



**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  
13 juin 2019  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2019**

3-6 septembre 2019, New York

Point 7 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 2020-2021**

*Résumé*

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021 découlent du plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour 2018-2021 et sont conformes à la vocation, à la mission et à la vision à long terme qui ont été définies pour le Bureau. Son cadre de résultats, qui s'articule sur trois objectifs complémentaires concernant la contribution de l'UNOPS et sur quatre objectifs en matière de gestion, concourt à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et tient compte des prescriptions formulées suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Compte tenu de la nature de son modèle d'activité, axé sur la demande, l'UNOPS prévoit pour 2020-2021 une augmentation des produits par rapport aux projections établies pour 2018-2019. Les ressources allouées à la gestion seront utilisées de telle sorte que le Bureau puisse atteindre ses principaux objectifs pour le prochain exercice biennal. Les priorités internes ci-après joueront un rôle essentiel à cet égard : parité femmes-hommes dans tout le personnel du Bureau, modes de financement novateurs, création de la capacité institutionnelle de recenser et de financer des projets d'investissement à impact social et accroissement des investissements consentis dans les connaissances et l'innovation.

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

Lors de l'établissement des présentes prévisions budgétaires, l'UNOPS s'est attaché à préserver sa stabilité financière, en sa qualité d'organisme axé sur la demande et entièrement autofinancé. À mi-parcours de l'exercice biennal 2018-2019, le montant



de la réserve opérationnelle demeurerait supérieur au minimum requis par le Conseil d'administration, ce qui a pour effet de rassurer les partenaires quant au fait que l'UNOPS tient ses engagements. L'UNOPS escompte une croissance nulle des produits nets pour l'exercice biennal 2020-2021 et estime que la réserve opérationnelle restera au niveau atteint à la fin de 2018.

Le budget pour 2020-2021 devrait s'établir à 138,5 millions de dollars, soit une augmentation réelle de 5,8 millions de dollars des ressources consacrées à la gestion par rapport aux prévisions budgétaires correspondant à l'exercice biennal précédent. Le montant prévu des produits s'est notablement apprécié : il était de 173,4 millions de dollars dans les prévisions budgétaires pour 2018-2019 et atteint 181 millions de dollars pour 2020-2021, en raison de l'augmentation de la demande de services du Bureau. Outre les ressources de base allouées à la gestion, le Bureau réservera des fonds d'un montant suffisant pour couvrir les risques associés à ses activités, de manière à absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, à constituer les provisions nécessaires ainsi qu'un excédent pour imprévus. Compte tenu de l'importance accrue accordée à la valeur ajoutée et à la qualité, le Bureau continuera à investir pour perfectionner les processus métier et les compétences du personnel.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) approuver l'objectif fixé en matière de produits nets; b) avaliser les ambitions affichées pour l'UNOPS pour les deux années à venir, s'agissant des résultats en matière de gestion et de l'affectation de ressources au service des objectifs fixés pour sa contribution.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Orientations de l'UNOPS pour 2020-2021 .....	4
A. Services d'appui à la gestion efficaces .....	5
B. Compétences techniques spécialisées et efficaces .....	8
C. Multiplication des sources de financement et amélioration de l'utilisation qui en est faite .....	9
II. Résultats obtenus par l'UNOPS : données financières .....	10
A. Viabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS .....	10
B. Les prévisions reflètent la tendance soutenue à la croissance du montant effectif des produits .....	11
C. Les prévisions pour 2020-2021 font apparaître une base de ressources suffisante .....	11
III. Poursuite de ses objectifs par l'UNOPS : résultats escomptés pour 2020-2021 .....	12
A. Les résultats en matière de gestion servent de cadre à la poursuite des objectifs définis en ce qui concerne la contribution de l'UNOPS .....	13
B. Cadre de résultats en matière de gestion .....	18
C. Ciblage des ressources et alignement du Bureau en vue d'obtenir des résultats .....	20
IV. Comment l'UNOPS atteindra ses objectifs : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021 .....	25
A. Stabilité des ressources allouées à la gestion, l'accent étant mis sur la qualité et la valeur ajoutée .....	25
B. Une dotation en effectifs flexible, conforme à la stratégie .....	26
C. Allocation de ressources aux fins de la gestion du risque .....	26
D. Investissements consentis à l'appui des ambitions formulées par l'UNOPS .....	27
Figures	
Figure 1. Cadre de résultats de l'UNOPS .....	4
Figure 2. Structure mondiale de l'UNOPS .....	7
Figure 3. Évolution des produits .....	12
Tableaux	
Tableau 1. Cadre de résultats en matière de gestion .....	18
Tableau 2. Objectifs fixés et ressources allouées à la gestion, par groupe fonctionnel .....	20
Tableau 3. Postes financés au moyen du budget de gestion, par catégorie et par site .....	26
Tableau 4. Plan d'utilisation des ressources .....	28
Tableau 5. Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses .....	29
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	

## I. Orientations de l'UNOPS pour 2020-2021

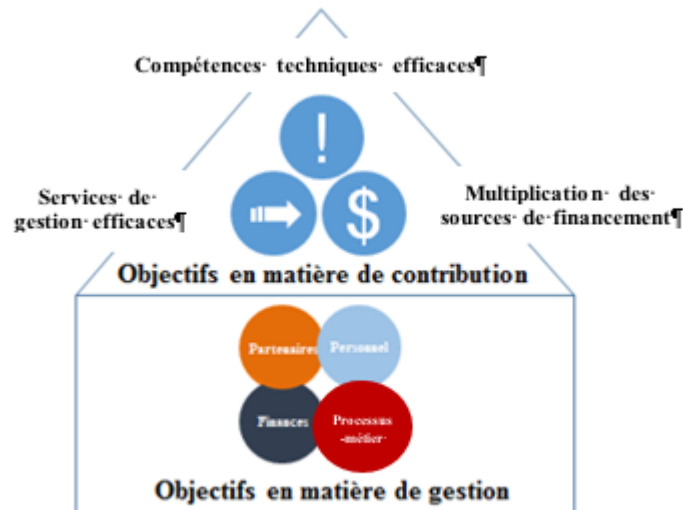
1. Aux termes de plusieurs résolutions de l'Assemblée générale et décisions du Conseil d'administration<sup>1</sup>, les États Membres ont donné pour mandat à l'UNOPS de développer sa capacité de mise en œuvre en forgeant des partenariats avec des gouvernements, le système des Nations Unies et d'autres parties, y compris le secteur privé. Comme indiqué dans le plan stratégique du Bureau pour 2018-2021, les gammes de services associées à ce mandat concernent les infrastructures, les achats et la gestion de projets, ainsi que les ressources humaines, la gestion financière et d'autres domaines liés à la gestion.

2. Le Conseil d'administration s'est félicité des objectifs définis et des précisions apportées à l'énoncé des ambitions et de la mission de l'UNOPS : « Notre vision est celle d'un monde où les individus peuvent pleinement s'épanouir, grâce à des infrastructures appropriées, durables et résilientes, ainsi qu'à une utilisation rationnelle et transparente des ressources publiques en matière d'achats et de gestion de projets. Notre mission est d'aider les populations à construire une vie meilleure, à instaurer la paix et à parvenir au développement durable<sup>2</sup> »

3. Le plan stratégique pour 2018-2021 reconduit le cadre de résultats de l'UNOPS qui s'articule sur trois objectifs complémentaires, s'agissant de la contribution du Bureau, et sur quatre objectifs en matière de gestion. Ce cadre servira de base à l'appui apporté par l'UNOPS à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, prend en compte les prescriptions formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et facilitera la concrétisation des orientations définies par le Secrétaire général pour l'ONU.

Figure 1

### Cadre de résultats de l'UNOPS



4. Les trois objectifs définis pour la contribution de l'UNOPS constituent à la fois sa proposition de valeur ajoutée et une synthèse des ambitions qui sont les siennes

<sup>1</sup> Résolutions 65/176 de l'Assemblée générale ; décisions 2009/25, 2010/21, 2013/23, 2015/12, 2016/12 et 2017/16 du Conseil d'administration.

<sup>2</sup> Décision 2016/19.

dans ses domaines d'activité, à savoir : a) amener les partenaires à accomplir davantage avec moins de ressources, au moyen de services d'appui à la gestion efficaces, fournis localement ou sous forme de services partagés à l'échelle mondiale; b) aider le personnel à atteindre ses objectifs propres, ainsi que des objectifs de portée locale, nationale et mondiale, grâce à des compétences techniques effectives respectueuses des normes arrêtées au plan international; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030. À l'appui de cette première série d'objectifs, les quatre objectifs concernant la gestion sont l'expression de l'ambition de l'UNOPS, à savoir faire preuve d'excellence sur le plan organisationnel, apporter une contribution de qualité et obéir à un certain nombre de principes à toutes les étapes de ses opérations. Les objectifs en matière de gestion, qui imprimeront la dynamique nécessaire à la réforme interne et à l'innovation, s'articulent sur les axes suivants : a) valeur des partenariats; b) excellence du personnel; c) excellence des processus métier; d) gestion financière avisée.

