



**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
1^{er} juillet 2011
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2011

6-9 septembre 2011, New York

Point 4 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 2012-2013**

Résumé

Le projet de budget du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) s'élève au total à 148,7 millions de dollars. Les crédits prévus doivent financer la mise en œuvre du plan stratégique de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2012-2013 (DP/2009/36). Étant donné les incertitudes très marquées au sujet des prévisions de recettes, l'UNOPS reste prudent en matière budgétaire, et fonde ses calculs sur une croissance réelle zéro des ressources de gestion pour l'exercice biennal en question. Cette approche reflète l'objectif de rentabilité que s'est fixé l'UNOPS.

Pour l'UNOPS – au stade actuel de maturité organisationnelle –, une réserve opérationnelle totalement réalimentée est un instrument de mesure de la viabilité financière de l'organisation et de la légitimité du modèle économique que représente l'UNOPS en tant que service des Nations Unies totalement autofinancé.

Le passage, en 2012, aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) est un défi supplémentaire pour l'établissement du budget en question. On prévoit que l'adoption des normes IPSAS aura une incidence de quelque 13 millions de dollars sur les recettes réelles nettes de l'exercice 2012-2013, principalement du fait de la reconnaissance différée des recettes.

Sur la base des prévisions budgétaires que nous présentons ici, l'UNOPS a l'ambition de générer des marges suffisantes pour que le montant de la réserve opérationnelle reste supérieur au niveau minimum, fin 2013, et ce, en dépit des effets que pourra avoir l'application des normes IPSAS sur le plan comptable. Cela revient à miser sur une croissance zéro des recettes nettes pour le prochain exercice biennal, après la prise en compte des incidences financières des normes IPSAS et des provisions régulières.



La présentation du projet de budget de l'UNOPS est conforme à la méthode harmonisée d'établissement d'un budget axé sur des résultats adoptée par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF. Cette présentation est axée sur le cadre de résultats de l'UNOPS en matière de gestion – cadre qui vise à renforcer et maintenir durablement les contributions de l'UNOPS à l'Organisation des Nations Unies et à ses partenaires, tel que cela est exposé dans le plan stratégique de l'UNOPS.

Le présent projet de budget va dans le sens des objectifs prioritaires majeurs, à savoir une efficacité réelle et accrue. Les pratiques de l'UNOPS en matière de gestion et d'appui aux projets ont été définies pour répondre à la demande des partenaires dans certains secteurs; le renforcement constant de ces pratiques reste prioritaire. Les efforts d'amélioration constante de la qualité des produits et services fournis par l'UNOPS, et de renforcement de la transparence et de la responsabilité financière sont illustrés par l'adoption, également renforcée, des normes internationales liées aux meilleures pratiques. Les ressources prévues visent également à améliorer la capacité de l'UNOPS à contribuer au développement du potentiel de mise en œuvre dont disposent les partenaires dans le cadre du mandat de l'UNOPS et de ses compétences fondamentales.

Éléments de décision

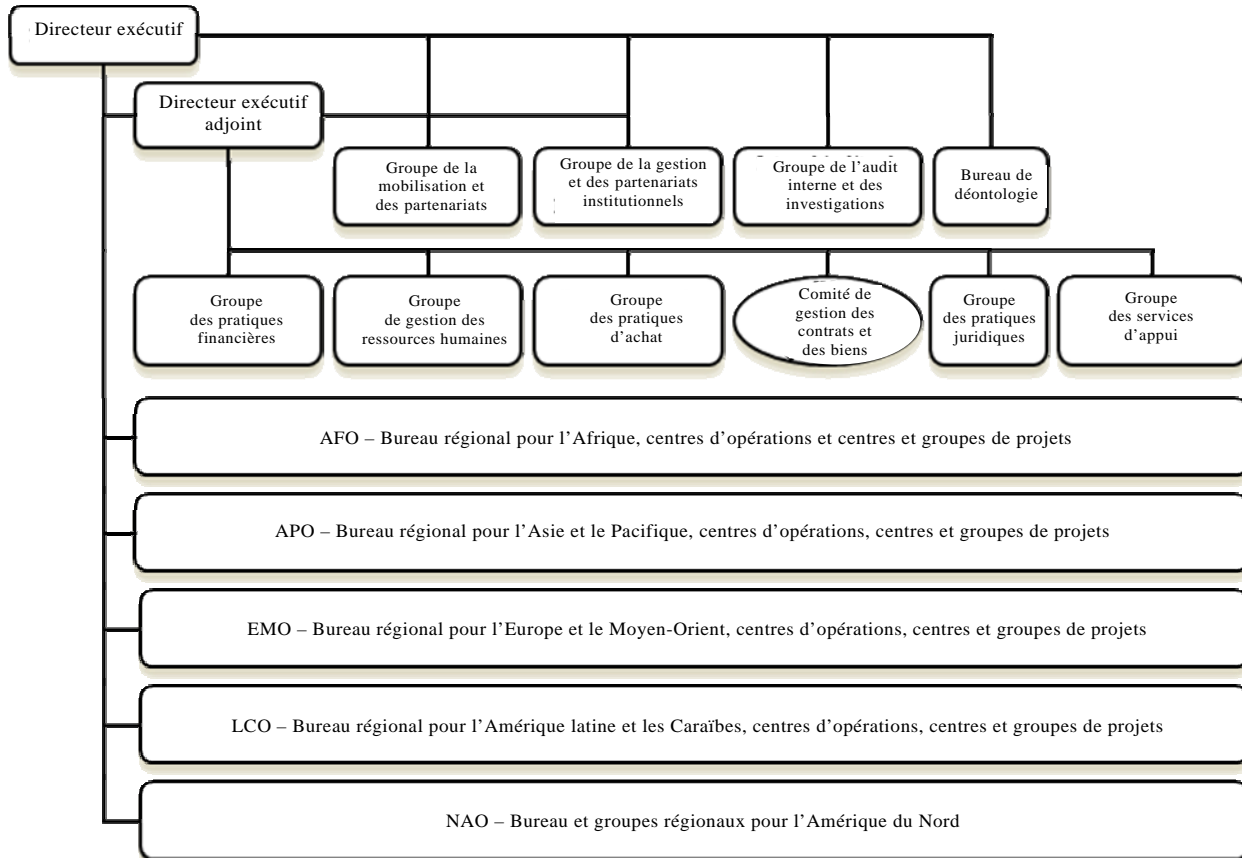
Le Conseil d'administration pourra : a) approuver l'objectif fixé en matière de recettes nettes, en prenant en compte les effets du passage aux normes IPSAS; et b) avaliser les résultats affinés en matière de gestion et les objectifs de ressources qui y sont liés.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique	5
Confirmation du mandat de l'UNOPS par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale	5
Les résultats opérationnels indiquent les secteurs dans lesquels l'UNOPS contribue aux résultats des partenaires	5
Les résultats en matière de gestion permettent de maintenir et de renforcer les contributions au système des Nations Unies et autres partenaires	6
II. Contexte financier	8
Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 indiquent que l'objectif de recettes nettes va être atteint	8
Le passage aux normes IPSAS retarde la reconnaissance des recettes et modifie le traitement des actifs	8
Les processus d'établissement et d'exécution du budget reflètent les réalités sur le terrain. . .	9
Les projections pour l'exercice biennal 2012-2013 indiquent une réduction des frais et des recettes brutes stables	10

Réserve opérationnelle au minimum requis, et réserve supplémentaire prévue en cas d'incidents	12
III. Résultats en matière de gestion et cadre budgétaire	13
Les objectifs de l'organisation déterminent les performances	13
Adaptation des résultats et du budget opérationnels à l'organigramme de l'UNOPS	14
Résultats et budget de l'UNOPS harmonisés dans le cadre de groupes fonctionnels	16
IV. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2012-2013	25
En valeur réelle, croissance zéro des ressources de gestion	25
Les dépenses en matière de personnel indiquent un processus de renforcement des capacités de base	25
Les dépenses liées au personnel non permanent vont dans le sens d'une réduction générale des dépenses	26
Dispositions financières destinées à répondre à d'éventuels incidents ou risques	27
Tableaux	
1. Ressources en vue de résultats de gestion précis, par groupe de fonctions	17
2. Postes, par catégorie et selon la localisation, pour les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013	26
Figures	
I. Organigramme de l'UNOPS	4
II. Part relative des dépenses budgétaires prévues par rapport à l'ensemble des dépenses de projets pour la période 2012-2013	10
III. Évolution des recettes brutes, en fonction de leur provenance	11
IV. Cadre de résultats en matière de gestion	13
V. Organisation des principales activités et de l'ensemble des fonctions de l'UNOPS	14
VI. Déclinaison du « tableau de bord prospectif » (BSC) sur l'ensemble des fonctions de l'UNOPS et des entités de l'organigramme	15
VII. Groupes fonctionnels harmonisés et fonctions et activités principales de l'UNOPS	16
Tableaux récapitulatifs	
1. Plan de ressources	28
2. Propositions en matière de postes de responsabilité	28
3. Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses	29
Annexes (disponibles sur la page Internet du Conseil d'administration)	
I. Note méthodologique sur les résultats de gestion et le cadre budgétaire de l'UNOPS	
II. Note technique sur la réserve opérationnelle de l'UNOPS	
III. Terminologie	

Figure I
Organigramme de l'UNOPS



I. Contexte stratégique

1. La mission fondamentale de l'UNOPS est son engagement vis-à-vis des objectifs de cohérence des Nations Unies et de contribution aux résultats de leurs partenaires, dans le but d'améliorer la vie des populations – but défini dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement et autres objectifs approuvés au niveau international.

Confirmation du mandat de l'UNOPS par le Conseil d'administration et l'Assemblée générale

2. L'UNOPS contribue au renforcement des capacités du système des Nations Unies et de leurs partenaires, dans le sens de la consolidation de la paix, du développement et d'opérations humanitaires destinées aux populations les plus démunies. Dans ce contexte, l'UNOPS fonde son action sur l'examen triennal et global des politiques, ainsi que sur les examens effectués ultérieurement par l'Assemblée générale. Le mandat de l'UNOPS a été précisé dans le cadre de décisions récentes (2009/25 et 2010/21) du Conseil d'administration.

