



**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  
24 juin 2013  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2013**

9-13 septembre 2013, New York

Point 9 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 2014-2015**

*Résumé*

Tournées vers l'exécution du plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017 ([DP/OPS/2013/3](#)), les ressources allouées à la gestion du Bureau renforceront sa capacité de fournir à ses partenaires des services consultatifs, d'exécution et transactionnels, à trois titres : gestion durable de projets, infrastructures durables et achats responsables.

Le présent projet de budget épouse la progression de l'UNOPS vers son objectif d'excellence en matière d'organisation. Chaque résultat de gestion est accompagné d'un descriptif des objectifs définis pour la période de deux ans considérée, ainsi que d'indicateurs de progrès pour lesquels l'UNOPS sera tenu comptable. Le Bureau est déterminé à investir pour mobiliser les connaissances, l'innovation et les partenariats nécessaires pour assurer la viabilité des résultats auxquels il contribuera et de sa méthode de travail.

L'UNOPS s'efforce de fournir des produits et des services qui soient appréciés par les parties prenantes, viables et conformes aux normes internationales et aux pratiques de référence – toujours en satisfaisant aux attentes de ses partenaires, voire en les dépassant. Pour y parvenir, le Bureau se concentrera sur une gamme de produits et de services clairement définie, ciblant ses investissements – dans les connaissances, les méthodologies, les outils, les directives et le personnel. Les ressources seront allouées de manière à améliorer la capacité de l'UNOPS d'aider à renforcer les capacités de mise en œuvre de ses partenaires dans les domaines intéressant son mandat, mais aussi en ce qui concerne les compétences de base.



L'UNOPS investira également dans sa structure de prestations, réalisant des économies de coûts au moyen d'une refonte de ses modes de fonctionnement, d'une automatisation de l'exécution de tâches et de l'intégration des systèmes. Il recherchera de nouveaux modes de présentation de l'information relatives à ses activités et fera connaître ainsi en temps réel, à ses partenaires comme au grand public, les résultats obtenus. Les efforts déployés pour améliorer la qualité et l'efficacité de son action seront mesurés à l'aune d'une évaluation comparative mettant en regard le Bureau et d'autres organisations.

On estime que les recettes tirées des services d'exécution et transactionnels se maintiendront au niveau actuel, cependant que les recettes tirées des services consultatifs augmenteront. Après sept années consécutives (y compris 2012) durant lesquelles les résultats financiers ont été très satisfaisants, on prévoit qu'au terme de l'exercice biennal en cours, la réserve opérationnelle du Bureau demeurera supérieure au minimum requis. Pour le prochain exercice biennal, on mise donc sur une croissance zéro des recettes nettes.

En préparant les présentes estimations, on a veillé à préserver la stabilité financière du Bureau et la viabilité de son modèle économique en tant que prestataire de services totalement autofinancé au sein du système des Nations Unies. Le montant estimatif de son budget pour 2014-2015, à savoir 131,2 millions de dollars, correspond à une diminution réelle de 6 % des ressources allouées à la gestion par rapport au montant estimatif calculé pour l'exercice biennal précédent. Cette diminution est obtenue grâce à une réduction du montant des coûts indirects, qui va de pair avec des investissements stratégiques.

#### *Éléments de décision*

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

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Fondements stratégiques . . . . .	5
A. L'attente des pays en développement : un accroissement de la valeur ajoutée . . . . .	5
B. Principes de recouvrement des coûts réaffirmés par l'Assemblée générale . . . . .	6
C. Objectifs stratégiques approuvés par le Conseil d'administration . . . . .	6
D. Des estimations budgétaires adaptées aux objectifs du Bureau en matière de gestion . . . . .	7
II. Contexte financier . . . . .	8
A. Les projections budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 indiquent que l'objectif de recettes nettes va être atteint. . . . .	8
B. Proposition de révision du montant de la réserve opérationnelle à la lumière de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public . . . . .	9
C. Les processus d'établissement et d'exécution du budget reflètent les « réalités du terrain ». . . . .	9
D. Les projections font apparaître la viabilité du modèle économique de l'UNOPS, totalement autofinancé . . . . .	10
III. Résultats en matière de gestion et cadre budgétaire . . . . .	11
A. Les résultats en matière de gestion offrent un cadre pour la quête d'excellence . . . . .	12
Objectif A	
Valeur reconnue : déterminer la nature de valeur ajoutée en fonction des partenaires . . . . .	12
Objectif B	
Excellence des procédures : modalités de fonctionnement et systèmes efficaces et rationnels . . . . .	14
Objectif C	
Excellence du personnel : un personnel qui a les moyens d'agir et qui obtient des résultats de haute qualité . . . . .	15
Objectif D	
Gestion financière : priorité à l'efficacité de l'action menée au service du développement . . . . .	16
B. Les ressources sont ciblées et l'organisation est mobilisée au service des résultats . . . . .	18
IV. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2014-2015 . . . . .	25
A. Accroissement de la valeur ajoutée associée à une réduction des ressources allouées à la gestion . . . . .	26
B. Une dotation en effectifs flexible, en accord avec la stratégie . . . . .	26
C. Stabilité des dépenses autres que les dépenses de personnel. . . . .	27
D. Dispositions financières destinées à répondre à d'éventuels incidents ou risques. . . . .	28

## Tableaux

Tableau 1	
Objectifs fixés et ressources mobilisées aux fins de la gestion, par groupe fonctionnel . . . . .	18
Tableau 2. Postes financés au moyen du budget alloué à la gestion, par catégorie et selon la localisation, pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015 . . . . .	27
Tableau 3. Plan des ressources . . . . .	28
Tableau 4. Postes de responsabilité financés par des ressources de gestion, en fonction de la localisation . . . . .	29
Tableau 5. Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses . . . . .	30

## Figures

Figure 1. Organigramme de l'UNOPS . . . . .	5
Figure 2. Évolution des recettes, par source . . . . .	11
Figure 3. Cadre de résultats en matière de gestion . . . . .	12

## Annexes (Les annexes sont disponibles en anglais seulement sur le site Web du Conseil d'administration)

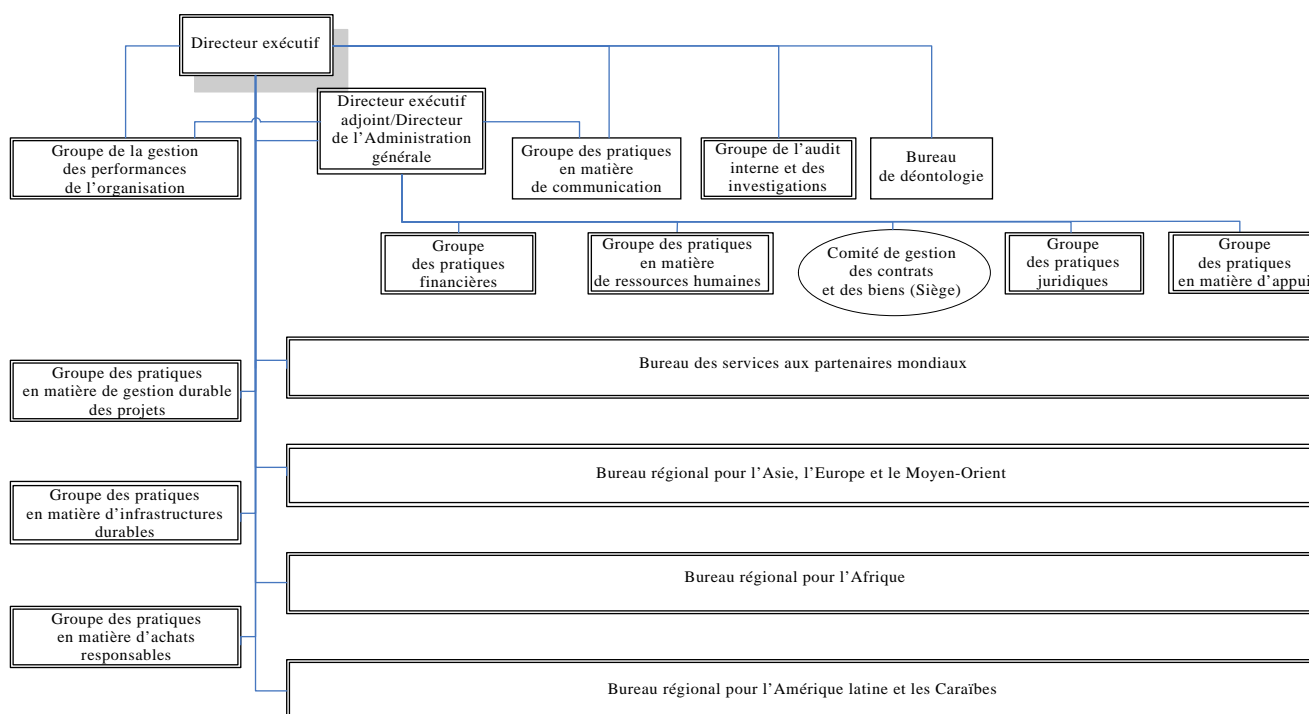
- I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework
- II. Terminology

## I. Fondements stratégiques

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

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

Figure 1  
Organigramme de l'UNOPS



### A. L'attente des pays en développement : un accroissement de la valeur ajoutée

3. Dans les pays en développement, le renforcement de la prise en charge et des capacités nationales, ainsi que les difficultés rencontrées pour trouver un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale du développement

durable, entraînent une évolution des conditions dans lesquelles l'UNOPS dispense des services opérationnels.