5. Les prévisions budgétaires pour 2020-2021 donnent un aperçu de la manière dont les ressources seront allouées aux fins de la mise en œuvre du deuxième volet de la stratégie de l'UNOPS pendant le prochain exercice biennal. Le présent chapitre décrit brièvement les objectifs fixés pour le Bureau en réponse à la vision d'ensemble énoncée par le Secrétaire général et au Programme 2030. Au chapitre II, on trouvera la synthèse des ressources financières mobilisées aux fins de la concrétisation de ces ambitions, sur la base des projections établies pour l'exercice biennal en cours et des estimations mises au point pour le prochain. Le chapitre III décrit les résultats qui devront être obtenus en matière de gestion, à l'appui des réformes et des mesures novatrices nécessaires pour que la structure institutionnelle soit adaptée à l'action à mener. Enfin, au chapitre IV, on trouvera le détail des prévisions budgétaires pour 2020-2021.

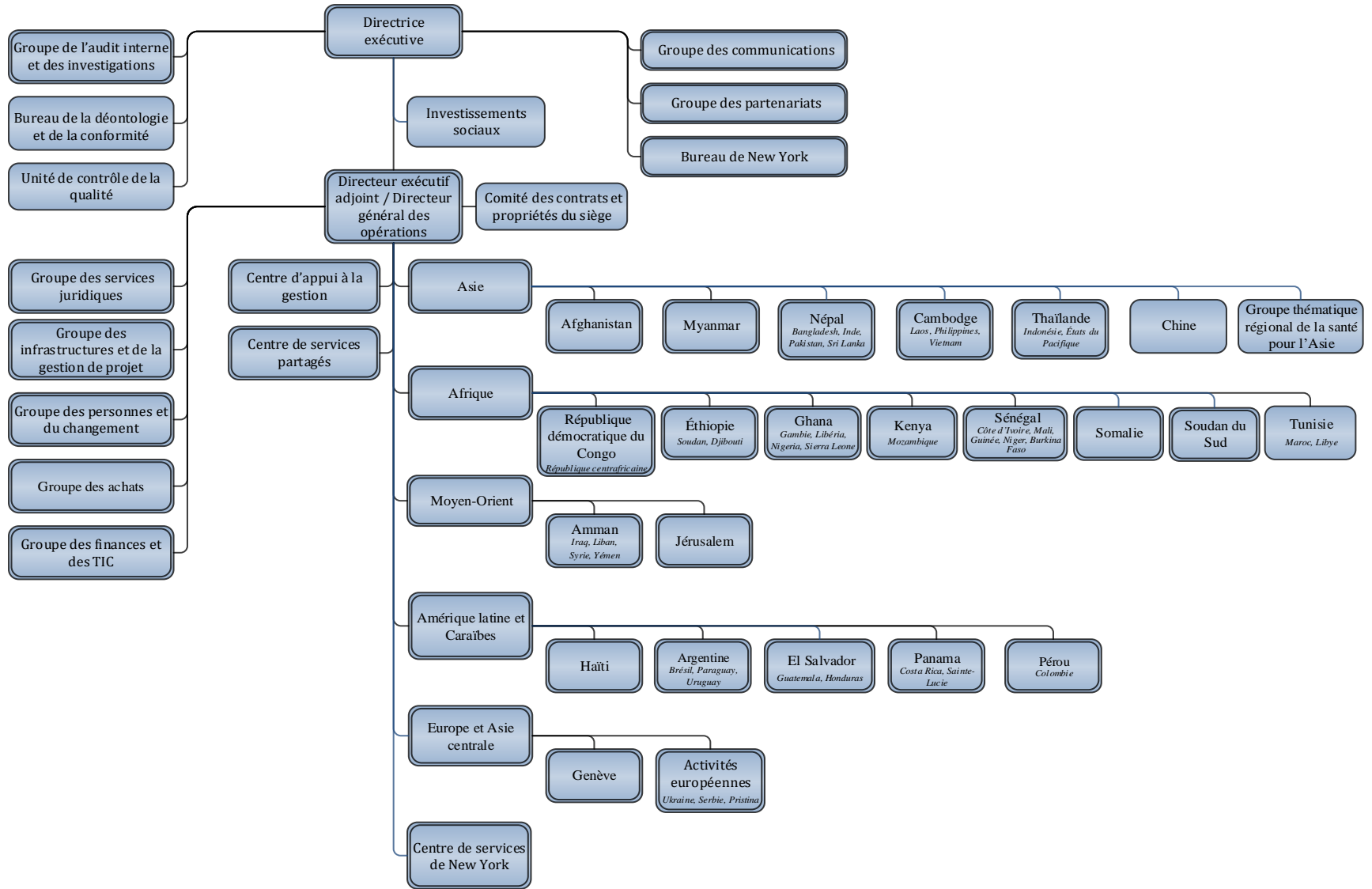
## **A. Services d'appui à la gestion efficaces**

6. Grâce à des services d'appui à la gestion efficaces, l'UNOPS contribuera à la réalisation des objectifs définis par les États Membres et les partenaires du système des Nations Unies et développera les moyens à leur disposition pour atteindre l'ensemble des 17 objectifs de développement durable. Son modèle de fonctionnement axé sur la demande permet à l'UNOPS d'adapter les services qu'il propose aux besoins des partenaires. Le Bureau a l'ambition d'être un partenaire stratégique efficace, qui privilégie la prestation de services et permet d'obtenir des résultats de haute qualité grâce à son cadre d'excellence. Il s'emploie à améliorer son aptitude à mesurer la qualité des services fournis, s'agissant notamment de la rapidité et de la conformité de l'action menée sous diverses formes.

7. Suite à l'appel lancé par le Secrétaire général aux fins de la réforme de la gestion du système des Nations Unies, le Bureau vise à être considéré, tant dans le système des Nations Unies qu'ailleurs, comme un partenaire fiable pour ce qui est des services partagés. Il offre déjà des services d'appui dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion financière, les achats, l'informatique et les communications, ainsi que des formules telles que les services partagés ou encore des services de secrétariat au titre d'initiatives de portée internationale. Il a déjà mis en place le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, que 26 organismes des Nations Unies utilisent pour rechercher des fournisseurs, ainsi que le Centre mondial de services partagés, qui fournit des ressources humaines et des services financiers aux partenaires des Nations Unies dans le monde entier.

8. Pendant l'exercice biennal 2018-2019, le Bureau poursuivra l'intégration des services d'appui à la gestion, pour en faire des solutions stratégiques mieux adaptées aux partenaires du système des Nations Unies et d'ailleurs. L'exécution des tâches sera davantage normalisée : le Bureau s'appuiera pour ce faire sur le Centre mondial de services partagés, et la gamme de services proposés sera étoffée dans divers domaines, tels que l'informatique et les communications, la trésorerie, la gestion des subventions, les achats et les services liés aux ressources humaines. Le programme de réformes et d'innovation en matière de gestion comprend le renforcement de la prestation de services grâce au recours à l'informatique. Un exemple de l'utilisation de technologies plus performantes est « UN Web Buy Plus » : ce dispositif permet aux partenaires de se procurer de façon efficiente une gamme très diversifiée de marchandises et de services liés à la chaîne d'approvisionnement, ce qui a pour effet de consolider la position de l'UNOPS en tant que prestataire de services d'achat à valeur ajoutée.

Figure 2  
Structure mondiale de l'UNOPS



9. L'UNOPS vise à devenir une ressource en matière d'appui et d'innovation aux fins de l'amélioration de l'efficacité de l'ONU et de l'octroi d'une priorité accrue aux activités de terrain. Conformément au souhait exprimé par le Secrétaire général – faire de l'ONU une institution moins bureaucratique et plus productive –, le Bureau est l'un des animateurs d'un groupe de travail du Réseau ressources humaines qui met actuellement au point un nouveau régime d'engagement de non-fonctionnaires adapté aux opérations de terrain, associant un certain nombre de caractéristiques du régime du personnel à un allègement du dispositif administratif et à une meilleure prévisibilité financière.

## **B. Compétences techniques spécialisées et efficaces**

10. L'UNOPS s'emploie à devenir un organisme de référence, réputé pour ses contributions concrètes à la réalisation par les pays d'un certain nombre d'objectifs arrêtés au plan international, concernant notamment la lutte contre les changements climatiques. En tant que prestataire de services liés à l'infrastructure, aux achats, à la gestion des projets et d'ordre opérationnel, l'UNOPS met à la disposition des clients les compétences techniques de son personnel, en instaurant des relations entre la paix et la sécurité, le développement durable, l'action humanitaire et des démarches tenant compte des questions de genre.

11. Il est fait appel aux compétences techniques de l'UNOPS pour accroître la capacité d'exécution aux fins de la réalisation de tous les objectifs de développement durable. Il est ressorti de l'enquête réalisée en 2018 auprès de ses partenaires que les compétences du Bureau font l'objet d'une demande vigoureuse aux fins de la réalisation de divers objectifs mondiaux, dont l'objectif 3 (santé et bien-être), l'objectif 9 (industries, innovations et infrastructures), l'objectif 11 (villes et communautés durables), l'objectif 16 (paix, justice et institutions efficaces) et l'objectif 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs). Ceci correspond à la demande effective de services<sup>3</sup>. Cette enquête fait également apparaître une montée de la demande concernant un certain nombre d'autres objectifs, à savoir l'objectif 1 (pas de pauvreté), l'objectif 5 (égalité femmes-hommes), l'objectif 6 (eau propre et assainissement), l'objectif 7 (énergie propre et d'un coût abordable), l'objectif 8 (travail décent et croissance économique) et l'objectif 13 (lutte contre les changements climatiques).

