Nations Unies DP/OPS/2021/7

Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Distr. générale
8 juillet 2021
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2021
30 août-2 septembre 2021, New York
Point 11 de l'ordre du jour provisoire
UNOPS : Questions financières, budgétaires et administratives

Projet de budget du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice biennal 2022-2023

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné une version préliminaire du projet de budget du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice biennal 2022-2023 (DP/OPS/2021/6). Lors de son examen du rapport, le Comité consultatif s'est réuni en ligne avec les représentantes et représentants de la Directrice exécutive de l'UNOPS, qui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 15 juin 2021.

2. Comme l'indique le rapport de l'UNOPS, le projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023 découle du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2022-2025 ainsi que de la vocation, de la mission et de la vision stratégique de l'UNOPS. Le cadre de résultats du Bureau s'articule sur trois objectifs de contribution et quatre objectifs de gestion. Il concourt à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et tient compte des prescriptions formulées à l'issue de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le rapport de l'UNOPS indique également que le Bureau a établi son budget pour l'exercice biennal 2022-2023 selon la présentation harmonisée adoptée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), en application des décisions 2010/32, 2011/10, 2012/27 et 2013/9 dans lesquelles le Conseil d'administration a approuvé les approches harmonisées en matière de classification des coûts, de budgétisation axée sur les résultats et de présentation du budget. Le cycle biennal apparaît comme le mieux adapté à la planification des produits et dépenses du Bureau eu égard au modèle de fonctionnement autofinancé de l'UNOPS (DP/OPS/2021/6, par. 81). En réponse à sa question, il a été indiqué au Comité consultatif que le plan stratégique de l'UNOPS s'étend sur quatre ans à l'instar du PNUD et du FNUAP qui

Merci de recycler

ont le même Conseil d'administration que le Bureau. Toutefois, alors que le PNUD et le FNUAP alignent leurs exercices budgétaires sur leur période de planification stratégique, l'UNOPS élabore, du fait de son autofinancement, son projet de budget tous les deux ans, et non tous les quatre ans, pour être à même d'adapter son budget aux réalités de ses activités axées sur la demande.

3. Le rapport indique en outre que le montant minimum de la réserve opérationnelle a été revu et qu'un nouveau mode de calcul est proposé en la matière. Concernant le plan de financement pluriannuel de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (S3I), l'UNOPS a constitué une réserve distincte, la réserve pour la croissance et l'innovation, pour l'évaluation des actifs sous-jacents (voir chapitre II ci-dessous).

I. Ressources financières

4. Comme l'indique le résumé du rapport, le projet de budget de l'UNOPS pour 2022-2023 de 181,3 millions de dollars correspond à une hausse de 42,8 millions de dollars des ressources de gestion par rapport au projet de budget de l'exercice biennal précédent. L'objectif concernant les produits pour l'exercice biennal 2022-2023 est fixé à 200,5 millions de dollars, en baisse par rapport aux 258,4 millions de dollars de produits effectifs pour 2020 et au montant prévu pour 2021. Comme indiqué au tableau 4 du rapport de l'UNOPS, le plan des ressources totales pour l'exercice biennal 2022-2023 s'élève à 545,2 millions de dollars d'actif net après comptabilisation des produits dans les rubriques budgétaires, en hausse de 171,3 millions de dollars (45,1 %) par rapport aux 373,9 millions de dollars de prévisions budgétaires pour 2020-2021, et en hausse de 34,7 millions de dollars (6,25 %) par rapport au montant effectif de 2020 et au montant prévu pour 2021. Le plan des ressources totales se décompose ainsi :

a) 181,3 millions de dollars de ressources de gestion (dont 20 millions de dollars d'investissements stratégiques comptabilisés à présent dans les ressources de gestion), contre 138,5 millions de dollars de prévisions pour 2020-2021, soit une hausse de 42,8 millions de dollars (30,9 %) ; le montant effectif pour 2020 et le montant prévu pour 2021 s'élèveraient à 130,0 millions de dollars, en baisse de 61,3 millions de dollars (39,5 %) ;

b) 19,2 millions de dollars de provisions, passifs, et imprévus contre 22,5 millions de dollars prévus pour 2020-2021, soit une baisse de 3,3 millions de dollars (14,7 %) ; le montant effectif pour 2020 et le montant prévu pour 2021 s'élèveraient à 33,4 millions de dollars, soit une baisse de 14,2 millions de dollars (42,5 %) ;

c) 0 dollar d'investissements stratégiques financés sur l'excédent contre 20 millions de dollars prévus pour 2020-2021, soit une baisse de 20 millions de dollars ; le montant effectif pour 2020 et le montant prévu pour 2021 s'élèveraient à 12,5 millions de dollars. Comme indiqué au paragraphe 113 du Rapport de l'UNOPS, les investissements stratégiques ont été pris en compte dans les ressources de gestion ;

d) 344,7 millions de dollars d'actif net au début et à la clôture de l'exercice biennal 2022-2023, contre 192,9 millions de dollars prévus pour 2020-2021 au début et à la clôture de l'exercice biennal, soit une hausse de 151,8 millions de dollars (78,7 %) et : i) au début de l'exercice, un montant effectif de 252,0 millions de dollars, soit une hausse de 92,7 millions de dollars (36,8 %) ; ii) à la clôture de l'exercice, un montant prévu de 344,7 millions de dollars, soit une hausse de 151,9 millions de dollars (78,9 %).

5. À sa demande, le Comité consultatif s'est fait fournir un plan plus détaillé des ressources (voir tableau 4 du Rapport de l'UNOPS), où l'on trouve des chiffres comparatifs depuis l'exercice biennal 2014-2015 (voir annexe I du présent rapport). Le Comité note, d'après l'annexe I, que l'actif net a dépassé en permanence les prévisions budgétaires au cours des exercices biennaux précédents. De l'exercice biennal 2014-2015 à l'exercice biennal 2020-2021, à chaque début d'exercice, l'actif net réel de l'UNOPS dépassait les prévisions budgétaires de 29,5 millions de dollars en moyenne (23,9 %), entre 15,6 millions de dollars (24,8 %) et 59,1 millions de dollars (30,6 %). À chaque clôture d'exercice, l'actif net réel dépassait les prévisions budgétaires de 96,1 millions de dollars (79,8 %) en moyenne, entre 36,3 millions de dollars (63,4 %) et 151,8 millions de dollars (78,7 %).