4. Un certain nombre de pays en développement ont accédé, ou sont en passe de le faire, au statut de pays à revenu intermédiaire et sont prêts à faire bénéficier d'autres pays de leur expérience en matière de développement. Une coopération efficace et durable au service du développement passe par le choix de l'approche par défaut qui consiste à utiliser les systèmes nationaux. Partant, l'UNOPS s'attend à recevoir une demande de services accrue, en particulier dans ses domaines d'intervention privilégiés, à propos desquels les États Membres se sont prononcés énergiquement en faveur d'un renforcement des capacités existantes.

5. Selon toute vraisemblance, l'UNOPS doit se préparer à gérer de plus petites sommes, l'accent étant mis désormais sur la valeur ajoutée, par exemple au moyen de la prestation de services consultatifs ciblés, et sur les transferts de connaissances, notamment dans le cadre d'une coopération Sud-Sud. L'importance de l'UNOPS ne se mesurera donc plus à l'aune du volume de ses prestations, mais à celle de sa contribution aux résultats de ses partenaires.

## **B. Principes de recouvrement des coûts réaffirmés par l'Assemblée générale**

6. Dans l'examen quadriennal complet, l'Assemblée générale a pris note du principe du recouvrement intégral des dépenses et s'est dite consciente que les organismes des Nations Unies avaient des modèles économiques et des mandats distincts, ce qui impliquait que leur structure de financement diffère. Elle a également demandé aux fonds et programmes des Nations Unies de s'efforcer de réduire encore leurs coûts de gestion.

7. En préparant les présentes estimations, on a veillé à préserver la stabilité financière du Bureau et la viabilité de son modèle économique en tant que prestataire de services totalement autofinancé au sein du système des Nations Unies. L'UNOPS vise une diminution réelle significative des ressources allouées à la gestion.

8. En particulier, il prend des mesures pour réduire les risques associés aux modifications apportées à la composition de son portefeuille de projets. En ne mettant plus l'accent sur le recouvrement des coûts dans le cadre de sa gestion des ressources, il favorise l'orientation des contributions vers les investissements qui représentent la valeur ajoutée maximale pour ses partenaires, tout en encourageant l'utilisation des systèmes nationaux. On trouvera davantage de renseignements quant aux mesures spécifiques ayant été prises à ce titre dans la section consacrée à la gestion financière (chap. III, sect. A).

## **C. Objectifs stratégiques approuvés par le Conseil d'administration**

9. Le plan stratégique pour 2014-2017, approuvé par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2013, exploite les enseignements tirés de l'expérience acquise au cours des années précédentes, et notamment du bilan exhaustif présenté à l'occasion de l'examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS pour 2010-2013, en 2012<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS (2010-2013) et annexes ([DP/OPS/2012/7](#)).

10. Cette stratégie part du principe que l'UNOPS doit concentrer ses efforts sur des secteurs spécifiques, de façon à collaborer à la mise en place de normes de productivité de niveau international et de pratiques optimales, qui auront les répercussions maximales. Le plan expose les objectifs stratégiques que l'UNOPS place dans sa ligne de mire, à savoir les capacités des pays et la viabilité. La contribution de l'UNOPS aux résultats de ses partenaires s'articule sur trois axes :

- a) Gestion durable des projets;
- b) Infrastructures durables;
- c) Achats responsables.

11. La procédure d'acceptation des missions de l'UNOPS aide celui-ci à mieux cibler son action et constitue l'un des pivots de son système de gestion des risques. Cette procédure est la garantie que l'UNOPS accepte seulement les projets conformes à son plan stratégique et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. De fait, elle permet de s'assurer que les nouveaux projets contribuent véritablement au renforcement des capacités nationales, prennent en compte les trois composantes de la durabilité et sont financièrement viables pour le Bureau.

#### **D. Des estimations budgétaires adaptées aux objectifs du Bureau en matière de gestion**

12. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, l'UNOPS sera tenu comptable de son respect des consignes formulées à l'issue de l'examen quadriennal complet, de sa contribution aux résultats durables de ses partenaires – notamment en ce qui concerne la gestion des projets, l'infrastructure et la passation de marchés – ainsi que de la réalisation d'un certain nombre de résultats en matière de gestion, énoncés dans les budgets biennaux axés sur les résultats couvrant les périodes 2014-2015 et 2016-2017.

13. Ses excellentes qualités d'organisation ont valu des félicitations à l'UNOPS<sup>2</sup>, qui est un membre actif et apprécié des équipes de pays des Nations Unies; la transparence de ses méthodes d'encadrement a également été saluée; la viabilité financière de ses activités a été établie pendant sept ans consécutifs; enfin, des dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne, de responsabilisation et de supervision sont en place. Les audits externes réalisés au titre des deux derniers exercices biennaux et de 2012 n'ont été assortis d'aucune réserve et le Bureau maintient le niveau de sa réserve opérationnelle au-dessus du minimum requis depuis la fin de 2009. S'agissant de questions en suspens comme celle d'un passif persistant, l'UNOPS s'emploie à y trouver une solution définitive.

14. Sur la base de ces accomplissements, la priorité avait été accordée dans le projet de budget pour 2012-2013<sup>3</sup> à certaines initiatives stratégiques aujourd'hui en cours de mise en œuvre – comme la transition vers les Normes comptables internationales pour le secteur public, l'amélioration des pratiques de fonctionnement et l'homologation par des entités extérieures de ses principales

<sup>2</sup> Quatre étoiles lui ont été décernées à ce titre à l'issue d'une évaluation externe réalisée par EQFM (anciennement la Fondation européenne pour le management par la qualité).

<sup>3</sup> Projet de budget du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice biennal 2012-2013 (DP/OPS/2011/5).

fonctions et pratiques et de sa gestion du personnel. La gestion des connaissances, ainsi que les directives et outils existants, ont également été perfectionnés.

15. Le cadre de résultats en matière de gestion, présenté à l'annexe IV du plan stratégique pour 2014-2017, contient des directives propres à assurer la viabilité du modèle d'autofinancement de l'organisation et à permettre à celle-ci d'évoluer de façon à concrétiser ses ambitions. La présentation des prévisions budgétaires repose sur ce cadre.

16. Un « modèle d'excellence » est actuellement mis au point à l'UNOPS, qui s'inspirera du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management par la qualité. Il partagera des similitudes structurelles avec l'approche commune utilisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales pour évaluer l'efficacité et les résultats des organisations. On est déterminé à mesurer les résultats du Bureau à l'aune de normes arrêtées au plan international. Pour ce faire, on continuera d'utiliser le modèle d'excellence, qui requiert une évaluation externe des prestations fournies.

## **II. Contexte financier**

### **A. Les projections budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 indiquent que l'objectif de recettes nettes va être atteint**

17. Comme indiqué dans les états financiers vérifiés de l'UNOPS pour 2012, celui-ci était en bonne position, à mi-chemin de l'exercice biennal, pour atteindre l'objectif de croissance zéro des recettes nettes. Les dépenses de gestion ont été maintenues à un niveau bien inférieur à celui de 2011, ce qui a compensé le retard observé dans la constatation des produits en raison de la migration vers les Normes comptables internationales pour le secteur public. L'excédent enregistré en 2012 permet d'investir dans le but d'accroître la capacité du Bureau d'ajouter de la valeur aux projets de ses partenaires.

18. Au moyen des systèmes d'information de gestion de l'UNOPS, on continue de suivre les résultats obtenus, notamment en rapportant l'exécution du budget en temps réel aux objectifs initialement fixés. On conservera ses pratiques de gestion prudentes, afin de garantir la viabilité financière même en cas de réduction des recettes. Il est particulièrement difficile de prévoir le montant des provisions comptables, car, dans de nombreux cas, cela suppose au préalable des accords avec les organisations partenaires, des arbitrages avec les entrepreneurs, ou encore un engagement financier de la part des donateurs.

19. Lors de la préparation du budget, on a dû formuler des hypothèses sur les soldes d'ouverture prévus pour le prochain exercice. Sur ces bases, on estime être en mesure d'atteindre, voire de dépasser, l'objectif fixé en ce qui concerne les recettes nettes pour l'exercice biennal 2012-2013.

20. L'exécution du budget de l'UNOPS en 2012-2013, dont il sera rendu compte dans les états financiers vérifiés portant sur cet exercice biennal, sera fonction des recettes et des dépenses comptabilisées jusqu'au dernier jour de 2013. Elle sera influencée par le montant de la provision inscrite au budget au titre des pertes et des créances irrécouvrables qui seront venues s'ajouter au passif cumulé. Les résultats



obtenus et les incidences éventuelles sur les plans à venir seront présentés au Conseil d'administration en 2014.

## **B. Proposition de révision du montant de la réserve opérationnelle à la lumière de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public**

21. Étant donné que l'UNOPS est entièrement autofinancé, il est important qu'il continue à se doter d'une réserve opérationnelle. Comme annoncé dans le projet de budget pour 2012-2013, on a demandé à ce qu'il soit procédé à un examen de sa réserve opérationnelle et que le montant minimum de celle-ci, tel que requis par le Conseil d'administration, soit revu.