12. L'UNOPS s'emploie activement à être reconnu chef de file en matière d'infrastructures résilientes et durables. En effet, ces infrastructures sont essentielles à la réalisation des objectifs de développement durable par les pays. Une enquête, réalisée en 2018 par l'UNOPS et l'Université d'Oxford, suggère que des infrastructures de qualité influent sur la réalisation de 92 % des cibles des objectifs. Le Bureau, se fondant sur sa longue expérience et ses compétences en matière d'infrastructures, a élaboré et cherche à promouvoir une conception des infrastructures fondée sur des données concrètes. Cette méthode a été employée avec succès pour aider un certain nombre de pays dont le Bureau a évalué les capacités et les besoins d'infrastructures aux fins d'une planification du développement dans la durée. Fermement attaché à l'égalité femmes-hommes, le Bureau collabore avec une vaste gamme de partenaires pour définir un ensemble de mesures pratiques distinctes afin de prendre en compte l'égalité femmes-hommes dans la planification, la conception et l'exécution de projets d'infrastructure.

<sup>3</sup> DP/OPS/2019/2, par. 11.



13. Dans le domaine des achats, L'UNOPS est considéré comme le meilleur organisme de sa catégorie. Après s'être vu décerner le certificat de niveau or en matière d'achats responsables par le Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) trois ans de suite, il a obtenu en 2019 le World Procurement Award remis par Procurement Leaders au motif de la diversité et de l'inclusion des fournisseurs dans le cadre de son programme « Possibilités ». Il compte parmi les cinq organisations actives au niveau mondial à avoir obtenu cette distinction du CIPS et est l'unique organisme des Nations Unies titulaire d'un World Procurement Award. En 2020, l'UNOPS deviendra le premier organisme des Nations Unies à inclure des considérations relatives à la durabilité dans ses appels d'offres. À ce titre, il étendra notamment l'application de son programme DRiVE (Delivering Responsibility in Vendor Engagement), qui vise à ce que les fournisseurs opèrent de manière responsable et conformément à des normes rigoureuses en matière d'intégrité en élaborant un programme d'évaluation et d'inspection des fournisseurs assorti de mesures correctrices, axé sur les droits de la personne, le droit du travail, la déontologie, la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et la responsabilité environnementale. L'UNOPS fournit des services consultatifs personnalisés aux gouvernements et à d'autres partenaires et s'efforce de jouer un rôle de premier plan dans la création de capacités de réforme des pratiques d'achat. Il estime que des pratiques d'achat efficaces, transparentes, financièrement rationnelles et durables créeront des synergies avantageuses pour les partenaires et les personnes dans le besoin.

14. Le Bureau est attaché à la transparence et au respect du principe de responsabilité. Grâce à son cadre de gestion standard, il incorpore des approches axées sur l'exécution durable pour obtenir des effets concrets<sup>4</sup>, en particulier dans les projets pour lesquels il est le principal partenaire d'exécution. Il affinera son cadre afin de rendre systématiquement compte des contributions à la durabilité économique, sociale et environnementale, compte tenu des données d'expérience issues de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance et en fonction de la conjoncture opérationnelle et de la nature des activités.

### **C. Multiplication des sources de financement et amélioration de l'utilisation qui en est faite**

15. Le Secrétaire général ayant appelé de ses vœux la constitution de partenariats à trois niveaux, y compris avec le secteur privé, l'UNOPS cherche à être reconnu pour son aptitude à mobiliser des capitaux privés au service du développement durable. Dans sa décision sur l'examen à mi-parcours<sup>5</sup>, le Conseil d'administration a pris acte de la demande croissante [tendant à ce] que l'UNOPS « contribue à mobiliser des ressources pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030, y compris auprès du secteur privé ». Suite au lancement de son initiative relative aux investissements à incidence sociale, l'UNOPS constitue les capacités institutionnelles nécessaires pour recenser et financer dans une optique stratégique des projets d'investissement de ce type. Il contribue à la réalisation du Programme 2030 grâce à des investissements dans les infrastructures – énergies renouvelables, logements à prix abordables – qui ne laissent personne de côté.

16. Le Secrétaire général ayant demandé que les déficits de financement soient comblés afin qu'il soit possible d'atteindre les objectifs arrêtés au plan international, et les États Membres, de leur côté, ayant souhaité que de nouvelles sources de financement soient recherchées, l'UNOPS mènera des démarches novatrices à ces

<sup>4</sup> DP/OPS/2017/5, par. 15 à 17.

<sup>5</sup> Décision 2016/19.

deux titres. Au cours du prochain exercice biennal, il consolidera encore ses structures en matière de gouvernance et de gestion des risques associés à la mobilisation de sources de financement nouvelles, notamment auprès du secteur privé. En 2018, l'UNOPS a réalisé son premier investissement au titre de son initiative relative aux investissements à incidence sociale afin de progresser sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable et, en mai 2019, il avait affecté 38,8 millions de dollars provenant de sa réserve à des projets au titre de l'Initiative et s'était engagé à investir un montant supplémentaire de 20 millions de dollars.

## II. Résultats obtenus par l'UNOPS : données financières

### A. Viabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS

17. La viabilité de l'UNOPS en tant qu'organisme autofinancé exige que ses produits couvrent ses charges de gestion et les risques opérationnels<sup>6</sup>. Son modèle révisé de recouvrement des coûts, approuvé par le Conseil d'administration, a été appliqué en 2013<sup>7</sup>. Bien que le principe d'établissement des coûts par activité demeure inchangé, l'UNOPS affine en permanence sa politique en la matière et l'étaye par des notes directives internes et par de la documentation externe. Le mécanisme de recouvrement des coûts est conforme aux prescriptions formulées dans le document issu de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies<sup>8</sup> et fait appel aux meilleures pratiques recommandées dans l'évaluation indépendante et externe de la cohérence du recouvrement des coûts et de sa conformité avec la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale<sup>9</sup>.

18. S'agissant du recouvrement des coûts indirects, l'UNOPS a pris en compte le facteur risque dans le calcul de sa commission de gestion. Pour que les mécanismes de recouvrement des coûts demeurent utiles, l'UNOPS s'emploie à harmoniser plus étroitement ses principes en matière de calcul des coûts et des prix d'une part et ses services de l'autre. Ceci est conforme à son vœu d'aider ses partenaires en remplaçant la budgétisation du coût des projets sur la base des moyens à mettre en œuvre par une budgétisation axée sur les résultats.

19. L'UNOPS a rationalisé ses méthodes de recouvrement des coûts de manière à s'acquitter intégralement de ses responsabilités en matière de financement, conformément à la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale relative au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Il s'est acquitté pour l'exercice 2019 du double du montant qui lui incombe actuellement aux termes de l'accord de partage des coûts entre entités du système des Nations Unies pour le développement et est disposé à honorer ses obligations au titre de l'exercice biennal 2010-2021 afin que le système des coordonnateurs résidents dispose d'un financement suffisant.

---

<sup>6</sup> L'UNOPS opère sur la base du recouvrement intégral des coûts directs (imputation du montant des facteurs de coûts) et du recouvrement des coûts indirects (application d'un modèle de tarification). Il se prémunit contre les risques relatifs au recouvrement des coûts en constituant des provisions et une réserve pour imprévus.

<sup>7</sup> Décision 2013/33.

<sup>8</sup> [A/RES/71/243](#).

<sup>9</sup> DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1.

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

20. Les projections pour l'exercice biennal 2018-2019, fondées sur les états financiers vérifiés de 2018 et sur le budget approuvé de 2019, montrent que le montant des produits de l'UNOPS sera, selon toute probabilité, marginalement inférieur aux objectifs énoncés. Les produits devraient s'établir à 173,4 millions de dollars, soit 3,3% de moins que l'objectif de 179,3 millions de dollars. Toujours est-il que le montant des produits devrait être supérieur de 2,5% au montant effectif des produits de l'exercice biennal 2016-2017 (169,2 millions de dollars), ce qui témoigne de la tendance soutenue à la croissance du montant effectif des produits.

21. Comme indiqué dans les états financiers de l'UNOPS pour 2018, à mi-parcours de l'exercice biennal, le Bureau était bien placé pour atteindre son objectif de maintien des charges de gestion à un niveau faible. Le montant des charges de gestion prévues s'élève en effet à 121,9 millions de dollars, soit bien moins que l'objectif de 132,7 millions de dollars fixé pour l'exercice biennal.