6. Le Comité consultatif s'est également fait fournir un tableau élargi (voir tableau 5 du Rapport de l'UNOPS) où l'on trouve les prévisions budgétaires et les chiffres effectifs des ressources de gestion, comme suit :

Tableau 1
Prévisions budgétaires, par catégorie de dépenses

(En millions de dollars)

	Catégorie de dépenses	*Prévisions budgétaires 2018-2019*	*Montants effectifs 2018-2019*	*Prévisions budgétaires 2020-2021*	*Montants effectifs 2020 et prévisions 2021*	*Variation*		*Prévisions budgétaires 2022-2023*
						Montant en dollars	*Pourcentage (%)*	
Dépenses de gestion	Postes	25,5	24,1	27,1	26,0	4,2	15,5	31,3
	Dépenses communes de personnel (16)	18,4	17,4	20,4	19,4	2,7	13,2	23,1
	Frais de voyage	8,0	7,4	8,7	3,8	0,0	0,0	8,7
	Consultants (17)	61,9	55,8	66,4	66,8	34,6	52,1	101,0
	Dépenses de fonctionnement (18)	15,0	7,9	12,9	9,6	0,1	0,8	13,0
	Mobilier et matériel (19)	1,7	0,9	1,0	1,8	0,4	40,0	1,4
	Remboursements	2,4	1,8	2,0	2,6	0,8	40,0	2,8
	Dépenses de gestion totales	**132,9**	**115,1**	**138,5**	**130,0**	**42,8**	**30,9**	**181,3**

7. Le Comité consultatif note, d'après le tableau 1 ci-dessus, que le montant prévu des dépenses pour l'exercice biennal 2022-2023 s'élève à 181,3 millions de dollars, contre 130,0 millions de dollars de dépenses effectives pour 2020 et de dépenses prévues pour 2021, soit une hausse de 42,8 millions de dollars (30,9 %). Pour l'exercice biennal 2018-2019, les dépenses prévues étaient de 132,9 millions de dollars, contre 115,1 millions de dollars de dépenses effectives, soit 17,8 millions de dollars (13,4 %) au-dessous du chiffre prévu.

8. **Le Comité consultatif note qu'une base de référence prudente est appliquée à l'élaboration des prévisions budgétaires et que les produits de l'UNOPS sont constamment sous-estimés bien qu'ils soient en permanence supérieurs aux prévisions, comme en témoignent les chiffres des montants effectifs constatés depuis au moins l'exercice biennal 2014-2015. Le Comité note en outre qu'aucune explication n'a été donnée pour rendre compte des écarts constatés entre les dépenses estimées et effectives. Le Comité rappelle l'observation qu'il a faite par le passé, à savoir, que le montant prévu des produits nets a systématiquement dépassé l'objectif approuvé d'un montant nul des produits nets (voir DP/OPS/2019/6, par. 7, et chapitre II ci-dessous). Le Comité note avec préoccupation que l'actif net de l'UNOPS est toujours supérieur aux attentes et**

aux prévisions biennales, et que l'approche trop prudente de la budgétisation amène à présent d'importants soldes non utilisés et des réserves toujours plus grandes. Le Comité souligne que le caractère d'entité autofinancée de l'UNOPS et son objectif approuvé de montant nul des produits nets imposent au Bureau de veiller à ce que les prévisions budgétaires se fondent systématiquement sur des hypothèses réalistes formulées à partir des modes de dépenses et de produits passés. Le Comité aborde les questions connexes, notamment les produits ainsi que la réserve opérationnelle dans les paragraphes ci-dessous.

9. **Le Comité consultatif compte que les rapports budgétaires à venir, à commencer par le projet de budget pour 2024-2025, indiqueront systématiquement les informations fournies par le tableau 1 ci-dessus et le tableau présenté à l'annexe I du présent rapport où l'on trouve les montants effectifs pour les trois exercices biennaux précédents, les montants effectifs et prévus pour l'exercice biennal en cours et les prévisions pour l'exercice biennal suivant.**

Produit, tarification et modèle de fonctionnement autofinancé

10. L'UNOPS indique au paragraphe 72 de son rapport qu'il procédera au recouvrement de produits d'un montant suffisant pour lui permettre d'assumer ses charges, grâce à un modèle de tarification flexible, sur la base duquel chaque engagement signé avec les partenaires est facturé en fonction de ses modalités propres. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que l'UNOPS, en tant qu'entité autofinancée, fonctionne sur la base du recouvrement intégral des coûts et fixe ses commissions de gestion en conséquence, le montant de l'excédent net dégagé étant suffisant pour maintenir ses réserves opérationnelles au niveau spécifié par le Conseil d'administration, et ce, conformément à son Règlement financier et règles de gestion financière. Le Comité consultatif a été en outre informé que l'UNOPS utilise un modèle de tarification flexible qui prévoit différents taux pour différents types de projets sur la base d'inducteurs de coûts, comme la complexité, la taille et le risque. Le Comité a également été informé que le risque plus élevé auquel sont exposés certains services de l'UNOPS avait également été pris en compte dans la présente proposition de réserve opérationnelle (voir également chapitre II ci-dessous).

11. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif s'est fait fournir des renseignements supplémentaires sur les partenaires de l'UNOPS de 2018 à 2020, et les montants correspondants, tels qu'ils ressortaient en mai 2021, comme suit :

Tableau 2
Partenaires de l'UNOPS de 2018 à 2020 et montants correspondants en mai 2021

*Année**	*Nombre de partenaires**	*Montant des prestations en dollars**
2018	165	1,9 milliard
2019	156	2,3 milliards
2020	158	2,2 milliards

* Entre 2018 et 2020, l'UNOPS a collaboré avec 201 partenaires différents, notamment les partenaires pour lesquels la prestation totale dépassait 50 000 dollars sur trois ans.