3. Dans sa résolution 65/176, l'Assemblée générale réaffirme le mandat de l'UNOPS « tel que contenu dans la décision 2009/25 du Conseil d'administration en date du 11 septembre 2009 »; ce texte précise, entre autres éléments, que l'UNOPS « fait office de prestataire de services destinés aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies, aux institutions financières internationales et régionales, aux organisations intergouvernementales, aux gouvernements donateurs et bénéficiaires et aux organisations non gouvernementales, ainsi qu'aux fondations et organisations du secteur privé [...] ». Et la résolution 65/176 ajoute : « L'UNOPS joue un rôle central au sein du système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés, ainsi que des travaux de génie civil et du développement de l'infrastructure matérielle, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités. »

Les résultats opérationnels indiquent les secteurs dans lesquels l'UNOPS contribue aux résultats des partenaires

4. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2010-2013 (DP/2009/36), approuvé en 2009, aligne le calendrier stratégique sur l'agenda des principaux partenaires des Nations Unies. Ce plan stratégique présente le cadre de résultats opérationnels de l'UNOPS – y compris quatre objectifs de contribution, qui définissent les secteurs dans lesquels l'UNOPS doit contribuer aux résultats des partenaires, et trois domaines transversaux pour les opérations de l'UNOPS.

- a) Les objectifs de contribution de l'UNOPS sont les suivants :
 - 1) Consolidation de la paix et de la stabilité après les conflits;
 - 2) Relèvement rapide des communautés touchées par des catastrophes naturelles;
 - 3) Renforcement de la capacité des populations à développer l'économie locale et à obtenir des services sociaux;
 - 4) Viabilité environnementale et adaptation aux changements climatiques;

- b) Domaines opérationnels transversaux :
- 1) Égalité des sexes et autonomisation des femmes;
 - 2) Renforcement des capacités nationales;
 - 3) Viabilité environnementale.

Le plan stratégique présente les mesures adoptées par l'UNOPS en vue d'accomplir sa mission – à savoir : « répondre en permanence aux besoins des partenaires par des services de gestion de niveau international en matière de qualité, de rapidité et d'efficacité ». À cet égard, l'une des caractéristiques les plus importantes du plan stratégique est de concentrer son action sur les secteurs dans lesquels l'UNOPS est le plus à même de contribuer aux résultats des partenaires – ce qui contribue à l'excellence opérationnelle dans les secteurs en question. Cette vision ambitieuse a été confirmée par l'Assemblée générale qui, dans sa résolution 65/176, reconnaît que le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (l'UNOPS) « peut apporter une valeur ajoutée en fournissant à moindres frais des services efficaces à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés ».

5. Le plan stratégique s'inspire des enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'UNOPS pour la période 2007-2009, axée sur la restauration de la stabilité financière par une satisfaction accrue des clients, l'adoption de pratiques et de performances de niveau mondial et le renforcement des compétences et des motivations du personnel.

6. Des progrès importants ont déjà été accomplis : l'UNOPS est désormais un membre actif – et plus apprécié que par le passé – des équipes de pays des Nations Unies; la viabilité financière s'est affirmée pendant cinq années consécutives; enfin, on constate davantage de responsabilité et de transparence, ainsi qu'une meilleure gestion des risques, des contrôles et une supervision internes. L'UNOPS a fait l'objet d'un audit externe de grande qualité pour la période 2008-2009 et a satisfait aux exigences minimales en matière de réserve opérationnelle dès la fin de l'année 2009 (soit deux ans avant le délai fixé dans le cadre des prévisions budgétaires pour l'exercice 2010-2011). De plus, l'UNOPS a pris des mesures importantes pour achever le processus d'assainissement financier de l'organisation, entamé en 2006. Les questions en suspens sont notamment celle d'un passif persistant; l'UNOPS travaille de manière systématique, avec les parties concernées, à la résolution de ce type de problèmes.

Les résultats en matière de gestion permettent de maintenir et de renforcer les contributions au système des Nations Unies et autres partenaires

7. Sur la base de ces réalisations, les prévisions budgétaires pour l'exercice 2010-2011 ont donné la priorité à certaines initiatives stratégiques visant à renforcer l'efficacité de l'UNOPS et sa contribution aux résultats des partenaires. Parmi ces initiatives, citons le processus constant d'amélioration des pratiques commerciales de niveau international, la préparation à l'adoption des Normes comptables internationales destinées aux services publics (IPSAS), et autres mesures visant à renforcer la transparence et la responsabilité. Est également prioritaire le renforcement de la gestion des projets – domaine concret qui consiste à donner des orientations en matière de politiques à suivre, à fournir des instruments et à former les personnels à l'échelle mondiale, et à renforcer la gestion des connaissances dans

les secteurs privilégiés de l'UNOPS, ainsi que la capacité de l'UNOPS à développer le potentiel de mise en œuvre au niveau national, dans les domaines relevant de son mandat.

8. Dans l'esprit des ambitions définies dans le cadre du plan stratégique, l'UNOPS va porter à son terme le processus de certification externe des principales fonctions de gestion, des processus commerciaux et des règles liées au personnel. En juin 2011, cela a permis à l'UNOPS d'obtenir la certification prestigieuse ISO 9001 en matière de gestion de qualité. L'UNOPS est la première entité de l'Organisation des Nations Unies à obtenir ce niveau de certification. Dans ce contexte, l'UNOPS a illustré ses pratiques commerciales fondamentales dans le cadre de son Système de gestion des pratiques et de la qualité. En 2011, lors d'une série d'évaluations liées au niveau ISO, l'UNOPS a su montrer qu'il assurait un suivi et une amélioration constants de ces processus à tous les niveaux.

9. Toujours en 2011, l'UNOPS s'est vu officiellement attribuer la certification du Chartered Institute of Purchasing and Supply Certification in Procurement Policies and Procedures (Institut agréé de certification des politiques et procédures d'achat et d'approvisionnement). C'est là une récompense majeure, et l'UNOPS est, à ce jour, la seule entité des Nations Unies à l'avoir obtenue. Cette reconnaissance prouve que l'UNOPS a des politiques et procédures très saines en matière d'achats et de marchés – politiques et procédures contrôlées et suivies par un organisme indépendant.

10. Les certifications susmentionnées montrent que les partenaires de l'UNOPS bénéficient de pratiques commerciales conformes aux normes internationales les plus élevées. L'UNOPS continuera à privilégier ce type d'approche, afin d'illustrer et de renforcer encore la qualité, la rapidité et la rentabilité de son action. Ces efforts devraient permettre de maintenir la qualité des produits et services de l'UNOPS, ainsi que le niveau des recettes et des dépenses dans les prévisions budgétaires en cours et à venir.

11. Le cadre de résultats de l'UNOPS en matière de gestion, tel qu'il a été mis en place dans le plan stratégique pour la période 2010-2013, indique le type de résultats que l'UNOPS devrait obtenir, en tant qu'organisme autofinancé, en vue de maintenir et de renforcer sa capacité à contribuer à l'action des Nations Unies et de leurs partenaires. La présentation des prévisions budgétaires est axée sur ce cadre de résultats – lequel a été actualisé afin de permettre une mise en œuvre et une communication effectives de la stratégie de gestion de l'UNOPS. Afin d'améliorer encore ses méthodes, l'UNOPS poursuivra l'analyse des enseignements tirés de la mise en œuvre de ses propres processus de budgétisation et de gestion axés sur l'obtention de résultats; l'UNOPS étudiera également les expériences du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, entre autres instances.

12. Dans ce contexte et dans le cadre de son rapport annuel sur l'année 2011, l'UNOPS envisage une évaluation de son plan stratégique. Ce sera l'occasion, pour cette organisation, d'étudier les moyens d'apporter une valeur ajoutée encore plus importante à ses partenaires et de mettre en place un positionnement stratégique qui lui permettra de rester compétente pendant de nombreuses années.

II. Contexte financier

13. Cette partie du document propose un résumé des résultats financiers provisoires et des prévisions pour l'exercice biennal 2010-2011. Sont ensuite abordés les principales incidences budgétaires du passage aux normes IPSAS en 2012, puis l'établissement des prévisions budgétaires en question. Enfin, nous présentons les prévisions pour l'exercice biennal 2012-2013, ainsi que la situation et l'évolution prévue en matière de réserve opérationnelle.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 indiquent que l'objectif de recettes nettes va être atteint

14. Comme l'ont montré les grandes tendances financières présentées dans le rapport annuel de 2010, l'UNOPS est, à mi-parcours de l'exercice biennal, en excellente position pour atteindre son objectif de recettes nettes pour 2010-2011. En 2010, l'UNOPS a connu une croissance assez importante de ses recettes brutes, tout en maintenant les dépenses de gestion au même niveau qu'en 2009 – ce qui montre bien l'attachement de l'UNOPS au principe de rentabilité.

15. Grâce à ses systèmes d'information sur la gestion, l'UNOPS contrôle les résultats en permanence, ainsi que les performances financières en temps réel, par rapport aux objectifs. Au cours des premiers mois de l'année 2011, l'UNOPS a connu une réduction des acquisitions et des prestations commerciales, peut-être due à la crise financière, qui a affecté les budgets des partenaires. L'UNOPS continuera à faire preuve de prudence dans ses pratiques de gestion et à assurer la viabilité financière – y compris en cas de tendance à la baisse concernant les recettes. Il est particulièrement difficile de prévoir le résultat des dispositions comptables, car, dans de nombreux cas, cela suppose au préalable des accords avec les organisations partenaires, des arbitrages avec les entrepreneurs, ou encore des engagements financiers des donateurs.

16. 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, l'UNOPS espère raisonnablement atteindre, voire dépasser, les objectifs de recettes nettes pour l'exercice biennal 2010-2011.