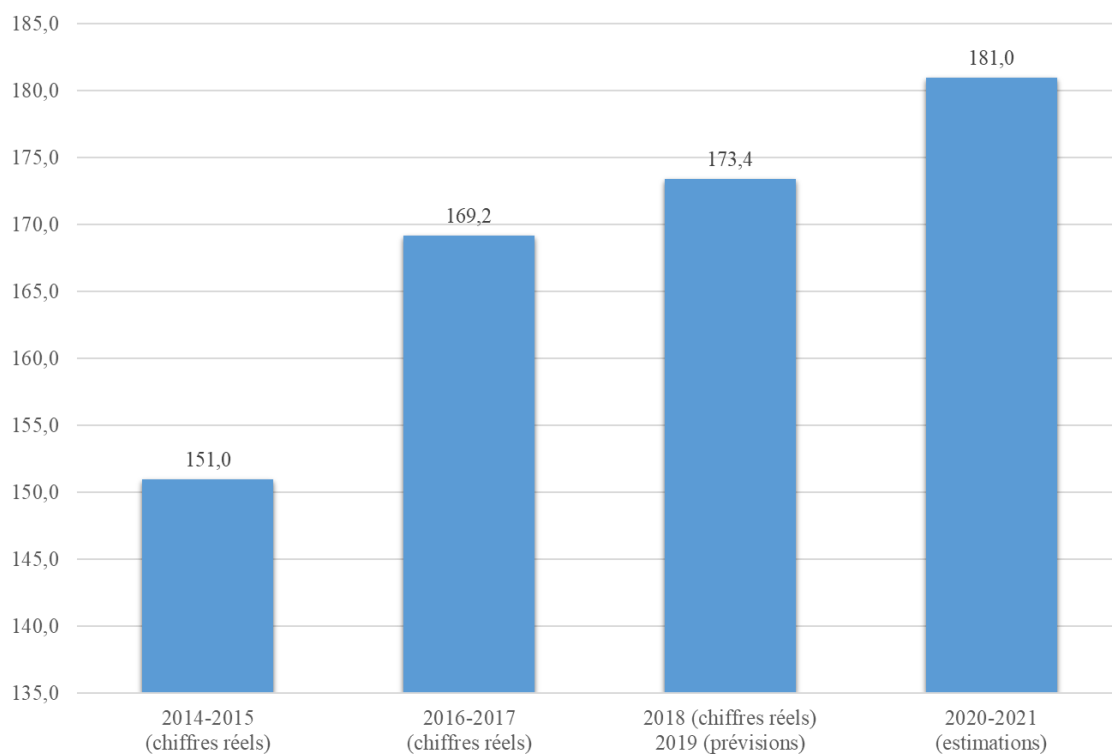
22. La hausse des produits pendant l'exercice 2018-2019 résulte de l'augmentation du taux d'exécution. Ce taux reflète la demande croissante de services à valeur ajoutée de l'UNOPS et illustre la nécessité d'augmenter les investissements dans la qualité et les moyens d'action pendant l'exercice biennal 2020-2021. Les provisions au titre de l'exercice en cours devraient être moins élevées que prévu (11,3 millions de dollars, alors que 26,6 millions de dollars avaient été réservés pour les provisions et engagements).

23. Du fait de l'accroissement des produits, de la diminution des charges de gestion et de la nécessité d'investir davantage dans le dispositif de prestations, le Bureau prévoit que le montant net des produits, calculé selon la méthode comptable appliquée au budget, s'élèvera à 26,1 millions de dollars à la fin de 2018-2019. En prenant en considération les ajustements comptables, il est prévu, à la fin de l'exercice biennal 2018-2019, que le niveau de la réserve opérationnelle s'élève à 192,9 millions de dollars, soit un niveau identique à celui de la fin de 2018.

## **C. Les prévisions pour 2020-2021 font apparaître une base de ressources suffisante**

24. L'objectif fixé pour l'exercice biennal 2020-2021 en ce qui concerne le montant des produits est de 181 millions de dollars, soit une hausse par rapport aux prévisions budgétaires pour l'exercice 2018-2019 (138,7 millions de dollars), qui tient à la demande accrue de services de l'UNOPS. On trouvera à la figure 3 une comparaison de la tendance prévue et des résultats antérieurs. Elle présente les produits de l'exercice 2018-2019 sous la forme d'une combinaison des chiffres effectifs pour 2018 et des estimations portant sur 2019; les données concernant 2020-2021 sont des prévisions budgétaires, tandis que celles qui se rapportent aux exercices 2014-2015 et 2016-2017 correspondent aux résultats financiers effectifs.

Figure 3  
**Évolution des produits**  
 (En millions de dollars)



25. En 2018, l'UNOPS a contracté un nombre record de nouveaux engagements. Le « carnet de commandes » (l'ensemble des projets que l'UNOPS doit exécuter en application des accords signés) indique qu'il pourra atteindre ses objectifs concernant le montant estimatif des produits. Son excédent permettra de financer des lignes budgétaires inscrites dans les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021 concernant des investissements, d'éventuelles créances irrécouvrables, des provisions et une réserve pour imprévu.

26. Dans les prévisions budgétaires pour 2020-2021, le Bureau mise sur une croissance nulle des produits nets, ce qui signifie que la réserve opérationnelle restera supérieure au montant minimum requis à la fin de l'exercice biennal. Tout au long de l'exercice budgétaire, l'UNOPS surveillera l'évolution des produits et des charges et, comme l'autorise l'article 14.02 du Règlement financier, apportera des modifications au budget pour faire concorder les charges de gestion avec l'évolution de la situation. Si l'objectif fixé en termes de produits nets n'est pas atteint, l'UNOPS réduira la réserve opérationnelle conformément à l'utilisation que préconise d'en faire l'article 22.02 du Règlement financier.

### III. Poursuite de ses objectifs par l'UNOPS : résultats escomptés pour 2020-2021

27. Dans son plan stratégique pour 2018-2021, les ambitions stratégiques formulées pour le Bureau – exprimées sous la forme de ses trois objectifs en matière de contribution – s'articulent sur son cadre de gestion, qui comprend lui-même les quatre objectifs de gestion et les perspectives connexes du tableau de bord prospectif

(partenaires, personnel, processus-métier et finances). Les objectifs de gestion ont été définis de telle manière que l'UNOPS dispose des moyens voulus pour s'acquitter de sa mission, que ses ressources en matière de gestion concourent à la mise en œuvre du Programme 2030 et qu'il contribue à la réforme de la gestion entreprise à l'ONU. Les ressources mobilisées au titre du budget de gestion de l'UNOPS, présentées selon les groupes fonctionnels harmonisés, seront alignées sur les résultats escomptés à l'aune des fonctions mondiales de l'UNOPS<sup>10</sup>.

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

28. Chaque objectif de gestion, au nombre de quatre, est associé à trois facteurs déterminants qui permettent à l'UNOPS de poursuivre et de faire connaître ses ambitions stratégiques. Leur mise en œuvre pendant l'exercice biennal 2020-2021 sera étayée par des indicateurs de succès spécifiques et par les cibles connexes.

### **Objectif A. Valeur reconnue par les partenaires**

29. En tant qu'organisme autofinancé dont l'action est fonction de la demande, il est crucial que l'UNOPS puisse répondre aux attentes de ses partenaires, voire les dépasser. Son objectif en matière de gestion, s'agissant des relations avec les partenaires, est de fournir des services et de proposer des solutions innovantes qui présentent une valeur ajoutée, que les partenaires apprécient dûment, dans le respect des normes et des meilleures pratiques internationales.

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

30. La tendance à l'augmentation de la demande de services de l'UNOPS émanant de partenaires s'est maintenue pendant l'exercice biennal 2018-2019. En se fondant sur ses données d'expérience, l'UNOPS continuera à fournir des services de haute qualité dans les domaines suivants : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. Le Bureau reste déterminé à dispenser des services de haute qualité et à aider ses partenaires à concrétiser des résultats durables grâce à sa rapidité, à son efficacité et à la valeur ajoutée des services qu'il fournit.

31. L'UNOPS continue de nouer des relations avec une vaste gamme de partenaires aux niveaux local, régional et mondial, notamment avec d'autres organismes des Nations Unies. Dans le cadre de sa démarche en la matière, il continuera à faire fond sur les bureaux de liaison situés dans des lieux stratégiques pour appuyer les engagements signés avec des partenaires mondiaux.

32. Le Bureau tirera parti de l'enquête de satisfaction annuelle menée auprès des partenaires, pour connaître leur avis. Durant l'exercice antérieur, il a amélioré ses méthodes en la matière en confiant l'organisation de l'enquête à un tiers et en permettant aux partenaires interrogés de répondre en ligne. Il assurera un meilleur suivi des observations en retour pour que le niveau de satisfaction des partenaires demeure élevé.

#### *Facteur déterminant A2. Utilisation pragmatique des connaissances*

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

<sup>10</sup> On trouvera une description des fonctions institutionnelles de l'UNOPS rapportées à ses groupes fonctionnels harmonisés à l'annexe 1.

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

34. Les données d'expérience acquises par le Bureau en matière d'infrastructures, d'achats et de gestion de projets sont mises à profit pour apporter de la valeur ajoutée aux partenaires. Par son mandat et ses compétences techniques en matière d'achats publics, le Bureau est tout désigné pour contribuer à la constitution de dispositifs en matière d'achats et d'organismes transparents, respectueux du principe de responsabilité. Il est bien placé pour promouvoir la conception, à titre prioritaire, de l'infrastructure résiliente et durable nécessaire à la réalisation du Programme 2030. L'UNOPS s'emploiera à intensifier l'exécution de projets, de concert avec ses partenaires, pour promouvoir des achats publics et des infrastructures de haute qualité.

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

*Facteur déterminant A3. Prise de conscience de la valeur ajoutée des projets du Bureau*

36. Dans sa volonté de transparence, l'UNOPS publie en temps réel sur son site web des données concernant tous ses projets en cours d'exécution. En 2018, il a de nouveau respecté intégralement les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et continuera à le faire. Par ailleurs, il incorporera les normes de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance dans ses activités, aux fins de la communication permanente de données sur la performance et les résultats et de la réalisation de ses objectifs stratégiques moyennant une mise en œuvre durable (voir annexe 1).

37. Pour promouvoir et renforcer l'obtention de données financières harmonisées et transparentes dans le système des Nations Unies, l'UNOPS communiquera ses données financières conformément aux normes pertinentes employées dans le système des Nations Unies, y compris s'agissant de sa contribution aux objectifs de développement durable.

**Objectif B. Excellence du personnel**

38. Compte tenu de ses objectifs en matière de gestion, l'UNOPS souhaite que le personnel ait les moyens de travailler dans le respect des normes les plus exigeantes et souhaite être considéré comme un employeur de choix qui attire et retient à son service un personnel talentueux.