12. Le Comité consultatif s'est fait fournir des renseignements supplémentaires sur les produits estimés et réels de l'exercice 2004-2005 à l'exercice 2020-2021, comme suit :

Tableau 3
Montant des produits annuels de l'UNOPS de l'exercice 2004-2005 à l'exercice 2020-2021

(En millions de dollars)

Exercice biennal	*Prévisions budgétaires*	*Produits bruts (montants effectifs*)*	*Produits nets (montants effectifs*)*
2004-2005	88,0	118,7	102,2
2006-2007	108,7	125,9	109,1
2008-2009	133,3	158,6	135,2
2010-2011	140,1	168,0	150,2
2012-2013	148,7	160,1	132,8
2014-2015	139,2	173,9	151,0
2016-2017	138,7	184,2	169,2
2018-2019	179,3	198,0	182,9
2020-2021	181,0	270,8	258,4
2022-2023	181,3		

* Excepté pour l'année 2021 qui correspond à des prévisions.

13. Comme indiqué au chapitre II.A du projet de budget, la viabilité de l'UNOPS en tant qu'entité autofinancée des Nations Unies exige que ses produits couvrent ses frais de gestion et les risques opérationnels. L'UNOPS fonctionne selon le principe du recouvrement intégral des coûts, directs et indirects. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que le total des produits de l'UNOPS pour l'ensemble du Secrétariat (y compris les missions de paix et les missions politiques spéciales) a occasionné 319 309 000 de dollars (17,6 %) de coûts directs, répartis comme suit : a) 214 914 000 dollars pour la lutte antimines ; b) 30 392 000 de dollars pour les opérations de paix ; c) 61 000 dollars pour une mission politique spéciale ; d) 37 035 000 de dollars pour le Département de l'appui opérationnel ; e) 36 880 000 de dollars pour les autres services du Secrétariat. Les coûts indirects se sont élevés à 17 619 000 dollars (15,9 %), répartis comme suit : a) 10 696 000 de dollars pour la lutte antimines ; b) 2 420 000 dollars pour les opérations de paix ; c) 5 000 dollars pour une mission politique spéciale ; d) 1 796 000 dollars pour le Département de l'appui opérationnel ; e) 2 703 000 dollars pour d'autres services du Secrétariat. Le Comité consultatif a également été informé que le modèle de tarification flexible prévoit que le coût indirect occasionné par chaque contrat de mission doit être recouvré et que les taux sont d'autant plus élevés que le portefeuille est plus complexe, compte de petits projets supplémentaires ou comporte des risques supérieurs à ceux des activités ordinaires. S'étant renseigné également à ce sujet, le Comité a été informé qu'un mémorandum d'accord, conclu en 2014 entre le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et l'UNOPS, régit les taux fixes des commissions de gestion. Il a été en outre indiqué au Comité consultatif que le Comité des commissaires aux comptes s'est inquiété de savoir si l'UNOPS procède de manière adéquate au recouvrement intégral de ses coûts indirects au titre de tous les mémorandums d'accord, et a demandé au Bureau d'établir un modèle de tarification.

14. **Le Comité consultatif note avec préoccupation que les excédents systématiques et croissants de l'UNOPS imputables à divers facteurs, notamment par exemple les montants des commissions de gestion, dépassent le recouvrement intégral des coûts. Le Comité recommande de nouveau que le Bureau recalcule le montant des commissions de gestion qu'il facture dans le cadre de son modèle de recouvrement des coûts, afin de fixer des montants de**

commission qui n'amènent pas une accumulation d'excédents au-dessus du montant fixé de manière réaliste pour les réserves opérationnelles. Le Comité souligne en outre la nécessité pour l'UNOPS de communiquer aux États Membres et aux entités du système des Nations Unies des prévisions budgétaires et une tarification transparentes, et demande ainsi que la méthode de calcul appliquée à tous les clients soit précisée dans le cadre des prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2024-2025 et les exercices suivants.

15. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif s'est fait fournir des informations sur les montants remboursés au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en vertu des mémorandums d'accord mentionnés ci-dessus, comme suit :

Tableau 4
Montants remboursés au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies depuis 2016[1]

Année	*Montant remboursé au Secrétariat de l'ONU (millions de dollars)*	*Excédent pour la période (millions de dollars)***	*Ratio montants remboursés au Secrétariat ONU/excédent pour la période***
2020*	2,14	s.o.	s.o.
2019	2,24	47,14	4,8 %
2018	2,31	38,43	6,0 %
2017	2,28	28,97	7,9 %
2016	2,23	31,28	7,1 %

* Le montant remboursé pour 2020 correspond à la valeur estimée sous réserve de confirmation par le Secrétariat. De même, le Rapport financier de l'UNOPS et les états financiers audités pour 2020 n'étaient pas parus au moment de la publication de la réponse écrite au Comité consultatif.

** D'après le rapport financier et les états financiers audités de l'UNOPS, chapitre II. État des résultats financiers pour ladite période.

16. En réponse à sa question, il a été indiqué au Comité consultatif que la commission est reversée au seul Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et non aux autres clients de l'UNOPS. Le Comité a également été informé que ce remboursement n'était pas lié à l'excédent du Bureau dans la mesure où le remboursement est considéré comme une obligation contractuelle et que le montant des commissions serait reversé indépendamment de l'existence ou non d'un excédent. Le Comité a également été informé que la part opérationnelle de l'excédent intégralement financé sur les coûts indirects est considérée comme une contribution aux réserves de l'UNOPS (voir chapitre II ci-dessous). **Le Comité consultatif insiste sur le fait que les remboursements ne sauraient être réservés à une seule entité, en l'occurrence le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, mais que toutes les entités du système des Nations Unies devraient bénéficier de remboursements sur les commissions qu'elles acquittent. Le Comité compte que l'information sur les mesures prises dans ce sens, notamment la conclusion des mémorandums d'accord correspondants avec les entités du système des Nations Unies, sera présentée dans le cadre des prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 2024-2025**.