17. La performance financière réelle de l'UNOPS pour 2010-2011 – qui sera inscrite dans le bilan certifié de cet exercice biennal – dépendra des recettes générées et des dépenses engagées jusqu'à la fin de l'année 2011. Ces performances dépendront également des dispositions concernant les pertes sèches ou les créances douteuses s'inscrivant dans l'historique du passif. Les résultats concrets et les incidences éventuelles sur les plans à venir seront présentés au Conseil d'administration en 2012.

Le passage aux normes IPSAS retarde la reconnaissance des recettes et modifie le traitement des actifs

18. Il est difficile d'évaluer les incidences comptables de l'adoption des normes IPSAS en 2012; par conséquent, ce processus doit être scrupuleusement suivi et géré. À l'heure actuelle, on prévoit que le passage des normes UNSAS (Normes comptables du système des Nations Unies) aux normes IPSAS (Normes comptables internationales du secteur public) affectera les recettes nettes réelles de l'exercice 2012-2013 à hauteur de quelque 13 millions de dollars – cela étant dû

principalement au retard de reconnaissance des recettes dans le cadre du nouveau système comptable, et à un traitement différent des actifs.

19. Si l'on compare les pratiques comptables actuelles de l'UNOPS (dans le cadre du système UNSAS) à celles qui seront adoptées dans le cadre du nouveau système (IPSAS), il apparaît avec évidence que certaines des recettes qui, dans le cadre de l'ancien système UNSAS, auraient été budgétisées dans l'exercice biennal 2012-2013, seront, du fait de l'adoption des normes IPSAS, budgétisées dans l'exercice biennal suivant. En termes de recettes pour l'exercice 2012-2013, le manque à gagner a été estimé à 12 millions de dollars; mais ce déficit aura un caractère exceptionnel et ne concernera pas les exercices biennaux postérieurs à 2013.

20. Dans le cadre de l'application des normes IPSAS, les actifs gérés par l'UNOPS ne seront plus exclusivement réservés aux acquisitions et seront plutôt capitalisés et amortis au cours de la durée effective des projets. L'effet comptable net de cette mutation a été estimé à 1 million de dollars, qui viendra s'ajouter aux coûts liés à l'exercice biennal 2012-2013.

Les processus d'établissement et d'exécution du budget reflètent les réalités sur le terrain

21. Afin de permettre l'appropriation des activités par les autorités locales concernées et de refléter la réalité « sur le terrain », toutes les régions couvertes par l'UNOPS ont participé à l'élaboration des prévisions budgétaires. En ce qui concerne les recettes, les prévisions se sont faites à deux niveaux : au niveau des entreprises, les prévisions se sont fondées sur une analyse des performances antérieures, assortie des scénarios élaborés par la direction et les cadres supérieurs de l'entreprise. Puis cette analyse a été complétée par une étude venue du terrain : les régions avaient été invitées à proposer des prévisions concernant les secteurs les plus porteurs, ainsi que ceux le plus sujets à une évolution. Le fait que ces deux niveaux d'analyse de l'activité globale aient donné pratiquement les mêmes résultats a prouvé que les prévisions en question étaient le plus proche possible de la réalité anticipée, à un moment donné.

22. Dans le cadre de l'organigramme existant, l'exécution du budget sera décentralisée vers les bureaux régionaux, les centres d'opérations, les centres et groupes de projets, qui devront tous parvenir à des accords sur les objectifs annuels. De plus, le statut de diverses entités, au sein de l'organigramme, sera révisé sur la base de cet exercice d'objectifs annuels, ainsi que d'examens et d'ajustements tout au long du processus d'exécution.

23. Le suivi et le compte rendu du processus d'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 – y compris les activités de base et les fonctions de l'organisation –, concernant l'ensemble de l'organisation, par région et par entité.

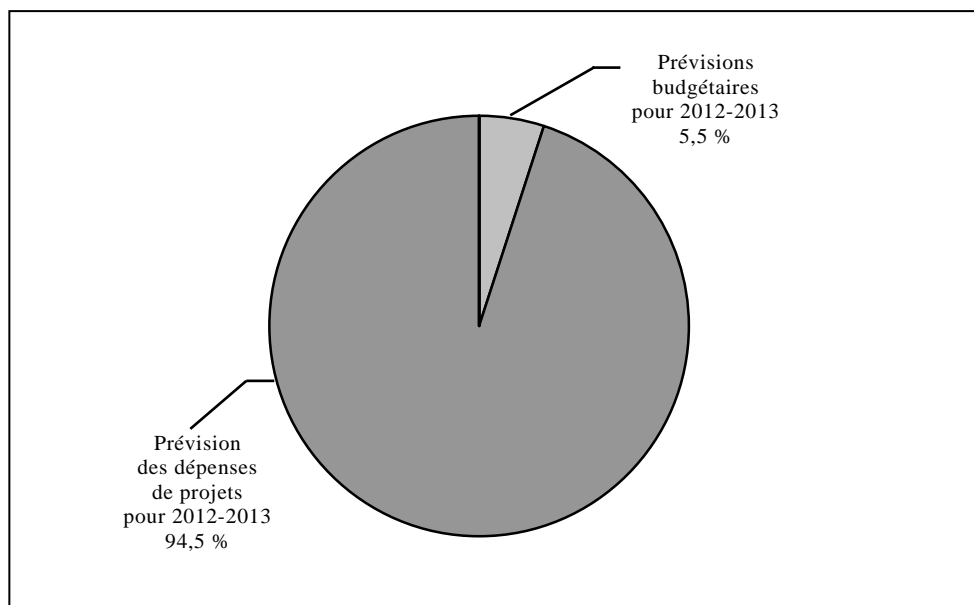
24. Pour permettre une certaine souplesse en vue de répondre éventuellement à de nouvelles demandes des partenaires de l'UNOPS en termes de services, l'article 14.02 de la réglementation financière autorise le Directeur exécutif à redéployer les fonds dans le cadre du budget de gestion biennal approuvé, 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.

Les projections pour l'exercice biennal 2012-2013 indiquent une réduction des frais et des recettes brutes stables

25. Du fait de la nature de l'UNOPS – prestataire de services entièrement autofinancé –, les prévisions concernant les activités sont assez incertaines, de même que, par voie de conséquence, le montant des recettes permettant de financer le budget de l'organisation. Lors de l'établissement des prévisions budgétaires pour l'exercice 2012-2013, la plupart des partenaires de l'UNOPS étaient confrontés à des difficultés financières. Dans ce contexte, l'UNOPS reste très prudent en matière de budgétisation.

26. Toute activité prévue par l'UNOPS doit être couverte au niveau des coûts – ce qui inclut les charges directes, les contributions aux frais professionnels liés à chaque fonction prévue dans le projet de budget, et les contributions à la réserve opérationnelle, qui doivent permettre de gérer les risques financiers et l'endettement. Si le fonds de réserve opérationnel est alimenté en permanence et que l'ensemble du passif établi est couvert, l'UNOPS peut éventuellement réduire, de 4 % au moins, les frais du processus d'exécution en ce qui concerne les services de transactions (tels que les achats standard), et de 7 % au moins en ce qui concerne les services d'exécution des projets. Récemment, on a prévu une réduction progressive du montant moyen des frais, à hauteur de 5,61 % en 2010, contre 5,68 % en 2009. Pour le prochain exercice biennal, on prévoit une nouvelle réduction du montant moyen des frais, à hauteur de 5,5 %, soit un peu moins que les chiffres réels moyens de 2009 et 2010. Le taux réel des frais dépendra du volume et de la nature des services fournis pendant la période d'exécution du budget en question.

Figure II

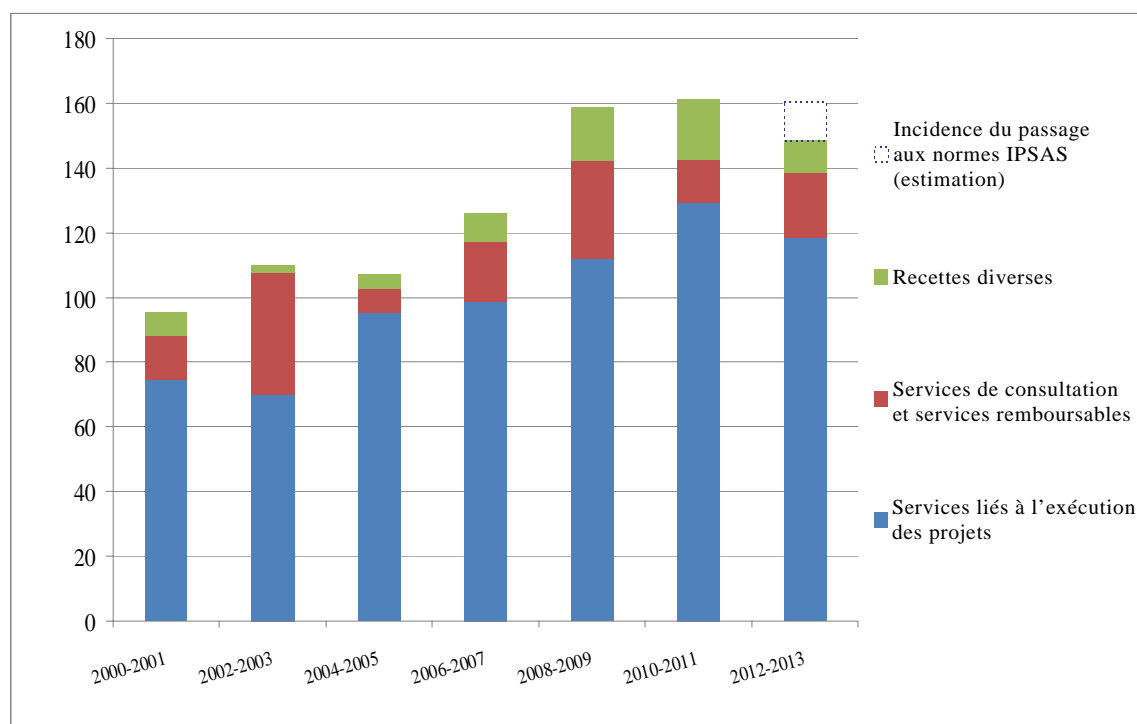
Part relative des dépenses budgétaires prévues par rapport à l'ensemble des dépenses de projets pour la période 2012-2013

27. Pour l'exercice biennal 2012-2013, le montant total des recettes brutes est prévu à hauteur de 148,7 millions de dollars. Cette somme doit se ventiler comme suit : 118,5 millions de dollars pour les recettes provenant de l'exécution de projets et de la prestation de services; 20,2 millions de dollars provenant des services de consultation et de transactions; et 10 millions de dollars de recettes diverses. La prévision concernant les recettes dues à l'exécution de projets et à la prestation de services a été établie après la prise en compte d'une estimation de 12 millions de dollars concernant le retard de reconnaissance des recettes (pour l'exercice en question), dû à l'application des normes IPSAS. La figure III ci-après propose une comparaison de la tendance prévue et des résultats antérieurs. Dans cette figure, les chiffres relatifs à l'exercice 2010-2011 représentent les chiffres effectifs de 2010 et les estimations pour 2011; les données concernant 2012-2013 sont les prévisions budgétaires, tandis que celles qui se rapportent aux autres années sont les chiffres effectifs.