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

39. Le Bureau est déterminé à améliorer l'équilibre femmes-hommes ainsi que l'équilibre géographique et se concentrera sur la diversité à tous les niveaux des activités de recrutement et de gestion des talents. Il renforcera ses méthodes de prospection des candidatures pour attirer des viviers de candidats et candidates plus divers dans toutes les régions. Il continuera à militer en faveur de pratiques d'encadrement et de travail plus inclusives afin de disposer d'un personnel venant d'horizons divers et d'assurer la parité femmes-hommes.

40. Fort d'une présence solide sur le terrain, le personnel de l'UNOPS est constitué en grande majorité de nationaux qui travaillent dans leur propre pays et développent les capacités locales. Le Bureau contribue à renforcer les capacités nationales en fournissant des conseils, en mettant en place des processus inspirés des meilleures pratiques, en assurant des formations, en pratiquant l'échange de données d'expérience et en mettant à disposition l'ensemble des compétences de son personnel, selon que de besoin.

*Facteur déterminant B2. Recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent*

41. Les initiatives menées au plan mondial pour repérer, recruter et perfectionner les professionnels de talent sont des priorités essentielles pour l'UNOPS. Le Bureau s'attache tout particulièrement à cerner les aspirations du personnel en termes de perspectives de carrière et de perfectionnement, en assignant à chacun, au sein de l'organisation, un rôle qui lui permette d'utiliser au mieux ses compétences et ses capacités. Un pas important dans cette direction consistera à incorporer le nouveau cadre de compétences de l'UNOPS aux activités touchant le recrutement de nouveaux talents et la gestion de la performance. Le Bureau renforcera sa gestion des ressources en personnel et des talents.

42. L'UNOPS améliorera la planification de la relève pour les postes essentiels grâce à des initiatives telles que des appels à candidatures et l'établissement de listes d'experts. Sa stratégie globale de formation veille à assurer l'équilibre entre femmes et hommes et dans la représentation géographique dans les activités de formation.

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

*Facteur déterminant B3. Renforcement de l'encadrement*

44. Sur la base des résultats positifs de l'enquête auprès du personnel, l'UNOPS renforcera sa culture de rétro-information et de respect du principe de responsabilité. Une formation mondiale relative à la gestion de la performance et des programmes de renforcement des compétences du personnel d'encadrement concourront à ces efforts.

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

46. L'encadrement bénéficie de l'amélioration des processus métier existants et des formations dispensées, tout en s'appuyant sur la gestion effective du changement et les pratiques marquées au sceau de l'excellence. Le Bureau développera encore ses moyens en matière de gestion du changement et exploitera sa méthodologie proactive pour appuyer le développement institutionnel et atténuer les effets du changement sur le terrain.

**Objectif C. Excellence des processus métier**

47. L'UNOPS continue à améliorer la qualité, l'efficacité et la fiabilité de ses opérations grâce à la simplification et à des modifications novatrices de ses processus métier, sur la base de normes et de repères, le tout facilité par le recours à l'informatique.

*Facteur déterminant C1 : Gestion de l'efficacité et de la cohérence*

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

49. Le Bureau continue à améliorer son dispositif de prestations de services, en perfectionnant son progiciel de gestion « oneUNOPS ERP » pour étendre la couverture du progiciel, incorporer des contrôles internes et réduire les coûts associés aux processus métier. L'introduction récente de « oneUNOPS Projects », progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets permettra de mieux suivre l'évolution des projets et de veiller à ce qu'ils soient achevés en temps voulu, dans les limites budgétaires fixées.

*Facteur déterminant C.2. Mise au point de critères d'évaluation de la performance*

50. Le modèle d'excellence organisationnelle qui fait foi à l'échelle internationale est celui de la Fondation européenne pour le management par la qualité ; il a aidé l'UNOPS à établir des priorités en matière d'améliorations stratégiques et opérationnelles. L'UNOPS a étendu ses activités d'évaluation comparative de la performance aux états de paie et à l'administration du personnel. Ces mesures ont permis de constater des améliorations continues en matière d'efficacité et l'obtention de résultats satisfaisants, par comparaison avec les normes de la branche d'activités. En 2017, l'examen du Centre mondial de services partagés réalisé par le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS a confirmé qu'il avait été financièrement judicieux d'employer des ressources internes dans ces domaines en 2016.

51. Conformément au cadre défini par l'American Productivity and Quality Centre et à son initiative concernant la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles, le Bureau a recensé les processus clefs au service du dispositif réglementaire révisé. Ces processus sont examinés et améliorés en permanence par le système de gestion de la qualité et des processus. À la fin de 2018, ce système regroupait plus de 400 processus attestés contribuant à la mise en œuvre de 86 % des politiques du Bureau. Celui-ci étendra l'utilisation de ce système, dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de gestion des connaissances.

52. Le Bureau est déterminé à améliorer la sécurité de son personnel et les normes de ses opérations en matière de santé et de sécurité, ainsi que ses incidences sur l'environnement. Non content d'appliquer des mesures de sécurité obligatoires, conformément aux conclusions du processus local de gestion des risques en matière de sécurité, l'UNOPS applique graduellement dans ses bureaux et dans ses projets des normes relatives à la santé, à la sécurité, à la gestion sociale et environnementale.

*Facteur déterminant C.3. Services et dispositifs de prestations innovants*

53. Le progiciel de gestion intégré OneUNOPS continuera de servir de base à l'amélioration de l'efficacité, du contrôle, de l'innovation et de la collaboration. L'introduction de OneUNOPS Projects permet au Bureau d'améliorer le calendrier des projets, de consigner les risques et les problèmes et de les soumettre à qui de droit, de tirer profit des enseignements et de suivre les progrès. L'UNOPS suivra



l'exécution des projets administrés conformément aux prescriptions relatives à la gestion des risques dans les projets et au niveau institutionnel.

54. L'UNOPS continuera à conclure des accords de longue durée avec les fournisseurs. Dans la mesure du possible, ces accords seront diffusés aux partenaires du système des Nations Unies directement ou par l'intermédiaire de UN Web Buy Plus, ce qui permettra d'accroître la liste des produits disponibles sur cette plateforme de commerce en ligne. L'UNOPS améliore sa propre plateforme de commerce en ligne en l'intégrant avec le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et envisage d'en faire bénéficier des partenaires extérieurs.

55. L'UNOPS s'emploie à renforcer les capacités des petites et moyennes entreprises et des entreprises appartenant à des femmes ou à des jeunes, en améliorant leur accès au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies grâce à des initiatives telles que le Forum des possibilités UNOPS et le Portail des possibilités UNOPS. L'UNOPS tire parti de l'impulsion qu'il a reçue lorsque le World Procurement Award lui a été décerné en 2019 au titre de la diversité et de l'inclusion des fournisseurs, poursuivra ses initiatives et engagera les entreprises à démontrer comment leurs produits ou leurs services peuvent offrir davantage de possibilités aux projets de l'UNOPS.

56. Dans le cadre de son attachement à la neutralité climatique, l'UNOPS compense chaque année ses émissions de gaz à effet de serre au moyen de crédits carbone (unités de réduction certifiée des émissions).

#### **Objectif D. Gestion financière avisée; finances gérées dans l'optique de l'efficacité au service du développement**

57. L'UNOPS cherche à préserver son modèle de fonctionnement, axé sur la demande et reposant sur l'autofinancement, ainsi que sa capacité d'investir dans l'innovation au bénéfice des gouvernements, de l'ONU et d'autres partenaires, ainsi que de ceux qu'ils servent.

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

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

59. L'UNOPS prévoit d'intensifier ses opérations menées à l'appui des partenaires des Nations Unies et d'atteindre davantage de groupes de population dans le besoin. Pour y parvenir, il sera crucial de trouver un équilibre satisfaisant entre la fourniture de services au titre des accords existants avec les partenaires d'une part et la signature de nouveaux accords de l'autre. Pour ce faire, la prévision sera améliorée et les cibles seront déterminées avec plus de rigueur.

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

60. En réponse à la demande formulée dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, concernant l'amélioration des modèles de recouvrement des coûts, il est prévu que le dispositif de recouvrement soit articulé sur les gammes et les types de services rendus. Par ailleurs, la budgétisation du coût des projets privilégiera une approche fondée sur les résultats.

61. Pour garantir la viabilité du modèle de fonctionnement institutionnel de l'UNOPS, fondé sur l'autofinancement, tous les engagements doivent être conformes

à la politique de recouvrement des coûts. Dans cet objectif, il sera accordé un très petit nombre de dérogations aux politiques et accords-cadres en vigueur, comme l'a demandé l'Assemblée générale<sup>11</sup>.

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

62. Conformément à son plan stratégique 2018-2021, l'UNOPS investira dans les connaissances et l'innovation compte tenu de ses acquis techniques et de son aptitude à concevoir et transférer des solutions spécialisées adaptées au contexte. À cet effet, le Bureau investira dans les connaissances et l'innovation, notamment aux fins d'offres de services, de solutions stratégiques et pour devenir un chef de file en matière de réflexion.

63. La stratégie de gestion des connaissances de l'UNOPS est fondée sur l'hypothèse selon laquelle les investissements concernant la réutilisation des compétences et l'innovation seront fonction de la demande passée et future. L'UNOPS renforcera les dispositions concernant la gestion systématique des connaissances dans l'ensemble de ses activités afin d'aider à réaliser les objectifs au moyen de compétences techniques spécialisées.