[1] Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que le total des engagements contractés avec le Secrétariat pour les années 2014 et 2015 n'avait pas atteint le seuil de déclenchement du remboursement au titre du mémorandum d'accord.

II. Réserves financières

17. Le Comité consultatif rappelle que l'article 22.02 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS dispose que les réserves ci-dessous peuvent être constituées dans le cadre des comptes de l'UNOPS :

a) Une réserve opérationnelle d'un montant fixé par le Conseil d'administration. La réserve opérationnelle a pour objet de garantir la viabilité et l'intégrité financières de l'UNOPS ;

b) Une réserve pour la croissance et l'innovation permettant d'investir dans la future capacité de génération de produits de l'UNOPS. Les versements effectués sur cette réserve seront limités à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle par rapport au niveau fixé par le Conseil d'administration. L'approbation expresse du Conseil d'administration sera requise si le montant à verser est supérieur à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle ;

c) La décision de puiser dans ces réserves appartient exclusivement à la Direction exécutive, qui rend compte de tous prélèvements au Conseil d'administration.

A. Réserve opérationnelle

18. Comme indiqué à l'annexe II du Rapport de l'UNOPS, le Conseil d'administration a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2013 l'actuel mode du calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle de l'UNOPS fixé à l'équivalent de quatre mois de dépenses calculé à partir de la moyenne pour les trois années antérieures des dépenses inscrites au budget de gestion (DP/OPS/2013/6, DP/OPS/2013/CRP.1, décision 2013/33 du Conseil d'administration). Le Rapport de l'UNOPS indique également que la modification a été approuvée après que l'UNOPS a adopté les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) au 1er janvier 2012, à l'instar des autres organismes des Nations Unies et conformément à la résolution 60/283 de l'Assemblée générale.

19. Le Comité consultatif a été informé que l'UNOPS a revu le montant minimum de la réserve opérationnelle avec un consultant externe pour un coût de 105 900 de dollars. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que le consultant externe a entrepris une analyse des principaux risques financiers liés au modèle institutionnel d'autofinancement de l'UNOPS, notamment la modélisation quantitative (dite « analyse Monte-Carlo ») relative à l'examen de l'actif net. Le consultant externe a également revu les modes de calcul du montant de la réserve opérationnelle d'autres organisations similaires fonctionnant selon les Normes comptables internationales pour le secteur public et les Normes internationales d'information financière, compte étant tenu des risques liés au portefeuille de projets de l'UNOPS, notamment le risque de liquidité. Le consultant externe a formulé deux grandes observations, comme suit :

a) Le montant minimum actuellement requis pour la réserve est trop faible et ne suffit pas à couvrir le profil d'exposition au risque de l'UNOPS : le consultant a effectué une évaluation comparative entre l'UNOPS et 19 autres organismes des Nations Unies, un groupe de 7 organismes analogues des Nations Unies, et un groupe de 5 entreprises de construction du secteur privé. Il a été constaté que le montant minimum des réserves de l'UNOPS, rapporté au total des dépenses, est l'un des plus faibles du groupe d'organismes analogues. Une simulation de Monte-Carlo, consistant à soumettre le montant minimum actuel de la réserve opérationnelle de l'UNOPS à un test de résistance, a montré que Bureau l'épuiserait rapidement ;

b) le montant minimum de la réserve opérationnelle devrait être corrélé au niveau d'activité de l'UNOPS et à la composition de son portefeuille d'engagements, en particulier aux risques liés à la conception et à la défaillance des projets, concernant non seulement les projets d'infrastructure mais également les risques juridiques, les risques de réputation pour l'image de l'organisation, et les risques de fraudes.

20. En réponse à sa question, il a été précisé au Comité consultatif que le consultant externe a recommandé de porter le montant minimum de la réserve opérationnelle de 21 millions de dollars à 126,9 millions de dollars à partir du mode de calcul et des chiffres proposés dans les états financiers de l'UNOPS de 2019 pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. La simulation de Monte-Carlo montre que ce montant serait acceptable et garantirait contre tout risque de solde négatif de l'actif net/situation nette. Le consultant externe a recommandé que le Bureau envisage de modifier la formule de calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle et de revoir son Règlement financier et règles de gestion financière en conséquence. Comme indiqué dans le rapport, le Bureau propose à présent une nouvelle formule de calcul du montant minimum de sa réserve opérationnelle adapté à ses objectifs compte étant tenu des risques résiduels de la mise œuvre des projets (DP/OPS/2021/6, par. 33). Le Bureau propose de calculer le montant minimum voulu de la réserve comme suit : 25 % du montant des dépenses dans la gamme des services d'infrastructure, 5 % du montant des dépenses dans les autres gammes de services, et 33 % du montant des dépenses en frais d'administration, selon une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente, et 20 % pour l'année antérieure (*ibid.*, résumé et annexe II).

Observations du Comité des commissaires aux comptes et du Comité consultatif sur la réserve opérationnelle

21. Le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a fait observer et estimé que l'argument de l'UNOPS selon lequel le montant minimum existant de la réserve opérationnelle est insuffisant doit être examiné à la lumière de la recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes tendant à ce que le Bureau redéfinisse le mode de calcul du montant minimum de ses réserves opérationnelles (A/71/5/Add.11), laquelle recommandation n'a pas encore été mise en œuvre. Le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'UNOPS revoie le montant minimum des réserves opérationnelles dont il a besoin et se conforme à sa politique de recouvrement intégral des coûts, de sorte que les risques liés à ses opérations soient effectivement couverts et que les excédents ne dépassent pas un montant réaliste de la réserve opérationnelle (A/75/5/Add.11, chap. I, par. 18 à 23), comme approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 75/242.