28. Sur la base des incidences financières assez importantes prévues en raison du passage aux normes IPSAS en 2012, et qui entraîneront au total un coût de 13 millions de dollars, l'UNOPS prévoit une contribution nette nulle à la réserve opérationnelle, pour l'exercice en question (2012-2013). Toujours selon les prévisions, la réserve opérationnelle restera, en fin d'exercice, supérieure à l'objectif fixé par le Conseil d'administration. Le chapitre IV, ci-après, détaille les prévisions de dépenses pour le budget de gestion 2012-2013.

Figure III
Évolution des recettes brutes, en fonction de leur provenance

(En millions de dollars des États-Unis)



Réserve opérationnelle au minimum requis, et réserve supplémentaire prévue en cas d'incidents

29. En tant qu'organisation totalement autofinancée, l'UNOPS doit faire en sorte que la réserve opérationnelle reste supérieure au niveau minimum requis, afin de constituer un « rempart » contre les imprévus en matière de recettes, et en raison des effets de l'adoption des normes IPSAS; cette réserve doit permettre également des investissements à plus long terme – c'est-à-dire au-delà de la période de l'exercice financier proprement dit : l'organisation pourra, par exemple, souhaiter investir dans un nouveau système de gestion des ressources.

30. Le montant minimum de la réserve opérationnelle est calculé sur la base de 4 % de la moyenne mobile du budget de gestion et des dépenses de projets au cours des trois années précédentes. L'UNOPS a atteint le montant minimum de la réserve opérationnelle à la fin de l'année 2009 – soit deux ans avant le délai fixé dans le cadre des prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011. Ainsi, le solde d'ouverture de la réserve pour l'exercice biennal 2010-2011 était de 42,7 millions de dollars – soit 0,6 million de dollars de plus que le minimum requis.

31. Tel qu'il apparaît dans les résultats financiers provisoires, présentés dans le rapport annuel, le montant de la réserve opérationnelle était de 56,7 millions de dollars fin 2010. Le montant estimatif du solde de clôture de la réserve au terme de l'exercice biennal 2010-2011 se situe à hauteur de 57 millions de dollars – soit 10 millions de plus que l'estimation du montant minimum pour la même période. Il faut noter que des incertitudes assez importantes subsistent au sujet de l'état financier de 2011, et que les chiffres réels devraient être différents des évaluations en question.

32. Sur la base de ces prévisions budgétaires, l'UNOPS vise un objectif très ambitieux – à savoir des marges suffisamment élevées pour les exercices 2010-2011 et 2012-2013, pour qu'en fin d'année 2013, le montant de la réserve opérationnelle soit supérieur au minimum requis fixé par le Conseil d'administration, et ce, en dépit des effets importants qu'aura pu avoir l'application des normes IPSAS sur la situation financière. Cependant, étant donné les fluctuations éventuelles en matière de recettes et de prestations dans les quelques années à venir, il faudra une gestion financière très scrupuleuse pour atteindre cet objectif.

33. Tout au long de la période budgétaire en question, l'UNOPS procédera à un suivi très étroit de l'évolution des recettes et des dépenses; et, conformément à l'article 14.02 de sa réglementation financière, l'organisation effectuera des ajustements budgétaires à la hausse ou à la baisse, en fonction des besoins, afin d'adapter les dépenses de gestion à la situation, telle qu'elle évolue. Si, de ce fait, ou pour toute autre raison, l'objectif de recettes nettes n'était pas atteint, l'UNOPS réduirait le montant de la réserve opérationnelle en fonction des besoins, et ce, conformément à l'article 22.02 de sa réglementation financière.

34. Dans ce contexte, l'UNOPS prévoit, en 2012, un examen de la réserve opérationnelle et du montant minimum fixé – entre autres éléments –, en raison du passage aux normes IPSAS. On trouvera à l'annexe II du présent document des informations complémentaires au sujet de la réserve opérationnelle et des fonctions qui lui ont été assignées.

III. Résultats en matière de gestion et cadre budgétaire

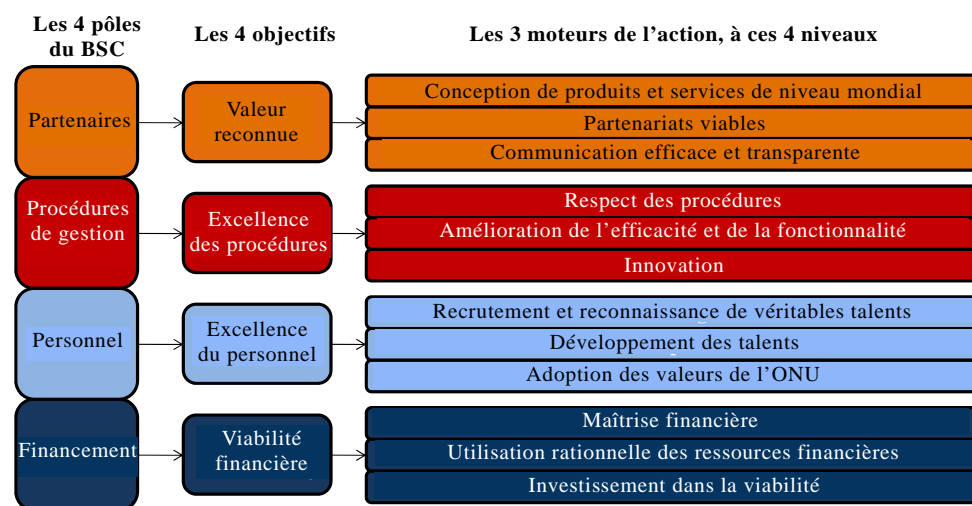
35. Le cadre de résultats attendus en matière de gestion, tel qu'il est défini dans le plan stratégique 2010-2013, fixe les objectifs à atteindre dans ce domaine si l'UNOPS, en tant qu'organisation autofinancée, veut maintenir et renforcer sa capacité à contribuer à l'action des Nations Unies et de leurs partenaires.

Les objectifs de l'organisation déterminent les performances

36. À l'UNOPS, le « tableau de bord prospectif » (« Balanced Scorecard » – BSC) est le principal instrument de gestion, qui permet d'améliorer les performances et de parvenir à une certaine « maturité » fonctionnelle à tous les niveaux de l'organisation. Dans ce contexte, le cadre de résultats prévus par le plan stratégique 2010-2013 s'organise autour des quatre pôles du BSC : les partenaires, les procédures de gestion, le personnel et le financement.

37. Le cadre de résultats en matière de gestion a été affiné lors de l'établissement du budget : il fixe désormais quatre objectifs – un objectif pour chaque pôle précité. L'action menée pour atteindre chacun de ces objectifs est déterminée par trois « moteurs d'orientation » – indiquant la voie à suivre. Chacun de ces « moteurs » est lié à des niveaux de performance (ou « indicateurs ») à atteindre dans le cadre de chaque objectif. Les résultats attendus sont formulés de manière précise, en termes génériques et en liaison avec l'action à mener; cela permet un dynamisme et une applicabilité dans toutes les fonctions de l'UNOPS et au sein de chaque entité concernée.

Figure IV
Cadre de résultats en matière de gestion



38. Les quatre objectifs de l'organisation et les moteurs d'action correspondants doivent permettre une meilleure application et une meilleure communication du cadre de résultats attendus et de la stratégie de l'UNOPS – le fait d'atteindre ces résultats devant permettre à l'UNOPS de maintenir et de renforcer sa contribution à l'action des Nations Unies et de leurs partenaires.