## B. Cadre de résultats en matière de gestion

64. Les quatre objectifs concernant la gestion énoncés dans le plan stratégique 2018-2021 fournissent des orientations sur la manière dont l'UNOPS assure la viabilité de son mode de fonctionnement autofinancé et tiennent compte des quatre perspectives (partenaires, personnel, processus métier et finances) de son tableau de bord prospectif. Le tableau de bord reste un mécanisme essentiel de gestion interne qui sert à guider l'action de toutes les unités administratives de l'UNOPS.

65. Le cadre de résultats en matière de gestion est l'élément des prévisions budgétaires de l'UNOPS pour 2020-2021 qui est fondé sur les résultats. Ce cadre vise à renforcer l'attention que l'UNOPS porte à des priorités stratégiques ou institutionnelles au moyen d'un certain nombre d'indicateurs clés de résultats. Sur cette base, une approche ciblée et rationnelle permettra de susciter une évolution institutionnelle dans des domaines d'importance. De plus, le nouveau cadre incorpore différents éléments de la gestion de la performance en incluant des éléments essentiels des processus et mécanismes de gestion interne, tels que les examens trimestriels de l'action menée et les accords portant sur les objectifs.

66. Conjointement au regain d'importance du cadre de résultats en matière de gestion, l'UNOPS élaborera un cadre spécifique aux fins du suivi de ses approches de l'exécution durable et de la communication d'informations à ce sujet, conformément au plan stratégique 2018-2021 (voir annexe 1). De la sorte, les normes essentielles de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance seront incluses dans un cadre distinct, afin de promouvoir les approches en question.

Tableau 1

### Cadre de résultats en matière de gestion

<i>Objectifs de gestion</i>	<i>Facteurs déterminants</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Situation en 2018</i>	<i>Objectifs 2020-2021</i>
A. Valeur reconnue par les partenaires	A.1 Gestion de la valeur ajoutée pour les partenaires	Satisfaction générale des partenaires	76 %	80 %

<sup>11</sup> A/RES/71/243.

<i>Objectifs de gestion</i>	<i>Facteurs déterminants</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Situation en 2018</i>	<i>Objectifs 2020-2021</i>
	A.2 Utilisation pragmatique des connaissances	Utilité accrue des accords conclus avec les partenaires en matière d'achats publics et d'infrastructures de qualité	563 millions de dollars (moyenne 17/18)	>10 %
	A.3 Communication faisant mesurer la valeur ajoutée	Résultats conformes aux normes internationales en matière de transparence	100 %	100 %
B. Excellence du personnel	B.1 Adoption d'une culture institutionnelle reposant sur les valeurs et les principes des Nations Unies	Rôle et place des femmes dans le personnel	39 %	50 %
	B.2 Recherche, reconnaissance et mise en valeur du talent	Mobilisation du personnel	4,18 (2017)	4,10
	B.3 Renforcement de l'encadrement	Femmes occupant des postes de rang élevé	31 %	>37 %
C. Excellence des processus-métier	C.1 Gestion de l'efficacité et de la cohérence	Achèvement des projets dans les délais	Non disponible	80 %
	C.2 Mise au point de critères d'évaluation de la performance	Taux d'exécution des recommandations d'audit interne	96 %	90 %
	C.3 Services et dispositifs de prestation innovants	Projets gérés conformément aux prescriptions relatives à la gestion des risques applicables aux projets et à l'UNOPS	Non disponible	100 %
D. Gestion financière avisée	D.1 Gestion de la croissance et de la prestation	Taux d'exécution annuel, exprimé en pourcentage de la valeur des accords conclus avec les partenaires	81 % (moyenne 17/18)	75 %-85 %
	D.2 Attribution d'un coût à la valeur ajoutée	Accords conclus avec les partenaires conformes à la politique de recouvrement des coûts	98 %	95 %
	D.3 Investissements dans les connaissances et l'innovation	Pourcentage du budget d'équipement affecté à l'innovation	37	40 %

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

67. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2020-2021 a été établi conformément à la présentation harmonisée adoptée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en application des décisions 2010/32, 2011/10, 2012/27, et 2013/9, dans lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classement des coûts et de budget axé sur des résultats précis ainsi que la présentation du budget. Du fait du système d'autofinancement de l'UNOPS, le cycle biennal est le mieux adapté à la planification des produits et des charges.

68. La structure organisationnelle de l'UNOPS lui permet une prestation efficace et rationnelle de services aux partenaires et définit clairement la répartition des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités. Le cadre de résultats attendus et le projet de budget pour l'exercice biennal 2020-2021 sont directement alignés sur la structure mondiale de l'UNOPS (fig. 1, ci-dessus).

69. Le présent chapitre expose le cadre de résultats en matière de gestion et le cadre budgétaire, en fonction des sept groupes fonctionnels harmonisés. Le tableau 2 présente une synthèse des principaux indicateurs de résultats, ainsi que des données de référence, des objectifs et des ressources allouées à la gestion, par groupe fonctionnel.

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

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence (2018)</i>	<i>Objectif pour 2020-2021</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2020-2021 (en millions de dollars É.-U.)</i>
Direction et cadres supérieurs de l'organisation	Taux d'exécution annuel, exprimé en pourcentage de la valeur des accords conclus avec les partenaires	81 % (moyenne 2017-2018)	75 %-85 %	18
	Femmes occupant des postes de responsabilité	31 %	>37 %	
Relations extérieures et partenariats de l'organisation, communications et mobilisation de ressources	Satisfaction générale des partenaires	76 %	80 %	40
	Augmentation de la valeur des accords conclus avec les partenaires visant à appuyer les achats publics et les infrastructures de qualité	563 millions de dollars (moyenne 2017-2018)	>10 %	
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays	Achèvement des projets dans les délais	Non disponible	80 %	30,4
	Pourcentage de projets gérés conformément aux critères de gestion des risques applicables aux projets et à l'UNOPS	Non disponible	100 %	
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Pourcentage de femmes dans le personnel	39 %	50 %	11
	Mobilisation du personnel	4,18 (en 2017)	4,10	

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence (2018)</i>	<i>Objectif pour 2020-2021</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2020-2021 (en millions de dollars É.-U.)</i>
Sécurité du personnel et des locaux	Non disponible*	Non disponible	Non disponible	1
Gestion financière, administrative et de l'informatique et des communications	Pourcentage des accords conclus avec les partenaires conformes à la politique de recouvrement des coûts	98 %	95 %	27,6
	Pourcentage du budget de fonctionnement affecté au renforcement des moyens, à la gestion des connaissances et à l'innovation	37 %	40 %	
Supervision et assurance de l'organisation	Taux d'application des recommandations d'audits internes	96 %	90 %	10,5
	Taux d'application des normes internationales de transparence s'agissant des résultats	100 %	100 %	
<b>Total</b>				<b>138,5</b>

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

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

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 est celui sur lequel s'appuie la Directrice exécutive – responsable devant le Conseil d'administration – pour mettre en œuvre la mission et les ambitions de l'UNOPS au moyen de l'exécution de son plan stratégique pour 2018-2021. Le groupe est chargé de poursuivre les objectifs définis en matière de contribution et d'atteindre les cibles pertinentes pour ce qui est des résultats de gestion, tels que fixés dans les budgets biennaux. Cette fonction globale inclut la responsabilité en matière d'encadrement et de poursuite de l'adoption des valeurs de l'UNOPS à l'échelle de l'organisation.

72. *Responsabilité et financement.* La gestion et la direction stratégiques sont financées par toutes les entités de la structure mondiale. La responsabilité incombe au Bureau exécutif et aux cadres supérieurs dans l'ensemble de l'organisation. Le niveau de financement nécessaire a été augmenté de 1,6 million de dollars, pour atteindre 18 millions de dollars.

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

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

74. *Enjeux et descriptif.* À mesure que l'UNOPS gagnait en maturité dans la gestion de ses relations extérieures, le Groupe des partenariats, basé au siège, a bénéficié de l'adjonction de bureaux de liaison supplémentaires, situés à proximité des partenaires

et de la création du Groupe d'appui à la gestion. L'UNOPS a accru ses capacités en matière d'expansion de ses activités dans les régions afin de garantir la mobilisation de ressources suffisantes et d'améliorer la qualité des services fournis au titre des engagements signés. Le Groupe des communications a été renforcé au moyen de ressources additionnelles, de manière à faire mieux connaître l'UNOPS auprès des publics cibles. Cela se traduit par un niveau de financement en augmentation pour 2020-2021.

75. *Responsabilité et financement.* La responsabilité est assumée conjointement par le Groupe des partenariats, les bureaux de liaison de l'UNOPS, 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 40 millions de dollars, en augmentation de 9,6 millions de dollars par rapport à l'exercice biennal précédent.

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

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

77. *Enjeux et descriptif.* Compte tenu de l'interdépendance qui existe entre deux gammes de services fournis par l'UNOPS, les activités d'appui aux infrastructures et de gestion des projets ont été regroupées sous la responsabilité du Groupe des infrastructures et de la gestion des projets. L'UNOPS renforce son dispositif de prestation de services au moyen de capacités consultatives techniques supplémentaires au niveau régional. Ces deux initiatives témoignent de son ambition de poursuivre le développement de ses compétences techniques à l'appui de ses partenaires dans ses domaines d'activité.

