'UNOPS à Bangkok seront partagés avec le Secrétariat de l'ONU en prélude à l'établissement du rapport du Secrétaire général sur le dispositif de prestation de services centralisée.**

#### *Achats*

20. Il est dit dans le rapport que l'UNOPS est considéré comme un organisme chef de file; en 2015 et en 2016, il s'est d'ailleurs vu décerner le certificat de niveau or dans l'analyse des achats responsables faite par le Chartered Institute of Procurement and Supply. Il compte parmi les rares organisations actives au niveau mondial à avoir obtenu cette distinction deux années de suite (DP/OPS/2017/6, par. 12). **Le Comité consultatif prend acte des efforts faits par l'UNOPS pour atteindre les plus hautes normes de qualité en matière d'achats. Le Comité se dit de nouveau confiant que l'UNOPS continuera d'aligner ses activités et politiques d'achat sur celles du Secrétariat de l'ONU et d'autres entités des Nations Unies (voir DP/OPS/2015/7, par. 15).**

#### *Évaluation comparative de la performance*

21. Le rapport indique qu'en mai 2017, la Fondation européenne pour la gestion de la qualité a achevé une évaluation consacrée à l'UNOPS, qui a confirmé qu'il était en mesure de répondre aux besoins des partenaires avec la rapidité et la flexibilité nécessaires dans le cadre d'opérations menées dans les conditions les plus difficiles (DP/OPS/2017/6, par. 7). Le Comité consultatif a été informé, sur sa demande, qu'en ce qui concerne l'administration du personnel, l'UNOPS procède à des évaluations comparatives de la durée de ses processus de recrutement, de

délivrance des contrats et de gestion des avantages du personnel. En ce qui concerne les contrats de vacataire, l'UNOPS précise que la comparaison ne porte pas sur le contrat lui-même au regard d'autres prestataires de services parce qu'il serait difficile de procéder à une comparaison directe de ces contrats avec toute autre modalité contractuelle. Enfin, le Comité consultatif a été informé que l'UNOPS ne s'empressait pas de faire la publicité des conclusions de ces évaluations mais qu'il partage son expérience en matière de certification et de normes avec d'autres entités des Nations Unies à l'occasion des réunions organisées sous l'égide du Haut-Comité de la gestion et par l'entremise du Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels. **Le Comité consultatif encourage l'UNOPS à élargir ses efforts d'évaluation comparative de la performance et à inclure des renseignements détaillés sur ces efforts dans son prochain projet de budget.**

*Utilisation des langues*

22. L'un des principaux indicateurs de performance clés de l'UNOPS a trait à la « part du contenu du site Web public de l'UNOPS qui est disponible dans toutes les langues officielles ». Le Comité consultatif a été informé, suite à sa demande de précisions à ce sujet, que le Bureau publie tous les documents officiels soumis au Conseil d'administration dans les six langues officielles du Secrétariat de l'ONU. Parallèlement, l'UNOPS, en vertu de sa Directive d'organisation n° 30 sur la politique de divulgation de l'information, s'est engagé à fournir des informations sur son site Web public en anglais, en français et en espagnol. Le Comité a été en outre informé que cet indicateur de performance clé sera reformulé dans les rapports annuels à partir de 2017 de manière à ce qu'il se lise comme suit : « Part du contenu du site Web public de l'UNOPS disponible en anglais, français et espagnol ».