22. On a étudié avec soin les conclusions de l'examen en question. Il y était rappelé que l'objet d'une réserve opérationnelle était d'assurer la continuité des activités de manière à garantir leur rentabilité, et deux conclusions s'en détachaient : a) les risques associés à l'exécution des projets ne sont pas fonction des charges y afférentes; b) aux termes des Normes comptables internationales pour le secteur public, les charges à payer au titre des prestations dues à la cessation de service doivent faire l'objet d'une réserve spécifique, contrairement à ce que prévoyaient les normes comptables en vigueur précédemment, à savoir que ces prestations étaient couvertes par la réserve opérationnelle.

23. Il est proposé que le montant minimum de la réserve opérationnelle de l'UNOPS soit équivalent au montant moyen de quatre mois de charges imputables à la gestion, calculé sur les trois dernières années. Les conclusions de l'examen et la justification de cette proposition sont exposées en détail dans un document de séance qui sera remis au Conseil d'administration en même temps que le présent projet de budget.

24. Le niveau de la réserve opérationnelle a été maintenu au-dessus du niveau minimum requis pendant trois années consécutives, depuis la fin de 2009. Comme indiqué dans les états financiers vérifiés, le solde de la réserve opérationnelle s'élevait à 62,9 millions de dollars, soit 15,8 millions de plus que le minimum requis. On estime que le solde à la clôture de l'exercice biennal 2012-2013 sera d'un montant similaire.

## **C. Les processus d'établissement et d'exécution du budget reflètent les « réalités du terrain »**

25. Afin d'obtenir que la réalité « sur le terrain » soit correctement prise en compte dans le budget, les estimations s'appuient sur des prévisions qui sont le fruit de consultations du personnel concerné et sur les données recueillies par les systèmes d'information de gestion. Les projections qui en résultent prennent également en compte l'analyse des résultats enregistrés dans le passé et les hypothèses avancées par les hauts responsables.

26. Dans le cadre de l'organigramme existant, l'exécution du budget sera décentralisée et confiée aux bureaux régionaux, aux plateformes fonctionnelles associées, aux centres chargés des opérations et des projets, ainsi qu'au bureau mondial chargé de la prestation de services aux partenaires, dont les responsables

seront tous tenus comptables de la réalisation des objectifs annuels convenus. Au sein de cet organigramme, le statut de diverses entités sera révisé sur la base de ces objectifs annuels.

27. Le suivi et le compte rendu de l'exécution du budget font partie intégrante du système de l'UNOPS en matière de gestion globale des performances. Les données sont collectées et analysées pour rendre compte des résultats à divers niveaux : à l'échelle de l'organisation; par région; par entité.

28. Pour permettre une certaine souplesse en vue de répondre éventuellement à de nouvelles demandes des partenaires de l'UNOPS en termes de services, l'article 14.02 du Règlement financier autorise le Directeur exécutif à redéployer les fonds dans le cadre du budget de gestion biennal approuvé, à les augmenter ou à les réduire – cela pouvant concerner notamment le nombre de postes –, étant bien entendu que les objectifs de recettes nettes de l'exercice en question, fixés par le Conseil d'administration, doivent être atteints.

#### **D. Les projections font apparaître la viabilité du modèle économique de l'UNOPS, totalement autofinancé**

29. En sa qualité d'organisation autofinancée, l'UNOPS doit faire en sorte que ses recettes compensent ses coûts de gestion pour assurer sa viabilité. Selon l'hypothèse de haut niveau retenue en association avec le plan stratégique pour 2014-2017, on a estimé que les recettes tirées des services d'exécution et transactionnels se maintiendraient au niveau actuel, cependant que les recettes tirées des services consultatifs augmenteraient.

30. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le montant total des recettes brutes devrait atteindre 139,2 millions de dollars. Cette somme se répartit comme suit : 111,2 millions de dollars pour les recettes provenant de l'exécution de projets et de la prestation de services; 20 millions de dollars provenant des services de consultation et de transactions; 8 millions de dollars de recettes diverses. La figure 2 ci-après propose une comparaison de la tendance prévue et des résultats antérieurs : les chiffres relatifs à l'exercice 2012-2013 se décomposent en chiffres effectifs pour 2012 et en estimations pour 2013; les données concernant 2014-2015 sont des prévisions budgétaires, tandis que celles qui se rapportent aux autres années sont des chiffres effectifs. Afin qu'il soit plus aisé d'établir des comparaisons entre les différents types de services fournis, la figure 2 présente les recettes *nettes* tirées des services consultatifs et transactionnels actuels et futurs, alors que les données remontant à 2012 et avant sont *brutes*. C'est la raison pour laquelle les deux dernières colonnes verticales diminuent en taille alors même que les recettes nettes augmentent.

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

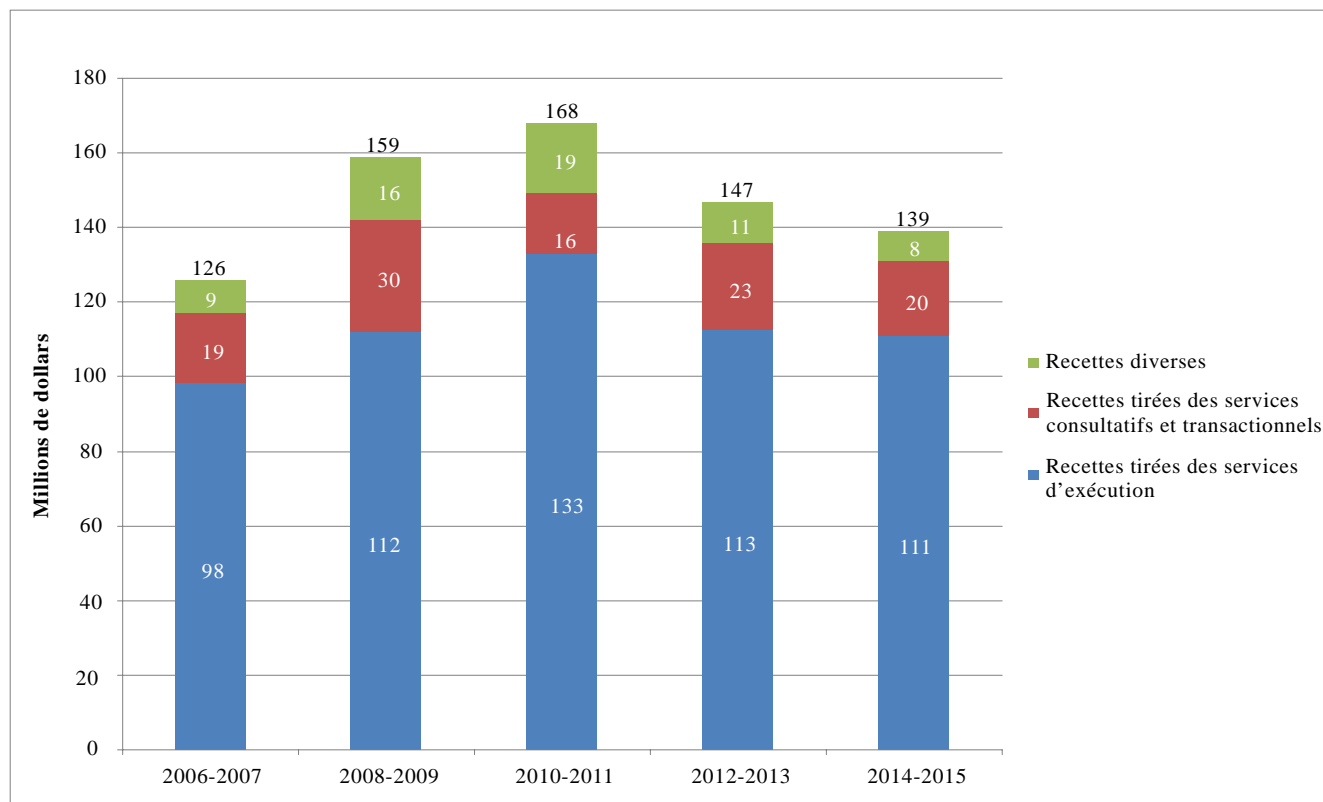
32. Tout au long de l'exercice biennal considéré, on suivra de près les tendances qui se dessinent en ce qui concerne les recettes et les dépenses et, ainsi que l'autorise l'article 14.02 du Règlement financier, on apportera des modifications au budget afin de faire concorder les coûts de gestion avec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

opérationnelle conformément à l'utilisation que préconise d'en faire l'article 22.02 du Règlement financier.