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

79. *Responsabilité et financement.* La responsabilité incombe aux gestionnaires de l'ensemble des entités régionales du Bureau, au Groupe des infrastructures et de la gestion des projets, au Groupe des achats, au Groupe des services juridiques, au Centre de services partagés chargé de dispenser appui et conseils sur les meilleures pratiques, et à ceux qui exercent l'ensemble des fonctions liées aux services transactionnels, à l'appui aux processus et à la tenue des archives à l'appui des opérations. Les fonctions d'appui étant plus efficaces à l'UNOPS, le niveau de financement nécessaire a été estimé à 30,4 millions de dollars, soit une diminution de 4 millions de dollars.

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

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

81. *Enjeux et descriptif.* Le Centre de services partagés, qui est solidement établi et offre un bon rapport coût-efficacité, permet de fournir dans le domaine des ressources humaines un appui de haute qualité d'ordre consultatif et concernant les transactions. En conséquence, l'UNOPS peut accroître la portée, la gamme et la proportion des

services fournis aux partenaires. Il peut également contribuer effectivement à la mise en œuvre du programme de réformes du Secrétaire général et assumer davantage de tâches, si besoin est.

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

83. *Responsabilité et financement.* La responsabilité des politiques incombe au Groupe des personnes et du changement, tandis que celle de la mise en œuvre opérationnelle est partagée avec le Centre mondial de services partagés et la fonction intégrée de conseil et d'appui. Le montant estimatif du financement a été augmenté de 1,9 million de dollars, ce qui le porte à 11 millions de dollars.

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

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

85. *Enjeux et descriptif.* La sécurité est une composante essentielle pour la mise en œuvre des projets de l'UNOPS à l'échelle mondiale et la majorité des coûts y afférents est imputée directement au budget des projets concernés. Outre qu'il assure la sécurité du personnel et des biens, l'UNOPS applique les normes internationalement arrêtées en matière de santé, de sûreté et d'environnement<sup>12</sup>. Il a continué à renforcer cette fonction en lui affectant des ressources supplémentaires.

86. *Responsabilité et 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 veille au respect par l'UNOPS des politiques de gestion en vigueur dans le système des Nations Unies ainsi que des normes adoptées par l'ONU, au nom de la Directrice exécutive. Le montant des ressources nécessaires pour la gestion a été porté à 1 million de dollars, soit une augmentation de 0,3 million de dollars.

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

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

88. *Enjeux et descriptif.* Suite au regroupement de l'ensemble des activités relevant de la fonction « informatique et communications » sous l'autorité du Directeur de l'informatique qui relève du Groupe des finances, l'UNOPS continue à améliorer les fonctionnalités de son progiciel de gestion oneUNOPS. Dans le même temps, il a innové, notamment dans le domaine de l'informatique en nuage et des modes de collaboration et de partage des connaissances faisant appel à l'informatique. Les charges liées à la fonction d'appui étant intégralement recouvrées en tant que coûts directs, il a été possible de réduire davantage le coût des services financés au titre du budget alloué à la gestion. Des crédits supplémentaires ont été affectés aux fins de la création du poste de chef de la sécurité informatique au Groupe de l'audit interne et

<sup>12</sup> ISO-14001 et OHSAS-18001.

des investigations, dans l'objectif de renforcer les contrôles concernant la sécurité informatique.

89. Le Groupe des finances de l'UNOPS a achevé un examen en vue de l'alignement sur le cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, ce qui entraînera le transfert d'un certain nombre de processus au Centre de services partagés, qui sera chargé de la mise en œuvre à l'échelle mondiale. Cet examen a permis d'économiser des ressources du budget de gestion, car certaines fonctions feront l'objet d'un recouvrement en tant que coûts directs afférents à des services partagés.

90. Grâce à la prestation satisfaisante de services partagés aux échelons local, régional et mondial, l'UNOPS est parvenu à recouvrer une proportion élevée des coûts directs liés aux fonctions d'administration générale, ce qui a contribué à une réduction d'ensemble des coûts.

91. *Responsabilité et financement.* La responsabilité du domaine en question incombe au Groupe des finances et au Centre de services partagés. Le montant estimatif du financement nécessaire a été ramené à 27,6 millions de dollars, soit une diminution de 4,9 millions de dollars.

### **Supervision et assurance institutionnelles**

92. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Supervision et assurance institutionnelle » recouvre les fonctions d'audit, d'enquêtes et de supervision institutionnelle.

93. *Enjeux et descriptif.* La supervision et l'assurance institutionnelles relèvent du Groupe de surveillance de la qualité, récemment constitué, de la fonction étude des contrats et des biens et elles concernent aussi le Bureau de la déontologie et le Comité consultatif pour les questions d'audit. La supervision des activités liées aux engagements et des risques connexes incombe au Groupe des infrastructures et de la gestion des projets tandis que le Groupe des finances est responsable du suivi du risque institutionnel.

94. Le Bureau de la déontologie de l'UNOPS promeut les plus hautes normes en matière d'intégrité ainsi qu'une culture respectueuse des principes éthiques, de la transparence et de la responsabilité, de telle sorte que l'ensemble du personnel se comporte avec professionnalisme et applique les prescriptions de la Charte des Nations Unies.

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

96. Le Groupe de l'audit interne et des investigations aide la direction de l'UNOPS à évaluer et améliorer l'adéquation et l'efficacité des systèmes de contrôle et du mode de fonctionnement du Bureau, ainsi que l'utilisation de ses ressources, afin d'obtenir les résultats escomptés. Le Groupe a été renforcé pour garantir une supervision suffisante des opérations de l'UNOPS, qui continuent de se développer.

97. *Respect du principe de responsabilité et financement.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations, le Groupe de surveillance de la qualité, le chef de la Section des achats, le Comité des marchés et des biens du siège et Bureau de la déontologie sont chargés de veiller au respect du principe de responsabilité. Ce groupe fonctionnel est également responsable des charges liées aux activités de contrôle externe, exercées par le Comité des commissaires aux comptes et par le Corps commun d'inspection. Le niveau de financement nécessaire a été relevé de



1,2 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 10,5 millions de dollars.

#### **IV. Comment l'UNOPS atteindra ses objectifs : prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021**

98. L'UNOPS étant un organisme autofinancé, il est nécessaire que ses produits compensent ses charges. L'objectif fixé concernant les produits pour l'exercice biennal, à savoir 181 millions de dollars, sert donc de cadre au budget de gestion du Bureau pour 2020-2021.

99. Pour 2018-2019, le Bureau vise la stabilité en termes réels des ressources allouées à la gestion par rapport à l'exercice 2018-2019. Les prévisions budgétaires, qui s'élèvent à ce titre à 181 millions de dollars, se répartissent comme suit : 138,5 millions de dollars destinés à la gestion, des fonds réservés d'un montant de 22,5 millions de dollars au titre des provisions et des charges imprévues et de 20 millions de dollars au titre des investissements stratégiques, montant prélevé sur l'excédent budgétaire du Bureau. À titre de comparaison, le projet de budget pour l'exercice 2018-2019 prévoyait d'allouer 132,7 millions de dollars à la gestion, 26,6 millions de dollars aux provisions et charges imprévues et 20 millions de dollars prélevés sur l'excédent du Bureau aux investissements stratégiques.

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

100. Avant 2018, l'UNOPS a réduit les ressources allouées à la gestion exprimées en pourcentage des services fournis. En outre, grâce aux gains d'efficacité obtenus en transférant l'exécution de certaines activités en interne, en investissant dans l'informatique et en procédant à une refonte de certains processus, ainsi qu'en recouvrant les coûts directs sur la base de la définition de facteurs de coûts appropriés, l'UNOPS a pu accroître le volume des services fournis tout en assurant la stabilité du budget alloué à la gestion.

101. Outre d'optimiser certains processus et de perfectionner le modèle de recouvrement des coûts, l'UNOPS mettra encore davantage l'accent sur le budget de gestion en instaurant un dispositif de prestations propre à améliorer la qualité des services rendus, pour une valeur ajoutée encore supérieure. En réponse à la demande de ses partenaires, l'UNOPS leur fournira des solutions stratégiques intégrées, ce qui renforcera les moyens dont il dispose pour atteindre les objectifs arrêtés à l'échelle mondiale.

102. On prévoit que le montant des ressources allouées à la gestion augmentera au cours du prochain exercice biennal en raison de l'inflation, mais demeurera stable en termes réels par rapport aux prévisions relatives à 2018-2019. On estime que l'incidence de l'inflation au cours du prochain exercice biennal sera de 2,84 % en 2020 et de 2,86 % en 2021, ce qui reflète l'incidence combinée du taux d'inflation annuel au siège et dans les autres lieux où l'UNOPS est présent.

103. En plus des ressources allouées à la gestion et destinées à financer ses fonctions de base, l'UNOPS allouera une part de son excédent à l'atténuation des risques financiers qu'il pourrait être amené à absorber avec ses propres ressources. Il financera également des investissements aux fins de la mise en œuvre de son plan stratégique pour 2018-2021.

## B. Une dotation en effectifs flexible, conforme à la stratégie

104. Le tableau 3 présente un aperçu des postes financés au moyen du budget de gestion de l'UNOPS, tels qu'ils apparaissent dans les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2020-2021.

