



Assemblée générale

Distr. générale
24 juillet 2024
Français
Original : anglais

Soixante-dix-neuvième session

Point 136 de l'ordre du jour provisoire*

Rapports financiers et états financiers audités et rapports du Comité des commissaires aux comptes

Résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2023

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale, conformément à la résolution [47/211](#), un résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur l'audit des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

* [A/79/150](#).



Lettres d'envoi

Lettre datée du 24 juillet 2024, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous transmettre un résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2023.

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Hou Kai**

**Lettre datée du 24 juillet 2024, adressée au Secrétaire général
par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre un résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports établis par le Comité des commissaires aux comptes pour examen par l'Assemblée générale à sa soixante-dix-neuvième session.

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Hou Kai**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Étendue de l'audit et mandat	8
II. Questions à caractère général intéressant les entités auditées	8
A. Opinions du Comité des commissaires aux comptes	8
B. Performance financière.	9
C. Gestion de la trésorerie et des placements	14
D. Créances.	17
E. Avantages du personnel	18
F. Produits	20
G. Charges	21
H. Fraude et présomption de fraude	22
III. Principales constatations et recommandations	24
A. Organisation des Nations Unies (Vol. I)	25
B. Centre du commerce international.	34
C. Fonds d'équipement des Nations Unies	35
D. Programme des Nations Unies pour le développement	36
E. Programme des Nations Unies pour l'environnement	43
F. Fonds des Nations Unies pour la population	44
G. Programme des Nations Unies pour les établissements humains	46
H. Fonds des Nations Unies pour l'enfance.	49
I. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche.	50
J. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.	51
K. Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	57
L. Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.	59
M. Université des Nations Unies.	60
N. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	61
O. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	63
P. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	64
Q. Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	65
R. Opérations de maintien de la paix des Nations Unies (Vol. II)	66
IV. État de la suite donnée aux recommandations non encore appliquées	72
V. Performance financière et exécution du budget	74
A. Enquête et résultats.	76
B. Constatations relatives à la performance financière et à l'exécution des budgets	77

C. Réflexion sur la voie à suivre.....	85
VI. Remerciements	88
Annexes	
I. Entités examinées dans le rapport	89
II. Typologie des opinions formulées par les commissaires aux comptes	90

Abréviations

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ITC	Centre du commerce international
MIFRTP	Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies

Résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2023

Résumé

Dans sa résolution [47/211](#), l'Assemblée générale a invité le Comité des commissaires aux comptes à récapituler les principales anomalies relevées dans la gestion des programmes et la gestion financière, les cas de détournement de fonds ou de fraude, ainsi que les mesures prises à cet égard par les entités concernées. Les constatations, conclusions et recommandations figurant dans le présent rapport ont trait aux thèmes communs et aux principales anomalies relevées dans les rapports que le Comité a adressés à l'Assemblée au sujet de 18 entités (voir l'annexe I). Il n'est pas question dans le présent document des rapports que le Comité a adressés à d'autres organes directeurs.

Le présent rapport résume les principales questions, notamment celles relatives aux résultats, dont il a été fait état dans les rapports sur les entités des Nations Unies soumis à l'Assemblée générale. La plupart des questions qui y sont traitées sont par nature transversales et portent sur des thèmes d'audit prédéterminés compte tenu des risques d'audit et des demandes particulières formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

I. Étendue de l'audit et mandat

1. Conformément au mandat confié au Comité des commissaires aux comptes par l'Assemblée générale dans ses résolutions 47/211 et 68/19 A, on trouvera réunies dans le présent rapport les constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports pour 2023 que le Comité a adressés à l'Assemblée générale au sujet de 18 entités, dont les opérations de maintien de la paix des Nations Unies¹ (voir l'annexe I). Le Comité a continué de fournir des informations concernant des problèmes communs à plusieurs entités, ainsi que le Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'avait demandé le 27 janvier 2014, puis rappelé le 19 février 2015, étant entendu que le Comité consultatif trouve encore cette démarche utile (voir A/70/380).

2. Le Comité des commissaires aux comptes inclut également les données financières ainsi que ses principales constatations et recommandations concernant les opérations de maintien de la paix dans le présent rapport pour donner une image plus complète de la situation et mieux aider l'Assemblée générale à remplir son rôle de gouvernance. Le 28 juin 2024, l'Assemblée a adopté la résolution 78/242 B, dans laquelle elle a pris note des opinions et constatations du Comité et approuvé les recommandations que celui-ci avait formulées dans son rapport.

3. Le Comité a donc continué de rendre compte des principales tendances et des problèmes communs à plusieurs entités dans les rapports qu'il établit sur chacune d'elles et a formulé dans le présent résumé des observations sur les questions suivantes : la performance financière, la gestion de la trésorerie et des placements, les créances, les engagements au titre des avantages du personnel, les produits, les charges et les cas de fraude et de présomption de fraude. Les constatations découlant des audits des 18 entités sont présentées dans la section III du présent rapport et sont accompagnées de réflexions concernant les améliorations possibles. En outre, on trouvera dans le rapport une section spéciale consacrée à la performance financière et à l'exécution du budget (section V). Le Comité rend compte de l'état de la suite donnée aux recommandations non encore appliquées à la section IV du rapport.

II. Questions à caractère général intéressant les entités auditées

A. Opinions du Comité des commissaires aux comptes

4. Le Comité a audité les états financiers et contrôlé la gestion de 18 entités (voir l'annexe I), en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946.

5. Les 18 entités ont toutes reçu des opinions sans réserve (des explications sur les différents types d'opinions figurent à l'annexe II). L'UNRWA a reçu une opinion sans réserve assortie d'une observation².