Figure 2

**Évolution des recettes, par source**

(En millions de dollars des États-Unis)

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

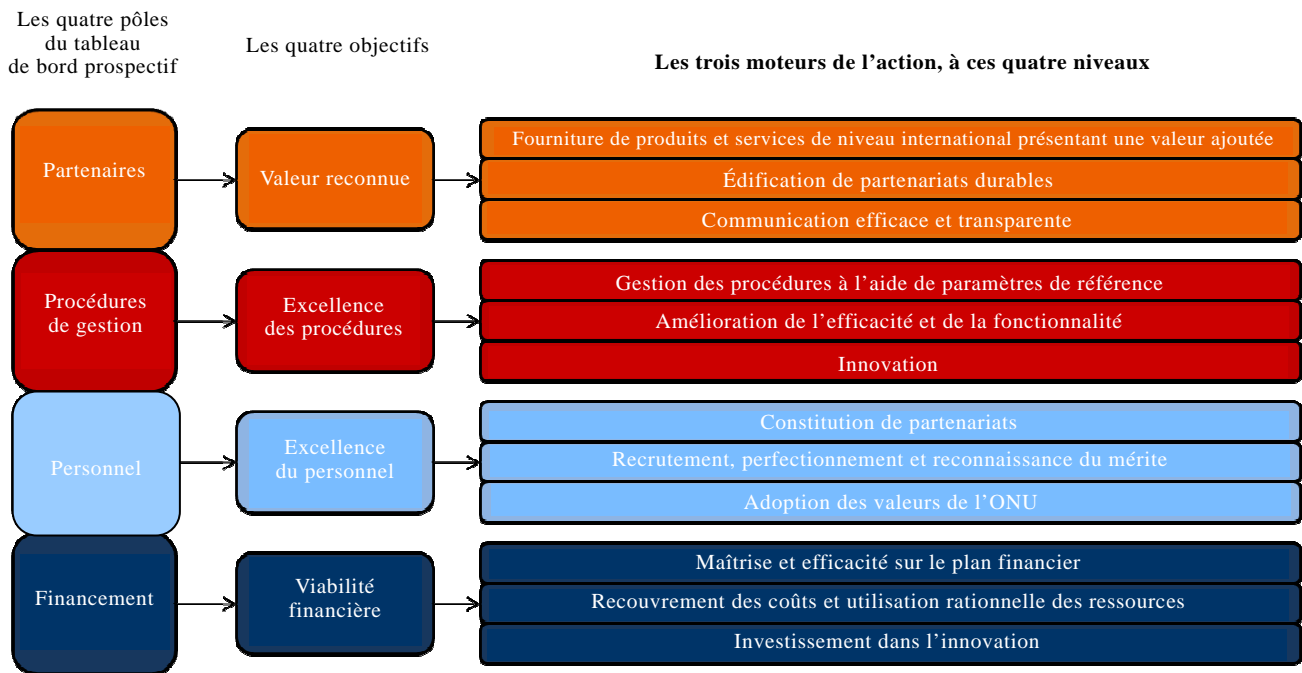
33. À la suite de consultations approfondies menées avec les parties prenantes et ses partenaires, l'UNOPS a conçu une stratégie qui présente la manière dont l'organisation peut offrir des solutions et de la valeur ajoutée auxdits partenaires tout en axant ses pratiques opérationnelles sur les objectifs de qualité, de durabilité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité. Au service de son modèle d'excellence, le plan stratégique de l'organisation pour 2014-2017 définit quatre objectifs de gestion :

- a) Valeur reconnue (point de vue des partenaires);
- b) Excellence des procédures (modèle économique);
- c) Excellence du personnel (gestion des ressources humaines);
- d) Gestion financière avisée (perspective financière).

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

34. Comme indiqué à la figure 3, les caractéristiques des trois moteurs associés à chacun des objectifs de management ont été affinées pour permettre à l'UNOPS d'exécuter et de communiquer efficacement son plan d'action en matière de recherche de l'excellence.

Figure 3  
Cadre de résultats en matière de gestion



35. Sur la base de l'analyse des mesures que l'UNOPS devrait prendre au cours du prochain exercice biennal pour parvenir à l'excellence, mais aussi des ressources disponibles, certaines initiatives ont été retenues comme prioritaires pour l'investissement. Les priorités définies résultent de l'évaluation externe de l'excellence réalisée en mai 2013 et des consultations organisées parallèlement avec l'encadrement de l'UNOPS à l'échelle mondiale.

**Objectif A**

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

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

36. L'UNOPS s'efforce de fournir des produits et des services dont la qualité soit reconnue, validée et appréciée par les parties prenantes, viables et conformes aux normes internationales et aux pratiques de référence – en satisfaisant aux attentes de ses partenaires, voire en les dépassant.

37. Pour y parvenir, l'UNOPS se concentrera sur une gamme de produits et de services clairement définie, ciblant ses investissements – dans les connaissances, les méthodologies, les outils, les directives et le personnel.

38. La demande de services d'exécution et transactionnels de première qualité devrait persister dans les domaines suivants : gestion de projets, infrastructure et passation de marchés. Il est de plus en plus souvent demandé à l'UNOPS de renforcer les capacités nationales dans ces domaines en dispensant des avis, en mettant en place des pratiques de référence, en assurant une formation et en apportant un appui aux fins de l'amélioration de la supervision, de la transparence et de l'application du principe de responsabilité. L'UNOPS investira de manière à se donner davantage de moyens de dispenser de tels services consultatifs.

*Moteur A2.Édification de partenariats durables*

39. L'UNOPS espère que les gouvernements des pays en développement demeureront ses principaux partenaires, qu'ils reçoivent ses services directement, ou indirectement par l'entremise des programmes appuyés par des partenaires du système des Nations Unies. En tant que membre des équipes de pays des Nations Unies, l'UNOPS participera à la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

40. L'UNOPS exploitera son expérience de la coopération Sud-Sud et des partenariats avec le secteur privé et se concentrera sur l'amélioration des modalités du transfert de connaissances et de capacités, notamment au moyen de partenariats public-privé.

41. Il prévoit de nouer d'autres relations avec les gouvernements donateurs en vertu d'accords bilatéraux, ainsi qu'avec des organisations régionales, des institutions financières internationales, des fondations et des organisations non gouvernementales. L'interaction avec ces partenaires se fera, en fonction de leur mode de fonctionnement, au niveau central ou dans les pays. L'UNOPS s'emploiera à mettre en place et à exploiter une approche de la gestion des relations avec les partenaires propre à garantir la coordination à tous les niveaux. En outre, on s'attachera à perfectionner les compétences des hauts responsables et du personnel du Bureau, de sorte qu'ils puissent mieux circonscrire les besoins et les priorités des partenaires et y répondre.

*Moteur A3. Communication efficace et transparente*

42. L'ambition de l'UNOPS est d'être une entité chef de file s'agissant de la transparence et de l'application du principe de responsabilité vis-à-vis des résultats obtenus. Il a renforcé ses systèmes de gestion axée sur les résultats et la manière dont il rend compte de ces résultats en termes opérationnels et de gestion. Afin d'améliorer encore le dispositif administratif de l'UNOPS et la publication de ses résultats, on ne ménagera aucun effort pour perfectionner ses systèmes de gestion de l'information. On recherchera de nouveaux moyens de présenter ses activités et de mettre en évidence ses résultats en temps réel, à l'intention de ses partenaires mais aussi du grand public, et on se conformera pour ce faire aux normes et aux pratiques applicables aux données en accès libre et à la transparence.

43. On s'attachera aussi à axer la gestion sur la durabilité et à rendre compte de l'action menée dans cette optique. Cela contribuera à consolider un certain nombre

de normes communes en matière de suivi interne, s'agissant en particulier de l'infrastructure physique et des passations de marchés publics, ce qui contribuera à rendre plus efficace l'action menée au sens large en faveur du développement. On élabore actuellement un « outil de vérification de la viabilité » aux fins de l'évaluation de projets, de la définition d'objectifs, du suivi et de la communication de données. Ce nouvel outil, qui sera accessible au public au moyen d'un logiciel libre, rendra compte des trois dimensions de la viabilité, ainsi que des contributions de l'UNOPS au renforcement des capacités nationales. Cette viabilité sera mesurée à l'aune des normes et des meilleures pratiques internationales. À partir de 2014, des éléments d'information relatifs aux résultats obtenus deviendront progressivement disponibles sur le site Web public du Bureau.

### **Objectif B**

#### **Excellence des procédures : modalités de fonctionnement et systèmes efficaces et rationnels**

##### *Moteur B1. Gestion des procédures à l'aide de paramètres de référence*

44. Afin de répondre aux attentes de ses partenaires, qui vont s'intensifiant, il faut démontrer que le Bureau progresse continuellement sur le plan de l'efficacité de ses procédures. On y parviendra en prenant pour références certaines organisations privées et publiques de renommée mondiale et en appliquant des critères comparatifs. Sur la base du schéma de gestion de ses activités, pour lequel l'UNOPS a obtenu la certification ISO 9001 (management par la qualité) de l'Organisation internationale de normalisation, l'UNOPS met actuellement en œuvre un cadre de gestion plus exhaustif et dont le bien-fondé a été reconnu par des entités extérieures.

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

45. On appliquera les meilleures pratiques en matière de gestion des procédures grâce à l'élaboration de plans de perfectionnement reposant sur cinq vecteurs d'efficacité et de productivité : la conception, la maîtrise de la réalisation, les professionnels, l'appui aux systèmes et la mesure. On mesurera ainsi le succès des plans de perfectionnement à l'aune de leur efficacité, des efforts déployés et des coûts.

46. L'appui des technologies de l'information et des communications (TIC) aux processus opératoires est un élément clef des moyens mobilisés pour la prestation de services par l'UNOPS, qui rend possible la fourniture régulière de produits et de services de haute qualité dans chacun des sites concernés. Lorsque ce sera possible, on établira des centres de services mondiaux afin de réaliser des économies d'échelle.