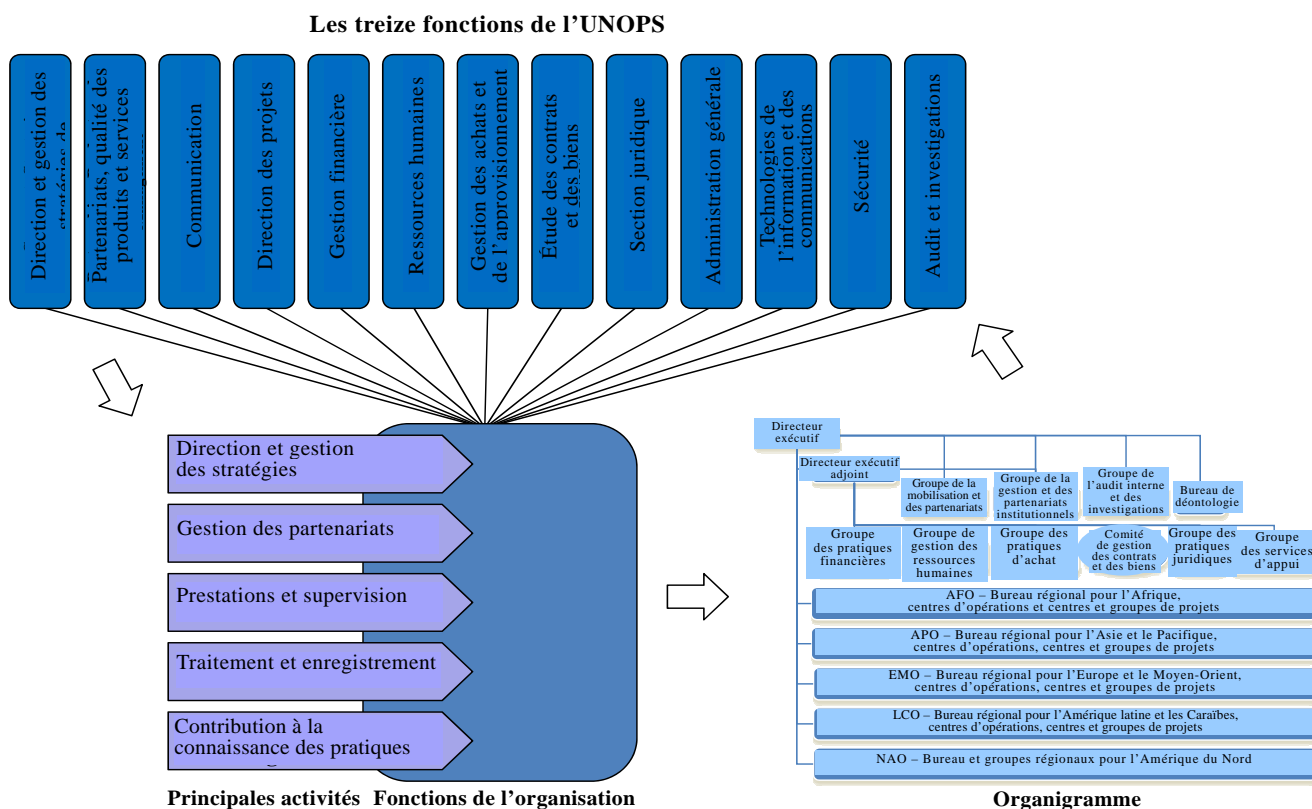
39. En liaison avec ces objectifs et ces « moteurs », un ensemble d'indicateurs doit également permettre à l'UNOPS d'assurer ses performances dans le cadre des objectifs fixés. On trouvera à l'annexe I du présent document des précisions sur chaque objectif et chaque moteur d'action.

Adaptation des résultats et du budget opérationnels à l'organigramme de l'UNOPS

40. L'organigramme de l'UNOPS est conçu de manière à garantir une offre effective et efficace de services à nos partenaires, et définit clairement les fonctions, les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'organisation. Le cadre de résultats attendus et le budget pour l'exercice biennal 2012-2013 sont directement liés à cet organigramme, dans le souci de mieux coordonner les décisions et d'intégrer les principales fonctions aux pratiques de gestion et d'appui à l'exécution.

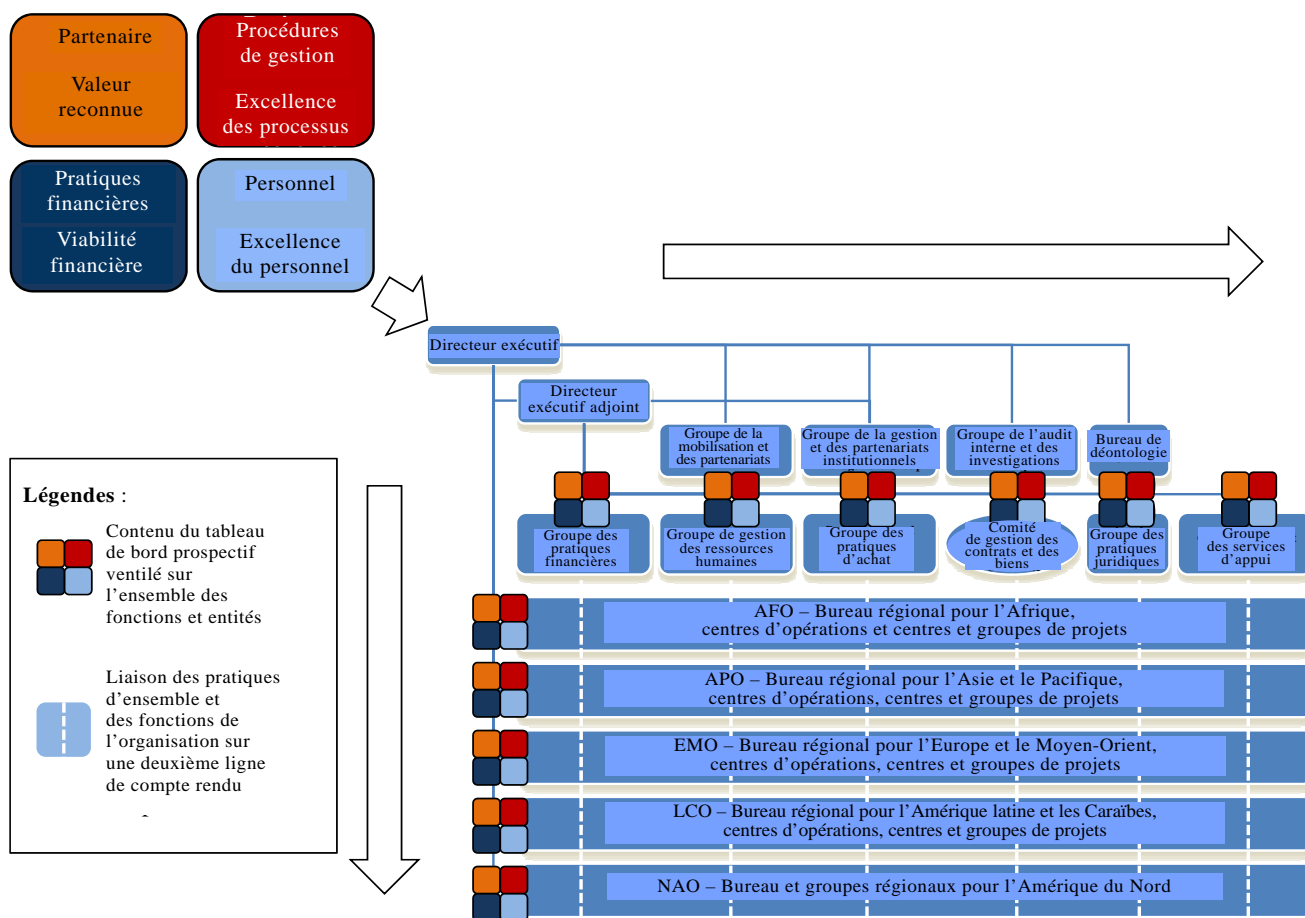
41. Le cadre budgétaire de l'UNOPS s'organise autour des 13 fonctions de cette entité, qui constituent les principaux domaines d'activité de l'organisation. Ce cadre budgétaire opérationnel met en avant les cinq activités majeures de l'ensemble du personnel. Chacune de ces activités est liée aux 12 « moteurs » d'action précités et à leurs indicateurs de performance respectifs – l'ensemble du système étant organisé autour des quatre pôles du BSC (le tableau de bord prospectif).

Figure V
Organisation des principales activités et de l'ensemble des fonctions de l'UNOPS



42. Cet organigramme et l'adaptation du cadre de résultats et budgétaire de l'UNOPS indiquent les liens très puissants et l'interdépendance des différents secteurs fonctionnels et géographiques de l'organisation. Cette structure d'ensemble indique que, au sein de toutes les entités de l'UNOPS, les dirigeants et autres membres du personnel sont engagés dans une même action – à savoir la réalisation d'objectifs précis autour des quatre grands pôles du BSC (tableau de bord prospectif). Toutes ces entités sont en interaction et au service des partenaires; elles sont impliquées dans les procédures de gestion et collaborent directement avec leurs homologues et avec les dirigeants; enfin, toutes les activités ont des incidences financières.

Figure VI
Déclinaison du « tableau de bord prospectif » (BSC) sur l'ensemble des fonctions de l'UNOPS et des entités de l'organigramme



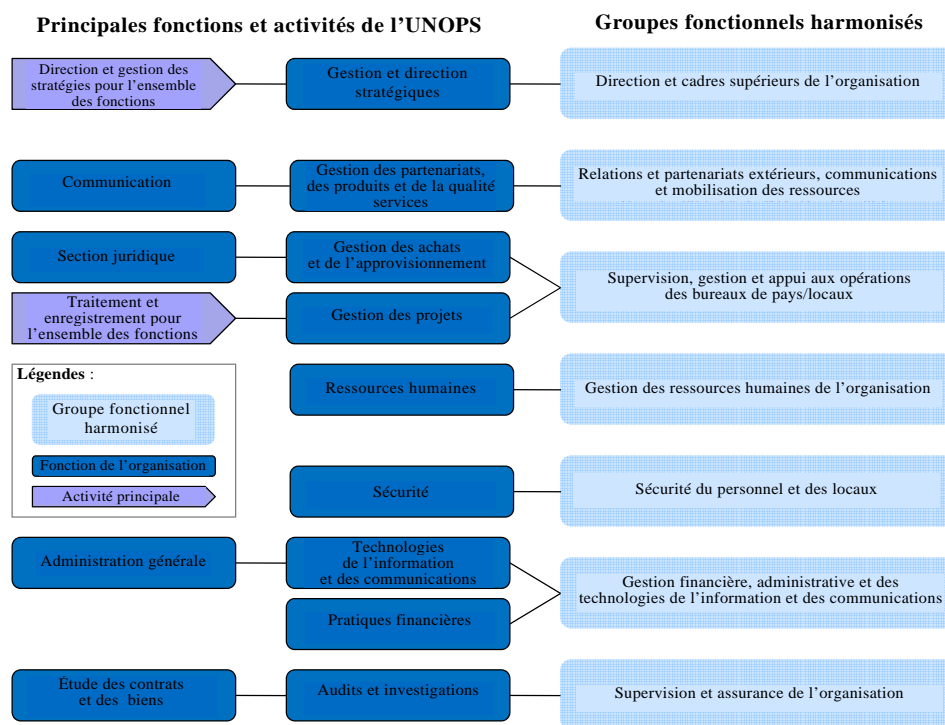
43. Le cadre de résultats attendus et budgétaire doit renforcer la capacité de l'UNOPS à gérer et suivre la progression vers ses objectifs (par le biais des différentes fonctions et entités de l'organisation). Ce cadre doit être également un instrument d'identification et de classement prioritaire des secteurs à améliorer.