22. Le Comité consultatif constate de nouveau avec préoccupation que le Secrétaire général n'a pas mis en œuvre les résolutions de l'Assemblée générale depuis l'adoption de la résolution 73/268. Le Comité consultatif souligne que l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 75/242, le rapport du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que le rapport du Comité consultatif, et que l'Assemblée générale a demandé de nouveau, au paragraphe 8 de sa résolution, au Secrétaire général et aux chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies, dont l'UNOPS, de veiller à ce que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et du Comité consultatif soient promptement appliquées dans leur intégralité (voir également par. 25 ci-dessous). L'Assemblée générale a également redemandé que le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, facilite la formulation de critères raisonnables pour l'établissement des montants

minimum et maximum des réserves opérationnelles mises à la disposition des organismes du système des Nations Unies. Le Comité consultatif rappelle avoir, dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la gestion », réaffirmé le besoin de formuler des critères tant pour le montant minimum que maximum de la réserve opérationnelle. Le Comité consultatif a signalé ne pas avoir reçu l'information qu'il avait demandée sur l'action prise par le Secrétaire général en réponse aux recommandations connexes du Comité des commissaires aux comptes approuvées par l'Assemblée générale (voir A/75/538, par. 38 à 44).

23. Comme lors des années précédentes, le rapport du projet de budget indique que le montant de la réserve opérationnelle est demeuré supérieur au minimum fixé par le Conseil d'administration depuis 2009. Comme indiqué au tableau 2 ci-dessus et à l'annexe I du présent rapport, la réserve prévue pour l'exercice biennal 2020-2021 a d'abord été estimée à 192,1 millions de dollars et l'est désormais à 344,7 millions de dollars, montant qui devrait être maintenu tout au long de l'exercice biennal 2022-2023. Les chiffres disponibles depuis l'exercice biennal 2014-2015 indiquent également de grands écarts entre les montants estimés et les montants effectifs (voir tableau 2 ci-dessus). Dans ses précédents rapports, le Comité consultatif s'est dit maintes fois inquiet de l'excédent croissant, les réserves réelles ayant été en permanence à un niveau beaucoup plus élevé que prévu au cours des derniers exercices biennaux (voir par exemple DP/OPS/2019/6, par. 12, et DP/OPS/2017/7, par. 6).

24. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé par le Comité des commissaires aux comptes que celui-ci a noté, dans son précédent rapport, que les réserves prévues au budget (à savoir l'excédent net) de l'UNOPS ont été gelées à la valeur qui était la leur en 2018 et 2019 , conformément à son objectif de montant nul des produits nets, mais que les réserves réelles avaient considérablement augmenté, avec un fort excédent net pour les deux années. Le Comité des commissaires aux comptes a également signalé que, durant l'inspection sur l'audit, l'UNOPS avait informé le Comité que le montant minimum de la réserve opérationnelle visait à couvrir les dépassements des coûts liés aux dépenses de gestion, et que le montant minimum de la réserve opérationnelle ne suffisait pas alors à faire face aux risques résiduels auxquels le Bureau était exposé (A/75/5/Add.11, chap. II, par. 18 à 24). Le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que, comme signalé au paragraphe 21 ci-dessus, l'UNOPS n'a pas à ce jour mis en œuvre sa recommandation, datant de 2012, tendant à ce que le Bureau réévalue le montant minimum de sa réserve opérationnelle (voir A/71/5/Add.11).

Observations du Comité consultatif sur le montant maximum des réserves opérationnelles

25. Le Comité consultatif rappelle s'être dit inquiet que le Secrétaire général n'ait pas mis en œuvre les décisions prises par l'Assemblée générale dans ses résolutions 73/268 et 74/249 concernant les critères visant à établir les montants minimum et maximum des réserves opérationnelles. Le Comité consultatif rappelle également avoir souscrit aux conclusions du Comité des commissaires aux comptes et rappelle sa recommandation tendant à ce que l'Assemblée générale prie une nouvelle fois le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de, entre autres, faciliter la définition de critères raisonnables pour l'établissement des montants minimum et maximum des réserves opérationnelles mises à la disposition du système des Nations Unies (A/75/539, par. 18), comme approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 75/242.

26. Le Comité consultatif note que l'UNOPS a adopté une approche prudente lors de la formulation et l'exécution de ses budgets, ce qui a donné lieu à une sous-utilisation des crédits et à des produits plus élevés que prévu. Le Comité consultatif estime que, dans la mesure où le montant minimum réel de la réserve opérationnelle de l'UNOPS peut aisément dépasser tous seuils minimums, on ne saurait envisager un montant minimum des réserves opérationnelles sans envisager un montant maximum.

27. En réponse à ses questions, il a été précisé au Comité consultatif que le Bureau pourrait involontairement dépasser tout montant maximum de la réserve opérationnelle qui aurait été officialisé, par exemple en cas de forte hausse de la demande en projets infrastructurels sur un an. Le Comité consultatif a également été informé qu'un plafond de la réserve opérationnelle limiterait la possibilité pour l'UNOPS de se développer au gré de la demande de ses partenaires et de demeurer couvert contre les risques liés à son portefeuille de projets. Le Comité consultatif a été informé que la direction n'estime ainsi pas possible de fixer un montant maximum de la réserve opérationnelle. **Le Comité consultatif fait observer que des précédents existent quant à l'établissement de réserves en dollars absolus, et que le montant maximum de la réserve peut être défini comme un ratio des dépenses effectuées durant un exercice biennal, ou bien selon la formule proposée à présent par l'UNOPS pour calculer le montant minimum de sa réserve opérationnelle, sans affecter les activités du Bureau. Le Comité consultatif fait également observer que ne pas fixer de montant maximum risque d'amener des excédents inutiles gonflés par des commissions de gestion élevées au-delà de la nécessité d'atténuer les risques. Le Comité consultatif souligne que l'Assemblée générale a demandé à plusieurs reprises au Bureau de plafonner sa réserve opérationnelle (voir par. 25 ci-dessus). Le Comité consultatif formule d'autres observations aux paragraphes 29 et 30 ci-dessous**.