47. En 2012, une étude menée par Gartner Group a conclu que les capacités et les fonctionnalités offertes à l'UNOPS dans son progiciel de gestion intégré, Atlas, ne répondaient pas aux besoins opérationnels du Bureau. Elles ne lui conféraient pas le degré de flexibilité requis pour intégrer les processus opératoires associés à la gestion de projets, à l'infrastructure et aux achats. Étant donné que l'adaptation de la plateforme commune aux besoins opérationnels découlant du mandat spécifique de chacun des partenaires de l'UNOPS serait par trop complexe et coûteuse, on réfléchit à des solutions de substitution.

*Moteur B3. Innovation*

48. Dans le cadre des activités relevant de son mandat, l'UNOPS s'emploiera à contribuer à l'innovation et à la transposition des meilleures pratiques en matière de durabilité et de qualité. Pour se tenir à jour des avancées technologiques et de la demande des partenaires de l'UNOPS, on consacrera des ressources à la conception de produits et services durables dans ses trois domaines de prestation.

49. Pour faire en sorte que la plateforme de prestation de l'UNOPS soit modelée sur les meilleures pratiques internationales et respectueuse des normes externes les plus strictes, on nouera de nouveaux partenariats stratégiques axés sur le savoir et l'innovation. Ces partenariats permettront d'améliorer la qualité des services fournis grâce – outre l'appui direct qu'ils apporteront aux projets de l'UNOPS – à la mise en commun des connaissances, au détachement de personnel, à des programmes de formation et à la certification institutionnelle.

**Objectif C****Excellence du personnel : un personnel qui a les moyens d'agir et qui obtient des résultats de haute qualité***Moteur C1. Constitution de partenariats*

50. Les ressources humaines seront développées à l'appui des domaines d'action prioritaires de l'UNOPS : la gestion de projets durables, l'infrastructure et les achats. L'accent sera mis sur la constitution d'un groupe d'experts qui dispensent des services consultatifs en se rendant dans des tribunes réunissant des professionnels et dans le cadre de partenariats.

51. Les ressources humaines seront fonction de l'organigramme et viendront appuyer la stratégie de l'UNOPS. Lorsque cela présentera un intérêt, des économies d'échelle seront recherchées au niveau des services transactionnels. Le Bureau concevra et dirigera des activités de recensement des compétences, que celles-ci existent déjà ou qu'elles soient requises du personnel, et il normalisera les structures, les procédures, les produits, les profils et les descriptifs d'emploi.

52. Il précisera les contours de son « contrat de vacataire » afin de répondre aux besoins des partenaires et d'être plus compétitif lorsqu'il s'agira d'attirer du personnel possédant les compétences requises. Cela aura pour effet d'accroître l'efficacité opérationnelle et la satisfaction du personnel.

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

53. L'UNOPS ambitionne d'être un employeur de choix pour les individus les plus talentueux. En conséquence, on continuera à exécuter et à renforcer les politiques, outils, pratiques et systèmes qui sont mobilisés pour le recrutement et le suivi du comportement professionnel.

54. En matière de perfectionnement, l'UNOPS propose un certain nombre de cours, ainsi que de formations donnant lieu à la délivrance de certificats, reposant sur des normes arrêtées au plan international. Le cadre opérationnel du Bureau lui servira de base pour les programmes d'apprentissage internes.

55. Le programme de reconnaissance et de récompense du mérite sera maintenu et développé afin de renforcer les attitudes positives et la motivation du personnel.

56. Plusieurs initiatives ont été étudiées en vue d'améliorer l'organisation des carrières : tutorat, accompagnement professionnel, mise en place de filières définies et structurées, ou encore perfectionnement des aptitudes et des compétences grâce à l'apprentissage continu.

57. Pour endosser le rôle d'institution chef de file dans les domaines relevant de son mandat et dans d'autres secteurs de son choix, mais aussi pour que le dévouement et l'efficacité de ses responsables soient de notoriété publique, l'UNOPS constituera, valorisera et renforcera une équipe de dirigeants chevronnés. Fort de son expérience acquise en matière de formation à l'élaboration de stratégies et au leadership, certifications à l'appui, l'UNOPS développera les compétences de l'équipe de gestion mondiale en matière d'exercice des responsabilités.

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

58. On encouragera l'instauration à l'UNOPS d'une culture et d'un comportement professionnel qui soient alignés sur les principes et les valeurs fondateurs de l'ONU. On apportera un soutien aux initiatives prises dans le cadre du système des Nations Unies et on encouragera le personnel du Bureau à tirer parti des formations dispensées à l'École des cadres du système des Nations Unies, et ses cadres à se porter candidats au programme de coordonnateurs résidents.

59. On renforcera la politique d'égalité des sexes de l'UNOPS ainsi que ses pratiques en matière de ressources humaines, et on s'acquittera des obligations souscrites au titre du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En outre, on développera les capacités du Bureau au niveau national.

60. Si possible, on appliquera aux postes la méthode du coût standard. Lorsqu'il sera demandé, dans le cadre d'un projet, qu'un membre du personnel occupe un poste donné dans un pays donné, un coût déterminé au préalable sera appliqué, plutôt que le coût réel associé à l'individu titulaire du poste en question. Le fait de ne plus inclure dans le coût d'un projet les variations résultant des avantages ou des prestations dont bénéficie tel ou tel individu poussera à choisir des professionnels sur la base de leurs compétences et lèvera un obstacle à l'application du principe de diversité. Cette mesure aura également pour effet de rendre plus prévisible le coût des projets.

#### **Objectif D**

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

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

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

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



et allocation des ressources deviendront un processus continu, ouvert et guidé par les résultats, plutôt que des événements annuels donnant lieu à des décisions imposées « d'en haut ».

63. Afin de permettre au personnel de répondre de façon rapide et souple aux demandes des partenaires, on s'emploiera à décentraliser davantage encore l'autorité, en se fondant sur les évaluations des résultats et de la maturité des entités concernées, ainsi que sur les compétences du personnel impliqué.

64. Afin de planifier et d'allouer au mieux les ressources nécessaires, l'information financière sera plus pertinente et communiquée sous de meilleurs délais. On actualisera les systèmes actuels de gestion des résultats financiers en temps réel, qui mesurent ces derniers en les rapportant aux objectifs fixés par exercice budgétaire de 12 mois; désormais, les systèmes fonctionneront sur la base des résultats réels sur 12 mois, de manière à permettre aux entités de procéder à l'actualisation régulière des principaux paramètres financiers qui leur servent à établir des prévisions sur 12 mois. Chaque entité ainsi que l'organisation dans son ensemble seront ainsi en mesure d'établir des priorités pour l'allocation des ressources, qui soient en phase avec l'évolution de la situation sur le terrain.

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

65. On adoptera une stratégie à deux volets pour assurer la stabilité du modèle d'autofinancement de l'UNOPS. En premier lieu, l'organisation consacrera systématiquement ses coûts directs à des projets. La comptabilité par activité sera utilisée pour déterminer quels efforts et quels coûts résultent de processus spécifiques, ce qui permettra de répartir les coûts plus rigoureusement entre les projets et de réduire progressivement le montant total des coûts indirects à recouvrer.

66. En second lieu, le modèle tarifaire sera ajusté pour le recouvrement des coûts indirects, de façon à inclure d'autres objets de dépense liés à la valeur ajoutée produite par l'UNOPS, d'où une répartition plus équitable des coûts et une réduction du risque entraîné par les modifications apportées au portefeuille de projets. En ne mettant plus l'accent uniquement sur le recouvrement des coûts dans le cadre de la gestion des ressources de l'UNOPS, on favorisera l'orientation des contributions vers les investissements qui représentent la valeur ajoutée maximale pour les partenaires, tout en encourageant l'utilisation des systèmes nationaux.

*Moteur D3. Investissement dans l'innovation*

67. L'engagement a été pris de réinvestir au moins la moitié de tout excédent financier dans l'innovation au service de la durabilité. Les ressources en question servent diverses priorités, dans une optique d'intégration et d'équilibrage du principe de durabilité : a) conception de produits et de services; b) prospection; c) partenariats stratégiques; d) réorientation stratégique. Les modalités de financement des initiatives axées sur l'innovation privilégieront la rapidité de réaction, mais aussi la rigueur, et seront adossées à des critères clairs pour chacune de ces quatre priorités. Le suivi des investissements et des résultats associés sera effectué dans la transparence et l'ensemble de l'organisation sera tenue informé des innovations.

## B. Les ressources sont ciblées et l'organisation est mobilisée au service des résultats

68. Le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2014-2015 est aligné sur l'approche harmonisée adoptée par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF sur la base des décisions 2010/32, 2011/10, 2012/27 et 2013/9, dans lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classement des coûts et de budget axé sur des résultats précis. Du fait du système d'autofinancement de l'UNOPS, le cycle biennal est le mieux adapté à la planification des recettes et des coûts.