Enfin, la liaison entre les principales activités et les moteurs d'action est un moyen supplémentaire d'harmonisation en termes d'efficacité des stratégies, dans le cadre de l'ensemble des fonctions et des entités géographiques, depuis les éléments les plus importants jusqu'à chaque membre du personnel, au bas de l'échelle – car le personnel est l'un des principaux rouages de l'organisation, qui apporte une valeur ajoutée aux partenariats.

Résultats et budget de l'UNOPS harmonisés dans le cadre de groupes fonctionnels

44. Le cadre de résultats et de budget de l'UNOPS renvoie aux sept groupes harmonisés du cadre commun de gestion des ressources – comme on peut le voir dans la figure VII, ci-dessous, qui indique notamment la relation globale de ces groupes et des fonctions et activités principales de l'UNOPS. L'annexe I au présent document expose dans le détail le cadre de résultats et de budget – y compris les objectifs de l'organisation, ses « moteurs d'action », ses activités et fonctions principales.

Figure VII
Groupes fonctionnels harmonisés et fonctions et activités principales de l'UNOPS



45. Le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2012-2013 est aligné sur l'approche harmonisée adoptée par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF sur la base des décisions 2010/32 et 2011/10 – par lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classement des coûts et de budget axé sur des résultats précis. Aux fins d'établissement du budget, un principe

essentiel a été adopté : celui de l'organisation des ressources opérationnelles en sept groupes fonctionnels.

46. Lors de l'élaboration de ce projet de budget, l'UNOPS a particulièrement mis en avant les liens entre résultats de gestion, fonctions et activités principales de l'organisation, et indicateurs connexes de performance. L'UNOPS maintiendra la relation directe entre les performances de gestion et l'organigramme, au sein du cadre présenté dans le rapport au Conseil d'administration.

47. Le présent chapitre expose le cadre de résultats attendus et de budget, à travers les sept groupes fonctionnels harmonisés. Le tableau 1 ci-dessous propose un résumé des indicateurs de performance et des ressources par groupe fonctionnel.

Tableau 1
Ressources en vue de résultats de gestion précis, par groupe de fonctions

<i>Groupe de fonctions harmonisé</i>	<i>Indicateur de performances</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Ressources de gestion pour 2012-2013</i>
Direction et cadres supérieurs de l'organisation	Contributions de l'UNOPS au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	Nouveau calcul	75 %	75 %	20 956 681 dollars
	Initiatives d'amélioration en temps opportun, approuvées dans le cadre du Processus d'examen, par l'UNOPS, de la qualité de gestion	Nouveau calcul	90 %	90 %	
	Réalisation de l'objectif de recettes nettes approuvé par le Conseil d'administration	5 millions de dollars	Objectif biennal	0 million de dollars	
	Respect du montant minimum requis pour la réserve opérationnelle	100 %	Objectif biennal	100 %	
Relations et partenariats extérieurs de l'organisation, communications et mobilisation de ressources	Montant total des acquisitions	1,5 milliard de dollars	1,53 milliard de dollars	1,58 milliard de dollars	15 572 524 dollars
	Moyenne du nombre de visites mensuelles sur le site Internet public de l'UNOPS	70 000	71 500	73 000	
	En pourcentage, sites Internet des entités régionales conformes aux normes de l'organisation	Nouveau calcul	85 %	90 %	
	En pourcentage, les membres du personnel satisfaits par le système intranet de l'UNOPS	79 %	80 %	80 %	
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/locaux	Nombre d'ensembles de projets respectant les délais et limites fixés (en termes de temps et de budget)	Nouveau calcul	À déterminer	À déterminer	68 373 522 dollars
	Durée moyenne des approvisionnements dans le cadre d'une demande officielle (en nombre de jours)	88	87	85	
	Taux d'application des recommandations formulées dans le cadre d'un audit interne	71 %	76 %	80 %	
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Durée moyenne de la période de recrutement des employés (en nombre de jours)	Nouveau calcul	100	80	6 795 842 dollars
	Taux d'achèvement de l'évaluation des performances	60 %	85 %	90 %	

<i>Groupe de fonctions harmonisé</i>	<i>Indicateur de performances</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>	<i>Ressources de gestion pour 2012-2013</i>
	Répartition, par sexe, des postes financés sur le budget de gestion (pourcentage de femmes titulaires d'un de ces postes)	42 %	44 %	45 %	
	Indice de performance du personnel, en termes de comportement	78 %	79 %	80 %	
Sécurité du personnel et des locaux	Pourcentage du personnel de l'UNOPS satisfait de l'accès aux informations de l'UNOPS en matière de sûreté et de sécurité	77 %	78 %	80 %	1 129 321 dollars
	Pourcentage d'entités régionales qui respectent les règles minimales de sécurité et les mesures prises dans ce domaine	Nouveau calcul	71 %	82 %	
	Pourcentage d'entités régionales qui satisfont aux exigences des Plans de permanence commerciale et de restauration après une catastrophe naturelle	80 %	91 %	97 %	
Gestion financière, administrative et des technologies de l'information et des communications	Soldes de clôture opportuns et réguliers	Nouveau calcul	75 %	100 %	23 063 711 dollars
	Taux d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, avant le début de l'exercice biennal	90 %	82 %	90 %	
	Pourcentage d'entités qui respectent les normes de qualité en matière de données financières	95 %	96 %	97 %	
Supervision et assurance de l'organisation	Siège du Comité des contrats et des biens : temps moyen de traitement des procédures d'approvisionnement et d'achat (en nombre de jours)	8	8	8	3 845 104 dollars
	Temps 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	70 %	75 %	80 %	
	Part de personnel nécessaire à l'établissement de la déclaration de situation financière	95 %	98 %	99 %	

Direction et cadres supérieurs de l'organisation

48. *Définition.* La fonction harmonisée dite « Direction et cadres supérieurs de l'organisation » recouvre ce niveau d'activité, ainsi que la direction et la gestion stratégiques et l'une des principales activités – « direction et gestion des stratégies ». Globalement, cela signifie que l'UNOPS – en tant qu'organisation mondiale connectée en temps réel – 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.

49. *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 2010-2013 et d'atteindre les objectifs pertinents fixés dans le cadre du budget biennal et du tableau de bord prospectif (BSC) de l'UNOPS. Cela signifie qu'à son niveau, le Directeur exécutif confie cette mission aux cadres de

l'organisation. L'adoption des valeurs fondamentales de l'UNOPS, à tous les niveaux de l'organisation, reste un élément de première importance, de même que le renforcement des instruments de gestion des performances de l'organisation, qui permettent de suivre les processus opérationnels et d'atteindre les résultats attendus en matière de gestion. En outre, la direction insiste sur le renforcement de la transparence et de l'esprit de responsabilité.

50. La direction de l'UNOPS doit également étudier les possibilités de certification externe, pertinente et complémentaire, des procédures et du personnel de l'organisation – tout en préservant les certifications existantes en matière de gestion des projets, de ressources humaines et de pratiques financières, ainsi que l'ensemble des systèmes internes de certification.

51. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Les processus de gestion et de direction stratégiques ont lieu et sont financés dans l'ensemble de l'organisation 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 mobilisation et des partenariats participe également à ce processus. Le niveau de financement a été évalué à 20,9 millions de dollars.

<i>Objectifs de l'organisation</i>	<i>Moteurs d'action</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>
Valeur reconnue	Constitution de partenariats viables	Contributions de l'UNOPS au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	Nouveau calcul	75 %	75 %
Excellence des procédures	Innovation	Initiatives d'amélioration opportunes, approuvées dans le cadre du Processus d'examen, par l'UNOPS, de la qualité de gestion	Nouveau calcul	90 %	90 %
Viabilité financière	Orientation des ressources financières	Réalisation de l'objectif de recettes nettes approuvé par le Conseil d'administration	5 millions de dollars	Objectif biennal	0 million de dollars
	Investissement dans la viabilité	Respect des exigences concernant le montant de la réserve opérationnelle	100 %	Objectif biennal	100 %

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

52. *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.

53. *Enjeux et descriptif.* Alors que les relations avec les partenaires sont, dans l'ensemble, décentralisées au niveau des pays, l'organisation doit étudier, au niveau des régions, les moyens de collecter des données et des expériences concernant les pays, afin d'apporter encore plus de valeur ajoutée aux accords – existants ou à venir – avec les partenaires. Ce processus sera concentré dans le domaine des pratiques d'appui de l'UNOPS et facilitera ensuite le partage des connaissances et compétences par l'ensemble des régions. L'UNOPS devra affiner sa mission, afin de se concentrer sur les possibilités réelles de valeur ajoutée, au bénéfice de ses

partenaires. En matière de produits et services, priorité sera donnée à la satisfaction de la demande des États membres – qui souhaitent être aidés à renforcer leurs capacités d'exécution au niveau national, dans le cadre du mandat de l'UNOPS. Des efforts de communication seront déployés en vue de mieux connaître les besoins des partenaires et les moyens d'y répondre.

54. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Ce domaine de responsabilité est celui du Groupe de la mobilisation et des partenariats, et la gestion est répartie entre toutes les entités régionales. Le niveau de financement a été estimé à 15,6 millions de dollars.