Observations du Comité consultatif relatives à la décision du Conseil d'administration

28. Le rapport sur le projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023 indique que le Conseil d'administration peut souhaiter approuver les modifications apportées au montant minimum de la réserve opérationnelle de l'UNOPS comme ci-après : 25 % du montant des dépenses dans la gamme des services d'infrastructure, 5 % du montant des dépenses dans les autres gammes de services, et 33 % du montant des dépenses en frais d'administration, selon une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure (DP/OPS/2021/6, résumé et annexe II). **Le Comité consultatif est d'avis que le Conseil d'administration peut souhaiter suspendre sa décision relative à la réserve opérationnelle au vu des motifs fondamentaux exposés aux paragraphes 29 et 30 ci-dessous**.

29. **Le Comité consultatif continue de souscrire aux avis du Comité des commissaires aux comptes sur tous les aspects relatifs à la réserve opérationnelle de l'UNOPS. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a demandé de nouveau, dans ses résolutions 73/268 et 75/242, que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations connexes du Comité consultatif soient promptement appliquées dans leur intégralité. Le Comité consultatif regrette que l'UNOPS n'ait pas pris les mesures appropriées concernant le montant de sa réserve opérationnelle malgré ses observations répétées, ainsi que les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes formulées il y a une dizaine d'années. L'excédent de la réserve ayant constamment augmenté et étant bien au-dessus du montant minimum requis par les dispositions correspondantes du Règlement financier et**

règles de gestion financière du Bureau, ainsi que par la décision 2016/12 du Conseil d'administration, le Comité consultatif compte que cet excédent ne demeurera pas plus longtemps inutilisé et qu'il sera débloqué durant l'exercice biennal 2022-2023 pour le financement de projets dans les domaines d'activités relevant du mandat du Bureau, et que les montants des commissions de gestion facturées aux clients de l'UNOPS, dont les entités du système des Nations Unies, seront réalistes.

30. **L'analyse mentionnée ci-dessus effectuée par un consultant externe a porté sur le calcul du montant minimum voulu de la réserve opérationnelle sur la base de plusieurs facteurs. Le Comité consultatif, toutefois, souligne que le modèle opérationnel de l'UNOPS, en tant qu'entité à but non lucratif et autofinancée, n'impose pas au Bureau de maintenir une réserve opérationnelle d'un montant si élevé et non plafonné depuis déjà un certain temps. Le Comité consultatif souligne que le montant maximum de la réserve opérationnelle devrait être fixé à un niveau suffisant pour couvrir tous les risques correspondants et permettre d'abaisser le montant actuel des commissions de gestion. Le Comité consultatif met ainsi en avant la nécessité de déterminer les montants minimum et maximum de la réserve et d'en réduire l'excédent, conformément à la résolution 73/268 de l'Assemblée générale. Le Comité consultatif insiste pour que l'UNOPS procède à d'autres analyses et détermine les modes de calcul des montants voulus de la réserve [notamment la part à allouer à la réserve pour la croissance et l'innovation (voir section B. ci-dessous)], et que le Bureau effectue : a) une analyse visant à trouver le moyen de prévenir l'accumulation d'excédents inutiles ; b) une analyse sur les possibles effets sur les coûts directs et indirects des services fournis aux clients. Le Comité consultatif compte que le projet de budget pour l'exercice biennal 2024-202 livrera des informations détaillées sur les conclusions desdites analyses, les recommandations qui en résulteront et le calendrier de leur mise en œuvre opérationnelle.**

B. Réserve pour la croissance et l'innovation et Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation

Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation

31. Le Comité consultatif rappelle son observation concernant le premier investissement effectué par l'UNOPS dans le cadre de son initiative S3I, que finance sa réserve. Le Comité consultatif rappelle également s'être attendu à ce que, conformément au Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS, d'autres détails, tels que le type de réserve utilisée et la proportion affectée à ces investissements, seraient fournis au Conseil d'administration lors de son examen du projet de budget pour l'exercice biennal 2020-2021, et à ce qu'une information mise à jour, notamment sur l'état de la réserve créée et le montant dépensé, figurerait dans le projet de budget suivant. La réserve pour la croissance et l'innovation offre un financement de démarrage pour les activités de l'Initiative S3I qui contribuent à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable grâce à des projets pouvant avoir un impact social et environnemental, ainsi qu'un rendement financier (voir également DP/OPS/2019/6, par. 17 à 18).

Réserve pour la croissance et l'innovation

32. Le Comité consultatif rappelle avoir espéré que l'UNOPS fournirait, conformément à son Règlement financier et règles de gestion financière, d'autres

détails, tels que le type de réserve utilisée et la part affectée aux investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I, au Conseil d'administration lors de son examen du projet de budget pour l'exercice biennal 2020-2021, et qu'une information mise à jour, notamment sur l'état de la réserve créée et le montant dépensé, serait communiquée dans le projet de budget suivant (DP/OPS/2019/6, par. 18). On trouvera une présentation de l'examen effectué par l'UNOPS de la réserve pour la croissance et l'innovation à l'annexe II du projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023.

Observations du Comité des commissaires aux comptes sur la réserve pour la croissance et l'innovation

33. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé par le Comité des commissaires aux comptes que celui-ci a fait observer dans son rapport précédent (A/75/5/Add.11, chap. II, par. 39 à 64), entre autres, que l'UNOPS a conclu un mémorandum d'accord avec une entité privée partenaire à l'issue d'une procédure de sélection directe dans le cadre de son Initiative S3I. L'objectif était d'instituer une collaboration pour concevoir et mettre en œuvre des projets dans le domaine du logement social durable, des énergies renouvelables et des soins de santé. Le Comité des commissaires aux comptes a également fait savoir que l'UNOPS a déclaré qu'un appel d'offres n'avait pas été envisagé étant donné que le partenariat privé sortait du cadre de la passation de marchés. Le Comité des commissaires aux comptes a signalé en outre avoir recommandé que l'UNOPS examine l'état d'avancement des projets, mette en place un mécanisme plus structuré de suivi des progrès accomplis, réévalue les risques auxquels sont exposés ses investissements en fonction des progrès réellement accomplis au regard des indicateurs de référence et prenne les mesures appropriées d'atténuation des risques.

34. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé par le Comité des commissaires aux comptes que celui-ci avait fait observer que l'UNOPS n'avait pas constitué une réserve pour la croissance et l'innovation, ainsi qu'il est prévu dans le Règlement financier et règles de gestion financière, et ce, malgré l'énorme excédent de sa réserve opérationnelle (A/73/5/Add.11, chap. II, par. 20, et A/74/5/Add.11, chap. II, par. 25). Le Comité des commissaires aux comptes a également noté que le fait de financer des projets d'investissement à impact social par prélèvement direct sur la réserve opérationnelle, sans mettre de côté les ressources grâce à la création d'une réserve spécifique pour la croissance et l'innovation, n'était pas conforme au Règlement financier et règles de gestion financières de l'UNOPS, et a recommandé que le Bureau constitue une telle réserve (A/74/5/Add.11, chap. II, par. 29). Le Comité des commissaires aux comptes a considéré que les recommandations ont été appliquées, dans la mesure où la Directrice exécutive de l'UNOPS a constitué une réserve pour la croissance et l'innovation en novembre 2019, dont le montant a été fixé à 50 % de l'excédent du montant minimum de la réserve opérationnelle, le logement, l'énergie et la santé ayant été définis comme des domaines d'investissement prioritaires. Le Comité des commissaires aux comptes a fait savoir en outre que, au 31 mars 2021, aucun compte distinct n'avait été constitué pour la réserve pour la croissance et l'innovation et qu'aucun solde n'a été enregistré, en violation du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS. Le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'UNOPS constitue un compte distinct pour la réserve pour la croissance et l'innovation, élabore les politiques correspondantes et continue de bien se conformer aux règles de manière à garantir une gestion prudente de la réserve.

Observations du Comité consultatif relatives à la décision du Conseil d'administration

35. Le rapport sur le projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023 indique que le Conseil d'administration souhaitera peut-être approuver l'amendement à l'article 22.02 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS (voir annexe II) visant à la constitution d'une réserve S3I pour le financement et la comptabilisation des investissements effectués dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, examinée tous les ans par la Direction exécutive de l'UNOPS. La Direction exécutive peut accroître le niveau de financement en puisant dans l'excédent de la réserve opérationnelle non affecté à la réserve pour la croissance et l'innovation (DP/OPS.2021/6, résumé et annexe II). **Le Comité consultatif est d'avis que le Conseil d'administration souhaitera peut-être suspendre sa décision relative à la réserve pour la croissance et l'innovation au vu des motifs fondamentaux exposés au paragraphe 36 ci-dessous**.

36. **Le Comité consultatif note que les investissements effectués dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (S3I) sont financés sur la réserve pour** la **croissance et l'innovation, laquelle réserve aide à la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans toutes les entités du système des Nations Unies, notamment les organismes, fonds et programmes. Le Comité consultatif est d'avis que la phase initiale devrait être effectuée à titre d'essai, jusqu'au 31 décembre 2023. Le Comité juge prématuré à ce stade tout amendement au Règlement financier et règles de gestion financière, en particulier parce que le pouvoir de décision concernant les montants et l'utilisation de la réserve pour la croissance et l'innovation peut devoir faire l'objet d'une amélioration des dispositions correspondantes en matière de contrôle, notamment le contrôle interinstitutions. Le Comité est d'avis qu'une évaluation et une analyse devront être entreprises à l'issue de la phase d'essai avec l'entière participation des partenaires dans le cadre de consultations interinstitutions menées par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et du Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion, dont la Directrice exécutive de l'UNOPS assume la présidence. Le Comité consultatif demande que les conclusions correspondantes soient reprises dans les estimations des prochains projets de budget.**

III. Personnel

37. Le Comité consultatif s'est fait fournir l'effectif mis à jour du personnel de l'UNOPS, au 31 mars 2021, comme indiqué au tableau 1 ci-dessous. Le Comité note que le nombre total de postes dont le financement est réparti entre coûts directs et coûts indirects est demeuré stable (750 environ) depuis la mi-2017 (DP/OPS/2019/6, par. 19).

Tableau 5
Effectif du personnel de l'UNOPS, par type de contrat, au 31 mars 2021

Type de contrat	*Fonctionnaires*	*Contractants*	*Total*
Personnel de l'UNOPS	754	4 409	5 163
Personnel des partenaires	31	7 121	7 498
Effectif total	**785**	**11 530**	**12 315**

38. L'UNOPS indique que l'effectif de son personnel estimé dans le projet de budget pour l'exercice biennal 2022-2023 traduit la situation de 2021. Le Bureau signale en outre qu'il évalue ses besoins opérationnels et adapte le nombre de postes en conséquence, à mesure que l'organisation se développe et évolue, conformément à son Règlement financier et règles de gestion financière (article 14.02). Lors de l'exercice biennal 2022-2023, 128 postes seront financés sur le budget de gestion, inchangé depuis l'exercice biennal de 2020-2021 (voir également DP/OPS/2021/6, par. 118 à 120). Le Comité consultatif rappelle que l'article 14.02 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOP habilite la Direction exécutive à modifier la répartition des ressources dans les limites du budget de gestion approuvé et à augmenter ou diminuer le total des crédits alloués au titre dudit budget (y compris le nombre et la classe des postes inscrits au tableau des effectifs, jusqu'à la classe D-2 incluse), pour autant que l'objectif fixé par le Conseil d'administration concernant les produits nets reste inchangé pour l'exercice budgétaire concerné (voir également DP/OPS/2019/6, par. 22). **Le Comité consultatif prend note de l'article 14.02 du Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS, et réaffirme la nécessité de revoir la disposition habilitant la seule Direction exécutive à modifier la répartition des ressources et à augmenter ou diminuer le montant total des crédits alloués au titre du budget de gestion approuvé**.