69. L'organigramme de l'UNOPS est conçu de manière à garantir une offre effective et efficace de services aux partenaires, et définit clairement les fonctions, les pouvoirs et les responsabilités de chacun au sein de l'organisation. Le cadre de résultats attendus et le budget pour l'exercice biennal 2014-2015 sont directement alignés sur cet organigramme tel que révisé au début de 2013 (fig. 1), dans le souci de mieux coordonner les décisions et d'intégrer les principales fonctions aux pratiques de gestion et d'appui à l'exécution.

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

Tableau 1  
Objectifs fixés et ressources mobilisées aux fins de la gestion, par groupe fonctionnel

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif 2014-2015</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2014-2015 (millions de dollars É.-U.)</i>
Direction et cadres supérieurs de l'organisation	Contributions techniques de l'UNOPS aux PNUAD pertinents	83 % en 2012	90 %	15,3
	Réduction à zéro des émissions nettes de carbone	100 % en 2011	100 %	
	Proportion d'entités évaluées qui réussissent à se conformer à la norme ISO 14001 (management environnemental)	100 % jusqu'en mai 2013	100 %	
	Proportion d'entités évaluées qui réussissent à se conformer à la norme ISO 9001 (système de management par la qualité)	100 % jusqu'en mai 2013	100 %	
	Augmentation du nombre d'axes de résultat du tableau de bord prospectif liés au cadre de récompenses et de sanctions de l'UNOPS	Un axe (perspective financière)	Les quatre	
	Mise en œuvre du nouveau schéma de gestion des procédures fondé sur des normes adoptées à l'extérieur, comme celles de l'APQC	–	100 %	
	Réalisation de l'objectif de recettes nettes approuvé par le Conseil d'administration	100 % en 2010-2011	100 %	

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif 2014-2015</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2014-2015 (millions de dollars É.-U.)</i>
Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources	Augmentation de la proportion des projets exécutés par l'UNOPS en partenariat direct avec des gouvernements et des autorités locales	En 2012, 21% des services dispensés	10 %	25,3
	Accroissement de la part de l'UNOPS dans les achats d'articles destinés à la construction et d'usage commun, et maintien de sa part dans les achats d'articles sanitaires	Part de l'UNOPS dans les achats du système en 2011 : – Articles destinés au bâtiment : 23 % – Articles d'usage commun : 31 %	15 %	
	Pourcentage de partenaires identifiés comme essentiels ayant renforcé leur engagement auprès de l'UNOPS	–	15 %	
	Taux de conformité de l'UNOPS aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	100% en 2012	100 %	
	À partir de 2014, communication sur le site Web du Bureau des résultats obtenus en matière de durabilité, par pays, par partenaire ou par mode de prestation	0 % en 2012	100 %	
	Moyenne du nombre de visites mensuelles sur le site Web public de l'UNOPS	86 000 en 2012	95 000	
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays	Satisfaction d'ensemble des partenaires	78 % en 2012	80 %	28,8
	Part des services assurés par l'UNOPS dans ses domaines d'activité prioritaires	En 2010-2012, part de services assurée par l'UNOPS : – Gestion de projets : 35 % – Infrastructure : 31 % – Achats : 28 %  Part de services assurée par l'UNOPS dans ses domaines d'activité prioritaires : 94 %	95 %	
	Augmentation de la proportion des projets exécutés par l'UNOPS en partenariat direct avec des gouvernements et des autorités locales	Un montant de 10,7 millions de dollars a été consacré à des services consultatifs en 2012	300 %	
	Part des projets impliquant des services d'exécution et incluant une composante renforcement des capacités nationales ayant obtenu l'accord des partenaires, notamment le recrutement de personnel localement, en combinaison avec des éléments d'apprentissage en cours d'emploi, ainsi qu'une formation traditionnelle et la délivrance de certificats d'aptitude	En 2012, environ 50 % des projets appuyés par l'UNOPS visaient à renforcer les capacités nationales en améliorant les institutions ou les compétences	65 %	

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif 2014-2015</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2014-2015 (millions de dollars É.-U.)</i>
	Proportion de projets examinés et approuvés dans le cadre desquels sont appliquées les normes de durabilité minimales, notamment les marqueurs de la parité des sexes	–	100 %	
	Proportion des fournisseurs pertinents de l'UNOPS dont on a constaté qu'ils avaient adopté les critères de durabilité	–	90 %	
	Proportion des nouveaux projets de l'UNOPS axés sur l'infrastructure qui incluent des éléments portant sur la capacité de résistance	–	100 %	
	Proportion de projets de l'UNOPS respectant les délais et les limites fixées en termes de budget	80 % en 2012	80 %	
	Taux d'achèvement des activités d'assurance	93 % en 2012 (quatrième trimestre)	100 %	
	Taux de respect des délais fixés pour la clôture des projets	76 % en 2012	80 %	
	Durée moyenne des approvisionnements dans le cadre d'une demande officielle (en nombre de jours)	78 en 2012	80	
	Taux d'application des recommandations formulées dans le cadre d'un audit interne	93 % en 2012	90 %	
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Taux de satisfaction du personnel	81 % en 2011	80 %	8,6
	Taux d'achèvement de l'évaluation du comportement professionnel	– 97 % pour le personnel titulaire en 2012 – 70 % pour les détenteurs de contrats de vacataire en 2012	90 %	
	Proportion de professionnels détenteurs d'un certificat d'origine externe	En 2012, 830 membres du personnel ont participé à des formations proposées par l'ACCA, l'Institut agréé des achats et des approvisionnements, Cornell University et Prince 2.	70 %	
	Proportion de professionnels détenteurs d'un certificat d'origine interne	40 % des gestionnaires de projet devraient obtenir une certification d'origine interne	50 %	
	Taux d'achèvement de la formation imposée par les Nations Unies, notamment à l'entrée en fonctions et en ce qui concerne la sécurité	–	100 %	

<i>Groupes fonctionnels harmonisés</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Données de référence</i>	<i>Objectif 2014-2015</i>	<i>Ressources allouées à la gestion pour 2014-2015 (millions de dollars É.-U.)</i>
	Durée moyenne de la période de recrutement des employés (en nombre de jours)	– <sup>4</sup>	80	
	Proportion de femmes parmi les membres du personnel de l'UNOPS supervisés (fonctionnaires et vacataires)	27 % en 2012	35 %	
	Proportion de femmes parmi les membres du personnel international de l'UNOPS supervisés (administrateurs et vacataires recrutés sur le plan international)	30 % en 2012	35 %	
Sécurité du personnel et des locaux	Pourcentage de bureaux évalués qui satisfont aux normes de sécurité opérationnelle	84 % en 2012	85 %	1,0
Gestion financière, administrative et des technologies de l'information et des télécommunications	Part de l'excédent investie dans des initiatives axées sur la durabilité	–	50 %	47,4
	Proportion de projets qui couvrent leurs coûts indirects estimatifs (nouvelle tarification)	–	90 %	
	Taux d'application des recommandations formulées l'année précédente par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU	86 % au titre de l'exercice biennal précédent, en 2012	50 %	
Supervision et assurance de l'organisation	Degré de mise en œuvre des plans d'analyse des risques, formulés dans le cadre d'un audit interne pour le compte du Groupe des audits et des investigations internes	100% en 2012	90 %	4,7
	Proportion du personnel nécessaire à l'établissement de la déclaration de situation financière	100% en 2012	99 %	

*Abréviations* : ACCA : Association of Chartered Certified Accountants; APQC : American Productivity and Quality Center; ISO : Organisation internationale de normalisation; PNUAD : plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

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

71. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé « Direction et cadres supérieurs de l'organisation » correspond à la fonction globale « direction et gestion des stratégies ». Cela signifie que l'UNOPS doit veiller à ce que la gestion directoriale et stratégique soit assurée au siège de l'organisation, ainsi que par des responsables de haut niveau dans toutes les entités régionales et tous les secteurs fonctionnels.

72. *Enjeux et descriptif.* Ce groupe fonctionnel harmonisé recouvre la responsabilité du Directeur exécutif devant le Conseil d'administration de mettre en œuvre le plan stratégique pour 2014-2017 et d'atteindre les objectifs pertinents en matière de gestion, tels que fixés dans les budgets biennaux. Cette fonction globale

<sup>4</sup> Le nouveau Système global de recrutement du personnel est entré en vigueur à l'UNOPS dans le courant de 2012. Ce sont donc les résultats enregistrés en 2013 qui serviront de référence pour rendre compte des résultats enregistrés durant l'exercice biennal 2014-2015.

inclut la responsabilité en matière de leadership et de poursuite de l'adoption des valeurs de l'UNOPS dans l'ensemble de l'organisation.

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

74. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Les processus de gestion et de direction stratégiques sont financés par toutes les entités constitutives de l'organigramme et à tous les niveaux fonctionnels. Ainsi, la responsabilité suprême appartient au Bureau exécutif, qui gère également l'ensemble des pratiques de l'organisation et des entités régionales. Le Groupe de la gestion et des résultats institutionnels chapeaute les activités. Le niveau de financement a été évalué à 15,3 millions de dollars.

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

75. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé intitulé « Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources » recouvre deux fonctions : gestion des partenariats et de la qualité des produits et services et communications.

76. *Enjeux et descriptif.* En réponse aux conclusions de l'examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS pour 2010-2013, notamment aux commentaires recueillis lors de consultations des partenaires et autres parties prenantes, les activités de l'UNOPS ont été réorganisées autour de trois axes de prestation et sa structure a été révisée pour accroître sa présence géographique et le nombre de ses fonctions.