<i>Objectif de l'organisation</i>	<i>Moteurs d'action</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>
Valeur reconnue	Constitution de partenariats viables	Montant total des acquisitions	1,5 milliard de dollars	1,53 milliard de dollars	1,58 milliard de dollars
	Communication efficace et transparente	Moyenne du nombre de visites mensuelles sur le site Internet public de l'UNOPS	70 000	71 500	73 000
		Pourcentage de sites Internet des entités régionales qui respectent les normes de l'organisation	Nouveau calcul	85 %	90 %
		Pourcentage de membres du personnel satisfaits par le système intranet de l'UNOPS	79 %	80 %	80 %

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

55. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé intitulé « Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/de terrain » recouvre trois fonctions de l'UNOPS : 1) gestion des projets; 2) services d'achat et d'approvisionnement; 3) pratiques juridiques. L'activité principale « traitement et enregistrement » fait également partie de ce groupe fonctionnel.

56. *Enjeux et descriptif.* 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. À cet effet, l'UNOPS a mis en place une méthodologie de gestion baptisée « Prince2 », et s'efforce aujourd'hui de renforcer ses pratiques de gestion par cette méthode; l'UNOPS vise également à développer les compétences et le partage des expériences dans le sens d'une cohérence accrue; l'organisation s'efforce aussi de mettre en place des parcours professionnels plus clairs pour les pratiquants, ainsi que des instruments permettant de faciliter et de soutenir les engagements pris et la réalisation des projets; enfin, l'UNOPS souhaite améliorer l'efficacité des processus de contrôle.

57. Comme nous l'avons déjà souligné, l'UNOPS a été récompensé, en 2011, par le certificat ISO 9001, qui atteste de la qualité de la gestion. C'est là un accomplissement majeur, mais aussi la base de progrès constants. L'UNOPS va également tenter de renforcer son engagement au sein de groupes de travail des Nations Unies concernant tout particulièrement la qualité des pratiques de gestion – notamment en liaison avec le Comité de haut niveau sur la gestion.

58. Par ailleurs, l'UNOPS veillera à se doter de ressources suffisantes pour prodiguer des conseils et proposer des orientations pour la mise en œuvre de ses politiques – particulièrement en matière de gestion : gestion des projets, gestion financière, gestion des ressources humaines et services d'achat et d'approvisionnement. Cette démarche devrait permettre de réduire les risques auxquels pourraient être exposés l'organisation et ses partenaires, et de garantir la transparence des procédures et l'esprit de responsabilité.

59. Dans le cadre des efforts visant à l'excellence des processus, l'UNOPS renforcera également son efficacité opérationnelle au niveau des services de transaction et d'appui, et ce, aussi bien en interne qu'en direction de l'extérieur.

60. *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, au Groupe de gestion des projets, au Groupe chargé des achats et de l'approvisionnement, 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. Dans ce contexte, le niveau de financement a été évalué à 68,4 millions de dollars.

<i>Objectif de l'organisation</i>	<i>Moteurs d'action</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>
Valeur reconnue	Fournir des produits et services de niveau mondial et contribuant à la viabilité	Part de l'ensemble des projets réalisés selon les normes (c'est-à-dire dans les délais fixés et dans les limites du budget)	Nouveau calcul	À déterminer	À déterminer
Excellence des processus	Respect des procédures	Taux d'application de l'ensemble des recommandations formulées dans le cadre d'un audit interne	71 %	76 %	80 %
	Efficacité accrue des procédures	Durée moyenne de l'approvisionnement sur la base d'une demande officielle (en nombre de jours)	88	87	85

Gestion des ressources humaines de l'organisation

61. *Définition.* Le groupe fonctionnel harmonisé dit « Gestion des ressources humaines de l'organisation » recouvre très précisément l'ensemble des ressources humaines.

62. *Enjeux et descriptif.* L'UNOPS poursuivra son travail d'harmonisation des différents niveaux de poste au sein des Nations Unies, et harmonisera également les fonctions officielles et le contenu concret des différents emplois, dans l'ensemble de l'organisation. De plus, l'UNOPS compte améliorer le potentiel et les modalités de développement professionnel, pour l'ensemble de son personnel. Dans ce contexte, l'UNOPS renforcera la gestion et le suivi des performances de son personnel; et, le cas échéant, l'organisation adaptera le processus récent de mise en œuvre des politiques de reconnaissance, de récompense et de sanction. Par ailleurs, l'UNOPS poursuivra ses travaux sur l'établissement d'une liste de talents, en vue d'attirer les talents nécessaires et d'assurer le développement professionnel du personnel.

63. *Niveaux de responsabilité et de financement.* En l'occurrence, la responsabilité incombe au Groupe de gestion des ressources humaines. On a estimé le niveau de financement à 6,8 millions de dollars.

<i>Objectif de l'organisation</i>	<i>Moteurs d'action</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>
Excellence des processus	Efficacité accrue des procédures	Durée moyenne de la période de recrutement des employés (en nombre de jours)	Nouveau calcul	100	80
Excellence du personnel	Recrutement et reconnaissance de talents	Indice de performance en matière de comportement du personnel de l'UNOPS	78 %	79 %	80 %
	Développement des talents	Taux de réalisation du processus d'évaluation des performances	60 %	85 %	90 %
	Adoption des valeurs des Nations Unies	Répartition des titulaires de postes financés sur le budget de gestion (pourcentage de femmes)	42 %	44 %	45 %

Sécurité du personnel et des locaux

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

65. *Enjeux et descriptif.* La sécurité est un élément essentiel au sein de l'UNOPS. Elle repose sur des paramètres fondamentaux qui conditionnent la conception et l'exécution des opérations, dans le sens des objectifs des Nations Unies et de leurs partenaires. C'est la raison pour laquelle l'UNOPS a considérablement investi dans la fonction « sécurité » au cours du précédent exercice biennal. Ces nouveaux moyens vont permettre de mieux coordonner et de mieux organiser la diffusion des informations relatives à la sûreté et à la sécurité, mais également d'évaluer le respect des normes minimales de sécurité. À cet égard, il importe de noter que la majorité des dépenses de l'UNOPS en matière de sécurité sont directement couvertes dans le cadre des budgets des différents projets.

66. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Dans ce domaine, la responsabilité incombe à la section « Sûreté/Sécurité » du Groupe d'appui. Le niveau de financement a été estimé à 1,1 million de dollars.

<i>Objectif de l'organisation</i>	<i>Moteurs d'action</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>
Excellence des processus	Efficacité accrue des procédures	Pourcentage d'entités régionales qui respectent les normes minimales de sécurité	Nouveau calcul	71 %	82 %
		Pourcentage d'entités régionales qui satisfont aux exigences du Plan de permanence professionnelle et de réhabilitation après une catastrophe	80 %	91 %	97 %
Excellence du personnel	Recrutement et reconnaissance de talents	Pourcentage de membres du personnel de l'UNOPS satisfaits de l'accès à l'ensemble des informations des Nations Unies et de l'UNOPS au sujet de la sûreté et de la sécurité	77 %	78 %	80 %

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

67. *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.

68. *Enjeux et descriptif.* Sur la base de sa stabilité financière – qui a été démontrée –, l'UNOPS va poursuivre son action dans le sens du renforcement de la gestion des risques financiers, des contrôles et de la supervision en interne. L'adoption des normes IPSAS va permettre de renforcer la transparence, et l'UNOPS procédera à un suivi très strict de l'exécution des processus – par un examen constant des incidences financières (à la fois en termes de dépenses et de recettes). De plus, l'organisation réexaminera sa politique des prix et ses investissements stratégiques afin de garantir la viabilité des opérations.

69. Tout en préservant et en soutenant les systèmes et infrastructures en place, l'UNOPS continuera à étudier et à développer de nouveaux modes d'opérations sur l'ensemble de la planète – dans le sens d'une efficacité accrue. Il va falloir notamment automatiser les processus et mettre en place des instruments permettant de fournir des services et transactions dans le cadre d'une information en temps réel – parallèlement à l'adoption d'approches rentables de développement des technologies de l'information et des communications.

70. D'autre part, l'UNOPS continuera à renforcer la mise en œuvre et la coordination des politiques et procédures administratives. Depuis le siège de l'UNOPS – à Copenhague –, des moyens seront consacrés au transfert des locaux actuels vers les bâtiments dits « UN City » (la Cité des Nations Unies), afin que l'UNOPS partage les mêmes locaux que les autres organisations des Nations Unies présentes au Danemark.

71. *Niveaux de responsabilité et de financement.* Le domaine en question relève de la responsabilité du Groupe des pratiques financières et du Groupe d'appui. Il a été proposé un financement à hauteur de 23,1 millions de dollars.

Objectif de l'organisation	Moteurs d'action	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif 2012	Objectif 2013
Excellence des processus	Efficacité accrue des procédures	Solde de clôture opportun et régulier	Nouveau calcul	75 %	100 %
Viabilité financière	Maîtrise financière	Taux d'application des recommandations du Conseil d'audit des Nations Unies en ce qui concerne les exercices biennaux précédents	90 %	82 %	90 %
		Pourcentage d'entités respectant les normes de qualité en matière financière	95 %	96 %	97 %

Supervision et assurance de l'organisation

72. *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; et déontologie.

73. *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 raisonnables au sujet de la gouvernance de l'organisation et des processus de gestion des risques; et ce groupe contrôle en interne la performance de l'organisation en matière de respect du cadre de responsabilités. Les rapports de ce groupe sont essentiels dans la perspective d'une amélioration constante de l'organisation. Le Groupe de l'audit interne et des investigations joue également un rôle important dans la mesure où il garantit aussi la qualité des audits de projets – dont le financement est prévu dans le cadre même des contrats de partenariat.

74. 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 de nouvelles commissions locales des contrats et des biens – qui seront intégrées aux bureaux régionaux.

75. *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 3,8 millions de dollars.