Tableau 3

### Postes financés au moyen du budget de gestion, par catégorie et par site<sup>13</sup>

	Prévisions budgétaires pour 2018-2019			Prévisions budgétaires pour 2020-2021			Variation		
	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total	Siège	Régions	Total
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	7	2	9	6	5	11	(1)	3	2
D-1	5	12	17	5	9	14	0	(3)	(3)
Autres administrateurs recrutés sur le plan international	43	47	90	38	44	82	(5)	(3)	(8)
Autres postes	10	18	28	5	14	19	(5)	(4)	(9)
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>146</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>128</b>	<b>(11)</b>	<b>(7)</b>	<b>(18)</b>

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

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

106. Le niveau d'effectifs indiqué dans les prévisions budgétaires pour 2020-2021 est analogue à celui de la mi-2019. La diminution du nombre de fonctionnaires dont le poste est financé à l'aide du budget alloué à la gestion est le résultat escompté des efforts déployés par l'UNOPS pour associer les coûts directs à des facteurs de coûts appropriés. Les modifications observées en ce qui concerne les hauts responsables sont la conséquence du réalignement des portefeuilles régionaux.

## C. Allocation de ressources aux fins de la gestion du risque

107. Depuis 2009, la réserve opérationnelle de l'UNOPS demeure supérieure au niveau fixé par le Conseil d'administration. Une réserve opérationnelle solide est la garantie que le financement des charges de gestion est assuré. Par ailleurs, elle garantit aux partenaires que l'UNOPS sera, comme il en a pris l'engagement, autofinancé en totalité, sans aucun apport de fonds destiné à financer des activités de

<sup>13</sup> Le nombre de postes dont le financement est réparti entre coûts directs et indirects est demeuré stable (750 environ) depuis la présentation des précédentes prévisions budgétaires à la mi-2017. Conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/RES/67/226) et réaffirmée à l'occasion de l'examen quadriennal complet suivant (A/RES/71/243), l'UNOPS poursuit le recouvrement des coûts directs sur la base de la définition de facteurs de coût appropriés. Étant donné qu'il désormais plus facile de recenser les fonctions et les processus susceptibles de faire l'objet d'un recouvrement direct auprès des projets, le coût des postes, qui donnait anciennement lieu à un recouvrement au titre des coûts indirects, est désormais comptabilisé à la rubrique Services partagés et fait dans la plupart des cas l'objet d'un recouvrement en tant que coût direct. Cela explique la réduction de 18 postes à la rubrique Gestion dans les prévisions budgétaires pour 2020-2021.

base. On estime que le montant de cette réserve se maintiendra pendant le prochain exercice biennal à 192,9 millions de dollars, soit son niveau à la fin de 2018. Ce montant représente moins de 1 % du financement nécessaire à la réalisation du volume annuel de l'ensemble des projets réalisés par l'UNOPS.

108. Si le mandat de l'UNOPS a évolué dans le temps, il en est allé de même de la complexité des projets qu'il entreprend. Non seulement le nombre des projets liés aux infrastructures a augmenté, mais l'UNOPS est également un partenaire fiable s'agissant des opérations menées dans les États fragiles et dans des conditions difficiles. De plus, il lui a été récemment demandé d'appuyer la mobilisation de fonds en provenance du secteur privé au service d'objectifs de développement, ce qui ajoute à la complexité des activités réalisées par l'UNOPS et aux risques auxquels il est exposé.

109. L'UNOPS s'emploie à atténuer son exposition aux risques grâce à l'amélioration de ses modalités d'opération, à la formation et à d'autres mesures prises au niveau interne, mais un risque résiduel est inhérent à ce type d'opérations. La récente mise en œuvre du cadre révisé de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité est un pas essentiel vers l'atténuation de l'exposition aux risques et une meilleure quantification des profils de risque. Au cours de l'exercice biennal à venir, l'UNOPS améliorera l'évaluation des risques associés à ses engagements en prenant en compte les facteurs liés à la conjoncture, ainsi que la nature des services à rendre et le rôle qu'il assume.

110. Il est important de quantifier l'exposition aux risques pour réserver des fonds d'un montant suffisant et pour pouvoir recouvrer un montant suffisant au titre de chaque engagement pour financer les mesures d'atténuation des risques.

111. L'UNOPS est déterminé à financer la gestion des risques à hauteur des besoins. Pour l'exercice biennal 2020-2021, 22,5 millions de dollars seront préaffectés pour absorber d'éventuelles créances irrécouvrables, satisfaire aux provisions nécessaires et constituer un excédent pour imprévus, ce qui permettra au Bureau de faire face aux risques auxquels il peut raisonnablement s'attendre à être exposé et qui ne seraient pas couverts au moyen des seuls coûts directs. Ce montant représentera environ 12 % du montant prévu des produits pour l'exercice biennal en question.

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

112. Outre le financement des fonctions de base au moyen des ressources allouées à la gestion, l'UNOPS mobilisera des fonds pour répondre à l'évolution de la demande de ses partenaires dans l'optique du Programme 2030. Pour l'exercice biennal 2020-2021, il consacra 20 millions de dollars aux investissements stratégiques. En application de son plan stratégique pour 2018-2021, il privilégiera les investissements propres à renforcer la qualité de son action et les compétences de son personnel.

113. Au cours du prochain exercice biennal, l'UNOPS poursuivra le développement de son dispositif de prestations, afin d'optimiser ses processus internes et la fourniture de services à l'intention de ses partenaires. Il s'appuiera pour ce faire sur des investissements dans la gestion des connaissances et sur les améliorations apportées aux infrastructures en matière d'informatique et de communications.

114. L'UNOPS investira dans le perfectionnement des aptitudes et des compétences de son personnel, de sorte qu'il puisse définir, de concert avec les partenaires, des solutions d'une qualité élevée et dont les retombées soient les plus importantes possibles. Il s'emploiera à renforcer encore les capacités internes sur le plan de l'encadrement, qu'il s'agisse des compétences individuelles ou des procédures de prise de décision à l'échelle de l'organisation.

115. L'UNOPS investira dans l'élaboration de solutions novatrices pour aider les États membres à atteindre les objectifs de portée mondiale auxquels ils ont souscrit. Conformément au mandat qui est le sien de mobiliser des fonds du secteur privé au service d'objectifs de développement, l'UNOPS continuera de mettre en œuvre des projets d'investissement à incidence sociale et de réfléchir à des solutions innovantes pour la mobilisation de ressources. Les investissements concernant les projets d'investissement à incidence sociale seront effectués par prélèvement sur les réserves de l'UNOPS<sup>14</sup>.

Tableau 4  
**Plan d'utilisation des ressources**

(En millions de dollars)

	2018-2019 prévisions budgétaires	2018 (chiffres réels) et 2019 (prévisions)	2020-2021 prévisions budgétaires
<b>Ressources disponibles</b>			
Réserve opérationnelle en début d'exercice	131,6	158,6	192,9
Montant total des produits, calculé sur la base des conventions de budgétisation	179,3	173,4	181,0
<b>Total disponible</b>	<b>310,9</b>	<b>332,0</b>	<b>373,9</b>
<b>Utilisation des ressources</b>			
Ressources allouées à la gestion	132,7	121,9	138,5
Réserve au titre d'éventuelles créances irrécouvrables, des provisions nécessaires et de l'excédent pour imprévus	26,6	11,3	22,5
Investissements stratégiques financés à l'aide de l'excédent	20,0	14,1	20,0
<b>Total des ressources utilisées</b>	<b>179,3</b>	<b>147,3</b>	<b>181,0</b>
<b>Solde des ressources</b>			
Montant des produits nets, calculé sur la base des conventions de budgétisation	0,0	26,1	0,0
Montant net des produits financiers	0,0	19,6	0,0
<i>Variations du montant calculé selon les normes IPSAS*</i>	0,0	(7,3)	0,0
<i>Gains/pertes actuariel(le)s</i>	0,0	2,4	0,0
<i>Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur</i>	0,0	(6,6)	0,0
Rapprochement conventions de budgétisation/normes IPSAS	0,0	(11,5)	0,0
Variation du montant de la réserve opérationnelle, calculé selon les normes IPSAS	0,0	34,3	0,0
<b>Montant de la réserve opérationnelle à la fin de l'exercice</b>	<b>131,6</b>	<b>192,9</b>	<b>192,9</b>

\* Note : IPSAS = Normes comptables internationales pour le secteur public.

<sup>14</sup> Article 22.02 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS.

Tableau 5  
Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses

(En millions de dollars)

Catégorie de dépenses	Prévisions budgétaires pour 2018-2019	Augmentation en volume		Montant de l'augmentation des coûts	Prévisions budgétaires pour 2020-2021
		Montant	Pourcentage		
Postes	25,5	–	–	1,6	27,1
Dépenses communes de personnel <sup>15</sup>	18,4	–	–	2,0	20,4
Voyage	8,0	–	–	0,7	8,7
Consultants <sup>16</sup>	61,9	–	–	4,6	66,4
Dépenses de fonctionnement <sup>17</sup>	15,0	–	–	2,1	12,9
Mobilier et matériel	1,7	–	–	0,7	1,0
Remboursements	2,4	–	–	0,4	2,0
<b>Dépenses totales</b>	<b>132,7</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>5,8</b>	<b>138,5</b>

<sup>15</sup> Y compris dépenses liées aux indemnités, aux assurances, à la formation et à l'administration du personnel.

<sup>16</sup> Y compris les contrats de vacataires, les consultants recrutés au plan local et au plan international, les services contractuels et les contrats d'entreprise.

<sup>17</sup> Y compris les dépenses générales de fonctionnement, les dépenses de représentation, les frais de location, les frais d'éclairage, chauffage, énergie et eau, les frais d'entretien et les charges accessoires.