77. À l'appui de l'intensification de la collaboration et de la coordination avec les principaux partenaires, l'UNOPS a constitué une équipe de gestion des partenaires, chargée de diffuser les connaissances et d'assurer la coordination.

78. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Ce domaine de responsabilité est celui du bureau mondial chargé de la prestation de services aux partenaires – dont le Directeur coordonne la fonction de liaison – et des unités chargées de la communication, ainsi que de l'encadrement au sein de toutes les entités régionales de l'UNOPS. Le niveau de financement a été estimé à 25,3 millions de dollars.

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

79. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé intitulé « Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/de terrain » recouvre quatre fonctions de l'UNOPS : gestion des projets durables; infrastructures durables; achats responsables; pratiques juridiques.

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

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

82. L'UNOPS joue de longue date un rôle dans l'infrastructure physique et il renforcera ses capacités de prestation et sa position dans ce domaine. La réduction des risques de catastrophe sera placée au cœur du dispositif visant à contribuer à la réalisation de l'objectif des Nations Unies de bâtir un avenir durable, résistant aux crises, en veillant à ce que l'élaboration des programmes et des projets ne néglige pas l'évaluation des risques.

83. Étant donné que l'efficacité du développement est davantage mise en relief, on insistera sur la rationalisation et la transparence des passations de marchés publics et on renforcera les capacités nationales dans ce domaine. On s'emploiera à prendre en considération des impératifs de durabilité dans tous les achats en appliquant les normes appropriées pour les produits et services communs et on insistera sur l'importance de la viabilité pérenne du produit.

84. L'UNOPS veillera à se doter de ressources suffisantes pour prodiguer des conseils, assurer une formation et proposer des orientations pour la mise en œuvre de ses politiques – en particulier celles qui régissent les modalités de prestation et de gestion. Cette démarche devrait permettre de réduire les risques auxquels pourraient être exposés l'organisation et ses partenaires, et d'améliorer la transparence des procédures et l'esprit de responsabilité.

85. *Niveaux de responsabilité et de financement.* La responsabilité de la gestion et des opérations sur le terrain incombe aux gestionnaires de l'ensemble des entités régionales de l'organisation, à la nouvelle entité intégrée chargée de fournir des avis et un appui sur le plan pratique, au Groupe de gestion des projets, au Groupe chargé des achats, au Groupe des pratiques juridiques, ainsi qu'à l'ensemble des services assurant les transactions, l'appui à l'exécution des projets et les archives/enregistrements, également utiles aux opérations. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 28,8 millions de dollars.

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

86. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé dit « Gestion des ressources humaines de l'organisation » recouvre l'ensemble des fonctions liées aux ressources humaines.

87. *Enjeux et descriptif.* Des professionnels de talent constituent la ressource la plus précieuse. L'UNOPS renforcera les liens entre le comportement professionnel individuel et le système de récompenses et de sanctions, mais aussi entre résultats individuels et résultats à l'échelle de l'organisation. Pour y parvenir, on normalisera les structures, les procédures et les produits et on les associera à des profils et à des descriptifs d'emploi.

88. L'égalité des sexes sera prise en compte dans l'ensemble des activités. Cela aura pour effet d'accroître le nombre de femmes dans tous les sites et à tous les niveaux du Bureau, l'objectif étant la parité des sexes. Des marqueurs spécifiques permettront de déterminer dans quelle mesure la problématique hommes-femmes est prise en compte dans le cadre des projets.

89. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 8,6 millions de dollars.

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

90. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé dit « Sécurité du personnel et des locaux » recouvre l'ensemble de la fonction sécurité.

91. *Enjeux et descriptif.* La sécurité est un élément essentiel au succès des projets de l'UNOPS. Elle permet de définir les paramètres qui conditionnent la conception et l'exécution des opérations. Conscient de la nécessité de continuer à mettre l'accent sur la sécurité, l'encadrement de l'UNOPS a instauré des procédures propres à accroître le taux d'application de normes minimales de sécurité dans ses bureaux.

92. *Niveaux de responsabilité et de financement.* La responsabilité de la sécurité incombe au personnel de l'UNOPS au siège et sur le terrain, conformément au cadre de responsabilisation défini pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le Chef de la sécurité, qui dépend du Groupe des services d'appui, est chargé de veiller au respect par l'UNOPS des politiques de gestion des Nations Unies, au nom du Directeur exécutif. La majorité des coûts afférents à la sécurité est imputée directement au budget des projets concernés. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 1 million de dollars.

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

93. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé dit « Gestion financière, administrative et des technologies de l'information et des communications » recouvre – comme son nom l'indique – trois fonctions de l'UNOPS : le financement; les technologies de l'information et des communications; et l'administration générale.

94. *Enjeux et descriptif.* Sur la base de ses bons résultats financiers, l'UNOPS assurera la stabilité de son modèle d'autofinancement en optant pour une gestion de ses fonds axée sur l'efficacité de l'action menée au titre du développement. Il maintiendra des contrôles et une intégrité appropriés conformément aux normes internationales pertinentes.

95. L'appui des technologies de l'information et des communications (TIC) aux processus opératoires est mobilisé pour la fourniture de services et de produits par l'UNOPS.

96. L'UNOPS continuera à renforcer la mise en œuvre et la coordination des politiques et procédures administratives. La gestion des actifs sera alignée sur les Normes comptables internationales pour le secteur public. À la suite du déplacement du siège de l'UNOPS de Copenhague vers les bâtiments dits « UN City » (la Cité des Nations Unies), le Bureau cherchera à travailler en synergie avec les autres organisations dont il partage les locaux.

97. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Le domaine en question relève de la responsabilité du Groupe des pratiques financières et du Groupe des services d'appui. Le niveau de financement nécessaire a été estimé à 47,4 millions de dollars.



### Supervision et assurance de l'organisation

98. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé dit « Supervision et assurance de l'organisation » recouvre les fonctions suivantes : audit interne et investigations, étude des contrats et des biens, déontologie, ainsi que les fonctions du Comité consultatif indépendant pour la stratégie et les questions d'audit.

99. *Enjeux et descriptif.* Le Groupe de l'audit interne et des investigations continuera à aider l'UNOPS à évaluer ses systèmes de contrôle, ses politiques commerciales et l'utilisation de ses ressources, afin d'améliorer tous ces éléments et d'obtenir des résultats. Le Groupe de l'audit interne et des investigations fournit au Directeur exécutif de l'UNOPS et à l'ensemble des instances dirigeantes des assurances au sujet de la gouvernance de l'organisation, des processus de gestion des risques et du contrôle interne. Le Groupe joue également un rôle important dans la mesure où il garantit aussi la qualité des audits de projet – dont le financement est prévu dans le cadre même des contrats de partenariat.

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

101. L'UNOPS continuera à assurer la fonction d'approvisionnement de l'organisation. Cette garantie sera d'autant plus effective grâce à la mise en place d'outils institutionnels, de mesures d'incitation à la préparation de propositions de haute qualité et de l'automatisation de certains processus.

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

## IV. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2014-2015

103. L'UNOPS vise une diminution réelle de 6 % des ressources allouées à la gestion par rapport à l'exercice biennal précédent. Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2014-2015 s'élèvent au total à 139,2 millions de dollars, qui se répartissent comme suit : 131,2 millions de dollars destinés à la gestion; 8 millions de dollars pour les dépenses imprévues. À titre de comparaison, le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice 2012-2013 prévoyait d'allouer 139,7 millions de dollars à la gestion et 8 millions de dollars au titre des dépenses imprévues.

## **A. Accroissement de la valeur ajoutée associée à une réduction des ressources allouées à la gestion**

104. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le taux d'inflation annuel moyen prévu est de 2,5 %, ce qui représente la moyenne entre un taux de 2 % annuel en ce qui concerne les activités du siège, et un taux pondéré de 3,4 % en ce qui concerne les activités de l'ensemble des bureaux de l'UNOPS. Ces estimations ont été établies sur la base de chiffres du Fonds monétaire international.

105. Cette diminution des dépenses allouées à la gestion illustre les efforts permanents de réduction des dépenses déployés par l'UNOPS, en quête d'une efficacité toujours accrue – démarche qui rééquilibre la tendance normale à la hausse des fonds nécessaires – ainsi que son souci systématique d'imputer directement aux projets les coûts concernés, conformément aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS.

106. Lors de l'établissement du présent projet de budget, l'UNOPS a procédé à un examen complet des dépenses réelles dans différentes catégories, ces 10 dernières années. C'est sur la base des résultats de cette analyse, d'ajustements en matière de personnel et autres priorités définies pour l'exercice biennal 2014-2015, qu'ont été établies les prévisions de dépenses.

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

107. Le tableau 2 résume la situation en matière de postes, et compare les prévisions budgétaires, dans ce domaine, pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015. Le nombre de postes prévus pour 2014-2015 est identique au nombre réel enregistré à la mi-2013. La réduction des effectifs est intervenue au cours du premier semestre de 2013, dans le cadre du réaligement de l'organigramme du Bureau.