<i>Objectif de l'organisation</i>	<i>Moteurs d'action</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Base de référence</i>	<i>Objectif 2012</i>	<i>Objectif 2013</i>
Excellence des processus	Efficacité accrue des procédures	Durée moyenne de traitement des activités d'achat par le Comité des contrats et des biens, au Siège (en nombre de jours)	8	8	8
Viabilité financière	Maîtrise financière	Taux d'avancement de la mise en œuvre d'un plan d'audit interne, dans le cadre des audits internes du Groupe de l'audit et des investigations	70 %	75 %	80 %
		Part de personnel requis pour l'établissement de la déclaration de situation financière	95 %	98 %	99 %

IV. Prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2012-2013

76. Les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2012-2013 s'élèvent au total à 148,7 millions de dollars, qui se répartissent comme suit : 139,7 millions de dollars de ressources de gestion; 1 million de dollars (montant estimé des dépenses supplémentaires et exceptionnelles liées à l'adoption des normes IPSAS); et une affectation de 8 millions de dollars pour toutes dépenses imprévues. À titre de comparaison, le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice 2010-2011 prévoyait 130,2 millions de dollars en ressources de gestion et 5 millions de dollars au titre des dépenses imprévues.

En valeur réelle, croissance zéro des ressources de gestion

77. Pour l'exercice biennal 2012-2013, le taux d'inflation annuel moyen prévu est de 3,6 %, ce qui représente la moyenne entre un taux de 3 % annuel en ce qui concerne les activités du siège, à Copenhague, et un taux de 3,9 % en ce qui concerne les activités de l'ensemble des bureaux de l'UNOPS. Ces chiffres sont établis par le Secrétariat des Nations Unies, à New York et Genève, par l'Agence danoise de la statistique, à Copenhague, et par d'autres sources publiques fiables, basées dans d'autres villes.

78. La croissance zéro des ressources de gestion (en termes réels) illustre les efforts permanents de l'UNOPS de réduction des dépenses, par la recherche d'une efficacité toujours accrue – démarche qui rééquilibre la tendance normale à la hausse des fonds nécessaires. Dans ce même contexte, le nombre de postes prévus pour ce nouveau projet de budget reste stable par rapport à l'exercice 2011, ce qui résulte du processus de reclassement entamé en 2009.

79. Lors de l'établissement du présent projet de budget, l'UNOPS a procédé à un examen complet des dépenses réelles dans différentes catégories, ces 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 2012-2013, qu'ont été établies les prévisions de dépenses.

Les dépenses en matière de personnel indiquent un processus de renforcement des capacités de base

80. Le projet de budget pour l'exercice 2012-2013 indique une tendance au renforcement des capacités fondamentales de l'organisation; le nombre de postes est le même qu'en 2011, et le taux de vacance de postes devrait en principe baisser. Globalement, cela explique le montant de l'augmentation des dépenses liées aux postes et au personnel, soit 3,4 millions de dollars (voir le tableau récapitulatif 3, ci-après).

81. Le tableau 2 résume la situation en matière de postes, et compare les prévisions budgétaires, dans ce domaine, pour les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013. L'ajout net de 21 postes indique, pour l'essentiel, l'achèvement du processus de reclassement entamé en 2009 conformément à la décision 2009/5 du Conseil d'administration. Ce processus a permis de mettre les services du personnel de l'UNOPS en conformité avec l'évolution globale de l'organisation, d'établir un système de postes comparable à celui d'autres entités des Nations Unies, et de transformer certains statuts de « contractuel » en postes permanents, financés sur le

budget de gestion de l'organisation. D'autre part, le relèvement de trois postes de niveau D-1 de directeur d'un centre d'opérations a déjà été effectué sous l'égide du Directeur exécutif et dans le contexte de l'accroissement des opérations dans les pays concernés.

82. La proposition de promotion du Directeur exécutif, du niveau de sous-secrétaire général (SSG) au niveau de secrétaire général adjoint (SGA), a été faite à titre de reconnaissance des responsabilités accrues attachées au poste en question. La grille des responsabilités a considérablement évolué depuis l'application de la décision 2008/35 du Conseil d'administration concernant l'organisation de la gouvernance de l'UNOPS : désormais, le Directeur exécutif est directement responsable devant le Conseil d'administration et le Secrétaire général (plutôt que de passer par l'intermédiaire de l'ancien Comité de coordination de la gestion). D'autre part, le mandat de l'UNOPS a été clarifié dans le cadre des décisions 2009/25 et 2010/21 du Conseil d'administration. La résolution 65/176 de l'Assemblée générale, intitulée « Renommer le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement/Fonds des Nations Unies pour la population de façon à inclure le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets », a confirmé les décisions susmentionnées du Conseil d'administration. De plus, l'expansion importante de l'UNOPS ces dernières années a contribué à l'accroissement des responsabilités du Directeur exécutif.

Tableau 2

Postes, par catégorie et selon la localisation, pour les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013

	<i>Budget 2010-2011</i>			<i>Budget 2012-2013</i>			<i>Évolution</i>		
	<i>Siège</i>	<i>Régions</i>	Total	<i>Siège</i>	<i>Régions</i>	Total	<i>Siège</i>	<i>Régions</i>	Total
SGA/SSG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	3	5	8	3	5	8	0	0	0
D-1	7	12	19	7	15	22	0	3	3
Autres professionnels au niveau international	51	96	147	57	95	152	6	-1	5
Tous autres postes	53	116	169	55	127	182	2	11	13
Total	116	229	345	124	242	366	8	13	21

Les dépenses liées au personnel non permanent vont dans le sens d'une réduction générale des dépenses

83. Comme l'indique le tableau récapitulatif 3, le budget consacré aux consultants a été réduit de manière significative – très précisément, en termes réels, de 2,1 millions de dollars (soit 9 %). Tout en maintenant la possibilité de faire appel à des consultants extérieurs – source de flexibilité –, l'UNOPS vise non seulement à renforcer son personnel de base, mais aussi à réduire le niveau global de recrutement de consultants internationaux et de consultants locaux, ainsi que le recours à des services contractuels financés sur le budget de gestion.

84. Étant donné cette ambition globale de l'UNOPS de réduire les dépenses de manière spectaculaire, l'organisation va également s'efforcer de réduire de 11 %, en

valeur réelle, les dépenses opérationnelles. Parallèlement, dans la perspective du déménagement du siège de l'UNOPS vers ce que l'on appelle la « Cité des Nations Unies », à Copenhague, les dépenses concernant le mobilier et l'équipement en général vont augmenter. Finalement, les dépenses de remboursement vont légèrement augmenter, notamment dans la perspective de l'adoption des normes IPSAS, soutenue par le système de partenariat « Atlas », dont les membres partageront les frais dans ce domaine.

Dispositions financières destinées à répondre à d'éventuels incidents ou risques

85. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2012-2013 prévoit une affectation de 8 millions de dollars pour répondre à des risques potentiels (contre 5 millions de dollars dans le cadre du budget 2010-2011). 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. Ces dispositions exceptionnelles, prévues dans le projet de budget 2012-2013, visent également à financer d'éventuelles récompenses, liées au plan pilote triennal de gestion des performances, baptisé « Reconnaissance, Récompenses et Sanctions », conformément à la Réglementation financière de l'UNOPS (notamment la règle 13.05), telle qu'elle a été approuvée par la Commission de la fonction publique internationale.

Tableaux récapitulatifs

Tableau 1
Plan de ressources

	2010-2011		2012-2013
	Prévisions budgétaires	2010 (chiffres réels) 2011 (prévisions)	Prévisions budgétaires
1. Ressources disponibles			
Réserve opérationnelle en début d'exercice	42,7	42,7	57,0
Frais de gestion	125,3	129,2	118,5
Recettes provenant de services consultatifs et de services remboursables	6,3	13,2	20,2
Recettes diverses	8,5	19,0	10,0
Montant total des recettes	140,2	161,4	148,7
Montant total des ressources disponibles	182,9	204,1	205,7
2. Utilisation des ressources			
Ressources de gestion	130,2	131,1	139,7
Provisions	5,0	16,0	8,0
Incidences du passage aux normes IPSAS	n.d.	n.d.	n.d.
Utilisation globale des ressources	135,2	147,1	148,7
3. Solde des ressources			
Recettes nettes	5,0	14,3	0,0
Réserve opérationnelle en fin d'exercice	47,7	57,0	57,0

Tableau récapitulatif 2
Propositions en matière de postes de responsabilité

	SGA/SSG	D-2	D-1	Total
Postes en 2010-2011	2	8	19	20
A. Augmentation et réductions				
Siège	0	0	0	0
Postes de terrain	0	0	3	3
Total des augmentations et des réductions	0	0	3	3
B. Reclassement				
Modifications au total (en chiffres nets)	0	0	0	0
Postes en 2012-2013	2	8	22	32

Tableau récapitulatif 3
Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses

(En millions de dollars)

Catégorie de dépenses	2010 (chiffres réels) 2011 (prévisions)	Volume d'augmentation		Coût des augmentations	2012-2013 Prévisions budgétaires
		Montant	Pourcentage		
Postes ^a	45,4	2,2	4,8	3,3	50,9
Dépenses de personnel ordinaires	26,7	1,3	4,8	2,0	30,0
Frais de déplacement	7,2	-0,1	-1,5	0,5	7,6
Consultants ^b	23,4	-2,1	-9,0	1,7	23,0
Dépenses de fonctionnement ^c	24,8	-2,7	-11,1	1,8	23,8
Mobilier et équipement	0,7	0,2	34,7	0,1	1,0
Remboursements	2,8	0,3	11,5	0,2	3,4
Montant total des dépenses	131,1	-0,9	-0,7	9,6	139,7

^a Recouvre les dépenses liées aux postes *stricto sensu* (aux niveaux local et international) et les dépenses d'apprentissage.

^b Recouvre la rémunération des consultants internationaux, des consultants locaux, des services contractuels et des contrats d'entreprise.

^c Recouvre les dépenses générales de fonctionnement, de matériels et de produits, d'équipement de communication et audiovisuel, d'accueil, d'équipement en technologies de l'information, ainsi que les dépenses de location et d'entretien, et autres dépenses diverses.