IV. Autres questions

A. UN Web Buy Plus

39. Le rapport indique que l'UNOPS mettra des services à la disposition des partenaires du système des Nations Unies soit directement soit par l'intermédiaire de sa plateforme de commerce électronique UN Web Buy Plus. De même, l'UNOPS prévoit d'améliorer son module eSourcing, intégré dans le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, et ses autres outils d'achats en ligne (DP/OPS/2021/6, par. 68). À sa demande, il a été répondu au Comité consultatif que UN Web Buy Plus est une plateforme, appartenant à l'UNOPS, de commerce électronique complète dans le secteur de l'aide humanitaire et du développement. Les partenaires peuvent y passer des ordres sur la base d'accords de long terme conclus par l'UNOPS ou les autres organismes des Nations Unies. Le Comité consultatif a également été informé que, de l'avis de l'UNOPS, la plateforme UN Web Buy Plus peut devenir un élément central du système d'achat de l'Organisation des Nations Unies. **Le Comité consultatif est désireux d'obtenir de plus amples informations sur la plateforme UN Web Buy Plus, notamment sur son degré d'intégration dans le système global d'achats du système des Nations Unies**.

V. Conclusion

40. Les éléments des décisions du Conseil d'administration sont exposés dans le résumé du rapport sur le projet de budget conformément à la demande de l'UNOPS. **Compte tenu de ses observations et recommandations ci-dessus, le Comité consultatif recommande que le Conseil d'administration :**

a) suspende toute décision relative à la modification du montant minimum de la réserve opérationnelle de l'UNOPS dans l'attente d'un réexamen et d'une réévaluation des modes de calcul des montants minimum et maximum de la réserve opérationnelle et des possibles effets sur les coûts directs et indirects des services fournis aux clients (voir chapitre II.A ci-dessus) ;

b) suspende tout amendement au Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS, notamment l'article 22.02, dans l'attente de la fin de la phase d'essai, et d'une évaluation et analyse (notamment des modalités de contrôle correspondantes) conduites dans le cadre de consultations interinstitutions menées par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (voir chapitre II.B ci-dessus).

Annexe I

Ressources	*2014-2015* *Prévisions budgétaires*	*2014-2015* *Montants effectifs*	*2016-2017* *Prévisions budgétaires*	*2016-2017* *Montants effectifs*	*2018-2019* *Prévisions budgétaires*	*2018-2019* *Montants effectifs*	*2020-2021* *Prévisions budgétaires*	*2020 (effectifs) et 2021 (prévus)*	*2022-2023* *Prévisions budgétaires*
Actif net en début d'exercice	**62,9**	**78,5**	**82,8**	**99,2**	**131,6**	**158,6**	**192,9**	**252,0**	**344,7**
Montant total des produits (méthode comptable appliquée au budget)	139,2	146,4	138,7	169,2	179,3	182,9	181,0	258,4	200,5
Actif net après incidence des produits (méthode comptable appliquée au budget)	202,1	224,9	221,5	268,4	310,9	341,5	373,9	510,5	545,2
Utilisation des ressources									
Ressources de gestion	131,2	103,6	125,6	134,9	132,7	115,1	138,5	130,0	181,3
Provisions, passifs et imprévus	8,0	20,6	13,1	-4,7	26,6	9,1	22,5	33,4	19,2
Investissements stratégiques financés sur l'excédent	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	5,8	20,0	12,5	0,0
Total des ressources utilisées	**139,2**	**124,2**	**138,7**	**130,1**	**179,3**	**130,1**	**181,0**	**175,9**	**200,5**
Solde des ressources									
Montant des produits nets (méthode comptable appliquée au budget)	0,0	22,1	0,0	39,0	0,0	52,8	0,0	82,5	0,0
Produits financiers nets	0,0	4,6	0,0	21,2	0,0	45,3	0,0	11,0	0,0
Variation du montant calculé selon les normes IPSAS	0,0	6,3	0,0	-2,0	0,0	-12,5	0,0	4,4	0,0
Gains/pertes actuariel(le)s pour l'exercice	0,0	-12,3	0,0	-2,0	0,0	2,2	0,0	-7,2	0,0
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	5,7	0,0	1,9	0,0
Résultat calculé selon les normes IPSAS	0,0	-6,0	0,0	-0,8	0,0	-4,7	0,0	-0,9	0,0
Variation de l'actif net selon les normes IPSAS	0,0	20,7	0,0	59,4	0,0	93,4	0,0	92,6	0,0
Actif net à la clôture de l'exercice	**62,9**	**99,2**	**82,8**	**158,6**	**131,6**	**252,0**	**192,9**	**344,7**	**344,7**
Répartition de l'actif net de l'UNOPS									
Gains/pertes actuariel(le)s	21,4	14,2	26,5	9,8	12,1	12,0	12,3	4,8	4,8
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0	0,0	3,6	3,1	9,2	-3,0	11,1	11,1
Réserve opérationnelle minimum	46,8	20,1	20,2	20,7	20,7	21,0	21,7	145,8	179,8
Réserve pour la croissance et l'innovation	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	104,9	0,0	39,0	22,0

Ressources	*2014-2015* *Prévisions budgétaires*	*2014-2015* *Montants effectifs*	*2016-2017* *Prévisions budgétaires*	*2016-2017* *Montants effectifs*	*2018-2019* *Prévisions budgétaires*	*2018-2019* *Montants effectifs*	*2020-2021* *Prévisions budgétaires*	*2020 (effectifs) et 2021 (prévus)*	*2022-2023* *Prévisions budgétaires*
Réserve S3I	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	104,9	104,9
Excédents accumulés	-5,3	64,9	36,1	124,6	95,6	104,9	162,0	39,0	22,0
Actif net à la clôture de l'exercice	**62,9**	**99,2**	**82,8**	**158,6**	**131,6**	**252,0**	**192,9**	**344,7**	**344,7**