108. La réduction du nombre des postes a été rendue possible par : a) une amélioration et une recherche de gains d'efficacité continues, chaque fois que c'était possible; b) les efforts en cours pour imputer avec précision les coûts directs sur le budget des projets; c) une utilisation accrue des contrats de vacataire. Cette dernière évolution est motivée par le fait que le personnel doté des compétences requises pour les prestations de l'UNOPS ne travaille en général pas pour le système des Nations Unies et que les contrats de vacataire sont plus séduisants que des engagements de durée indéterminée aux yeux de certains candidats. Ce type de contrat présente également la flexibilité rendue nécessaire par le modèle économique du Bureau, autofinancé. Ces facteurs expliquent la diminution de 15,5 millions de dollars du budget associé aux postes et aux dépenses de personne, tel que reflété dans le tableau 5.

Tableau 2

**Postes financés au moyen du budget alloué à la gestion, par catégorie et selon la localisation, pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015**

	Budget prévisionnel 2012-2013			Budget prévisionnel 2014-2015			Évolution		
	Siège	Régions et services partenaires	Total	Siège	Régions et services partenaires	Total	Siège	Régions et services partenaires	Total
SGA/SSG	2		2	2	0	2			
D-2	3	5	8	4	4	8	1	-1	
D-1	7	15	22	6	13	19	-1	-2	-3
Autres professionnels recrutés sur le plan international	57	95	152	55	86	141	-2	-9	-11
Tous autres postes	55	127	182	43	89	132	-12	-38	-50
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>242</b>	<b>366</b>	<b>110</b>	<b>192</b>	<b>302</b>	<b>-14</b>	<b>-50</b>	<b>-64</b>

### C. Stabilité des dépenses autres que les dépenses de personnel

109. Au cours du premier semestre de 2013, l'UNOPS et les autres organisations du système des Nations Unies dont le siège était situé à Copenhague ont déménagé pour s'installer à « UN City ». Cela a permis au Bureau de regrouper certaines de ses fonctions, ce qui devrait entraîner des gains d'efficacité et les réductions de coûts correspondantes, qu'il s'agisse des coûts directs imputables aux projets des partenaires ou des coûts indirects, imputés sur le budget alloué à la gestion.

110. Ainsi qu'on l'a expliqué aux paragraphes portant sur les postes, l'UNOPS prévoit d'accroître la proportion de son personnel jusque-là financée au moyen de ressources allouées à la gestion qui émargera désormais au budget alloué aux contrats de vacataire. Comme indiqué au tableau 5, le budget alloué aux consultants a été notablement accru – de 5,9 millions de dollars, soit 17,4 %, en termes réels.

111. L'UNOPS prévoit de réaliser un certain nombre d'investissements ponctuels en relation avec la mise en œuvre de son plan stratégique pour 2014-2017. De nouveaux produits et services seront conçus et l'appui apporté par les TIC aux processus opérationnels et aux systèmes de remontée de l'information sera renforcé, ce qui ira dans le sens de la durabilité et permettra de rendre compte de tous les résultats obtenus dans le cadre des activités menées avec la participation du Bureau.

112. L'UNOPS prévoit aussi une croissance zéro (en termes réels) des autres dépenses de fonctionnement. Enfin, le montant des remboursements devrait augmenter quelque peu, car certains coûts naguère imputés sur le budget des projets, car directs (charges imputables), seront désormais couverts par le budget alloué à la gestion.

113. Au cours du prochain exercice biennal, l'UNOPS prévoit d'accroître la proportion des ressources destinées à la gestion qui pourront être utilisées tout au long de l'année en fonction des besoins et des possibilités qui se feront jour. Ces ressources seront gérées avec rapidité, dans la transparence et avec le souci des résultats, les hauts responsables du Bureau étant directement impliqués. L'allocation

des ressources se fera au cas par cas, en fonction des demandes soumises par les entités et le personnel, qui seront évaluées en fonction de critères alignés sur la stratégie du Bureau, l'accent étant mis sur l'innovation et la durabilité.

#### D. Dispositions financières destinées à répondre à d'éventuels incidents ou risques

114. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2014-2015 prévoit une affectation de 8 millions de dollars pour répondre à des risques potentiels (un montant identique avait été inscrit au budget de 2012-2013). Cette augmentation résulte d'une étude des incidents survenus ces dernières années (pertes et créances douteuses) et d'une volonté de prendre les dispositions nécessaires pour faire face à ce type d'incidents et de risques potentiels. Ces dispositions exceptionnelles, prévues dans le projet de budget 2014-2015, visent également à financer d'éventuelles récompenses, liées au plan pilote triennal de gestion des performances, baptisé « Reconnaissance, récompenses et sanctions », conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS (notamment la règle 130.05), et avec l'approbation de la Commission de la fonction publique internationale.

Tableau 3  
Plan des ressources

	2012-2013 prévisions budgétaires	2012 (chiffres réels) 2013 (prévisions) <sup>5</sup>	2014-2015 prévisions budgétaires
<b>Ressources disponibles</b>			
Réserve opérationnelle en début d'exercice	57,0	33,4	62,9
Recettes provenant de services d'exécution	118,5	112,7	111,2
Recettes provenant de services consultatifs et transactionnels	20,2	23,1	20,0
Recettes diverses	10,0	11,0	8,0
<b>Montant total des recettes</b>	<b>148,7</b>	<b>146,8</b>	<b>139,2</b>
<b>Montant total des ressources disponibles</b>	<b>205,7</b>	<b>180,2</b>	<b>202,1</b>

<sup>5</sup> La réserve opérationnelle détenue par l'UNOPS au 31 décembre 2011 s'établissait à 63,3 millions de dollars. Avec l'application des nouvelles Normes comptables internationales pour le secteur public et après déduction d'une somme de 29,9 millions de dollars au titre de l'ensemble du passif répertorié, le montant révisé de la réserve opérationnelle s'élevait à 33,4 millions de dollars au 1er janvier 2012. En 2012, l'UNOPS a enregistré un excédent net de 8,2 millions de dollars, ce qui a porté son excédent cumulé à 15,8 millions de dollars. Un crédit de 21,4 millions de dollars, résultant de l'évaluation actuarielle des prestations destinées aux employés à la fin de l'année a été constaté et ajouté au surplus cumulé, ce qui a porté à 62,9 millions de dollars le solde de la réserve opérationnelle au 31 décembre 2012. Le détail figure dans les états financiers vérifiés pour 2012. Dans ses estimations actualisées pour 2013, l'UNOPS part de l'hypothèse selon laquelle il enregistrera une croissance zéro de ses recettes nettes, d'où un solde estimatif de la réserve opérationnelle à la fin de l'année 2013 identique à celui constaté à la fin de 2012, à savoir 62,9 millions de dollars.

	2012-2013 prévisions budgétaires	2012 (chiffres réels) 2013 (prévisions) <sup>5</sup>	2014-2015 prévisions budgétaires
<b>Utilisation des ressources</b>			
Ressources allouées à la gestion	139,7	132,1	131,2
Provisions	8,0	6,5	8,0
Incidences du passage aux normes IPSAS	1,0		
<b>Utilisation globale des ressources</b>	<b>148,7</b>	<b>138,6</b>	<b>139,2</b>
<b>Solde des ressources</b>			
Recettes nettes	0,0	8,2	0,0
Réserve opérationnelle en fin d'exercice	57,0	62,9	62,9

Tableau 4  
**Postes de responsabilité financés par des ressources de gestion,  
en fonction de la localisation**

	SGA/SSG	D-2	D-1	Total
<b>Postes en 2012-2013</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>32</b>
A. Augmentations et réductions				
Siège	0	1	0	<b>1</b>
Postes de terrain	0	-1	-3	<b>-4</b>
<b>Total des augmentations et des réductions</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>
B. Reclassement				
Modifications (total net)	0	0	0	<b>0</b>
<b>Postes en 2014-2015</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>29</b>

Tableau 5  
**Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses**

(En millions de dollars)

Catégorie de dépenses	2012 (chiffres réels) 2013 (prévisions)	Volume d'augmentation		Coût des augmentations	2014-2015 prévisions budgétaires
		Montant	Pourcentage		
Postes <sup>a</sup>	43,1	-9,3	-21,5	2,2	36,1
Dépenses communes de personnel	29,2	-6,3	-21,5	1,5	24,4
Frais de voyage	7,1	0,3	4,5	0,4	7,8
Consultants <sup>b</sup>	34,2	5,9	17,4	1,7	41,9
Dépenses de fonctionnement <sup>c</sup>	15,0	0,0	0,2	0,8	15,8
Fournitures	1,5	0,0	-0,2	0,1	1,5
Mobilier et équipement	1,2	-0,1	-8,8	0,1	1,2
Remboursements	0,8	1,7	210,6	0,0	2,6
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>132,1</b>	<b>-7,6</b>	<b>-5,8</b>	<b>6,7</b>	<b>131,2</b>

<sup>a</sup> Couvre les dépenses liées aux postes *stricto sensu* (aux niveaux local et international) et les dépenses d'apprentissage.

<sup>b</sup> Couvre la rémunération des consultants internationaux, des consultants locaux, des services contractuels et des contrats d'entreprise.

<sup>c</sup> Couvre les dépenses générales de fonctionnement, les biens matériels, le matériel de communication et audiovisuel, les dépenses de représentation, le matériel informatique, ainsi que les dépenses de location et d'entretien et les dépenses diverses.