6. Conformément aux articles 7.5 et 7.11 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, le Comité a établi des rapports

¹ Les budgets des opérations de maintien de la paix étant établis sur la base d'un exercice annuel clos le 30 juin, les informations relatives à ces opérations portent sur la période terminée à cette date, sauf indication contraire.

² Un paragraphe d'observations a pour objet d'appeler l'attention des utilisateurs sur un point présenté ou mentionné dans les états financiers qui, de l'avis de l'auditeur, est d'une importance telle qu'il est essentiel pour la compréhension de ces états.

abrégés, dans lesquels il a formulé des opinions, ainsi que des rapports détaillés, où il a présenté ses constatations et recommandations.

B. Performance financière

Aperçu de la situation financière

7. Ayant analysé les états financiers de 17 entités auditées³, le Comité a constaté une légère diminution des actifs. Quatre des entités ont vu leur actif diminuer, dont l'UNICEF, qui a enregistré une baisse de 1,60 milliard de dollars (8,4 %) par rapport à l'exercice précédent, tenant principalement à une diminution des actifs liés aux services d'achat. Par ailleurs, 13 entités ont vu leur actif total augmenter, cette croissance atteignant 1,66 milliard de dollars (4 %). Par exemple, l'actif total du PNUD a augmenté de 457,07 millions de dollars (3,1 %) en raison d'une augmentation des placements à court terme.

8. En ce qui concerne le passif total, deux entités ont vu leur passif diminuer, dont l'UNICEF, qui a enregistré une diminution de 2,03 milliards de dollars (30,7 %) par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'une baisse du montant des fonds détenus pour le compte de tiers. Dans le même temps, 15 entités ont vu leur passif augmenter, dont les opérations de l'Organisation couvertes par le volume I, qui ont enregistré une augmentation de 558,70 millions de dollars (8 %) par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'une augmentation des engagements au titre des avantages du personnel qui s'est élevée à 476,52 millions de dollars.

9. En ce qui concerne le total des produits, 10 entités ont enregistré une augmentation, tandis que les 7 autres ont connu une diminution. Le PNUD a vu le total de ses produits augmenter de 612,26 millions de dollars (11,5 %) du fait de la hausse des contributions volontaires. En revanche, l'UNICEF a vu le total de ses produits diminuer de 1,40 milliard de dollars (13,5 %), principalement en raison de la réduction sensible des contributions volontaires versées pour la lutte contre le coronavirus (COVID-19) et l'aide à l'Ukraine. En outre, le total des produits du HCR a diminué de 1,36 milliard de dollars (22,4 %), principalement en raison de la baisse des contributions volontaires due à la forte diminution des dons liés à la crise en Ukraine.

10. Le total des charges de 12 entités a augmenté en 2023, tandis que celui des 5 autres a diminué. L'UNICEF a vu ses charges croître de manière notable par rapport à l'exercice précédent : celles-ci ont augmenté de 495,44 millions de dollars (5,8 %), principalement à cause de l'augmentation des charges liées au transfert des fournitures destinées aux programmes, principalement vers l'Ukraine et ses voisins, et l'Afghanistan. Les charges de l'UNRWA ont augmenté de 148,16 millions de dollars (11,3 %), principalement en raison de la dépréciation d'immobilisations corporelles à Gaza due au conflit qui y sévit, laquelle s'élève à 199,81 millions de dollars. Le total des charges de l'ONU a quant à lui diminué de 64,67 millions de dollars (44,3 %), principalement en raison des produits nets des placements comptabilisés en 2023.

11. Dans l'ensemble, la performance financière de ces entités a été satisfaisante en 2023. On trouvera dans le tableau 1 des informations sur la situation des produits, des charges, de l'actif et du passif des 17 entités au 31 décembre 2023.

³ La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies n'est pas concernée car elle applique à la fois la norme comptable internationale 26 et les normes IPSAS.

Tableau 1
Comparaison des produits et des charges et de l'actif et du passif des différentes entités

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Total des produits		Total des charges		Total de l'actif		Total du passif	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
ONU (Vol. I)	7 587 446	7 348 269	7 915 055	7 712 972	11 703 101	11 662 841	7 512 341	6 953 643
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	6 989 676	6 768 863	7 226 664	7 091 307	4 429 881	4 740 218	3 917 524	4 014 679
ITC	159 525	155 946	158 784	158 451	374 096	331 071	386 739	339 103
Fonds d'équipement des Nations Unies	167 602	202 001	100 780	116 211	485 506	417 342	24 382	19 448
PNUD	5 934 364	5 322 106	5 584 134	5 347 552	15 279 305	14 822 233	3 217 866	3 072 740
PNUE	975 477	954 159	696 642	651 319	3 485 444	3 145 273	541 330	486 539
FNUAP ^a	1 565 289	1 669 615	1 510 418	1 472 131	2 930 326	2 793 740	522 338	459 918
ONU-Habitat	215 393	187 850	162 405	203 478	617 303	498 686	163 625	123 054
UNICEF	8 932 123	10 329 055	9 036 662	8 541 219	17 381 698	18 980 615	4 588 636	6 619 188
UNITAR	44 865	43 873	49 475	41 361	75 740	76 919	29 733	21 966
HCR ^a	4 707 316	6 067 443	5 297 422	5 483 450	5 076 727	5 340 106	1 876 518	1 470 581
ONUDC ^a	529 424	430 649	451 512	398 486	1 392 310	1 317 231	376 754	376 300
UNOPS	1 216 962	1 224 424	1 238 763	1 222 875	3 796 069	3 676 678	3 502 259	3 352 641
UNRWA ^a	1 533 384	1 190 227	1 460 546	1 312 390	972 950	889 981	913 868	902 271
UNU	117 779	54 187	81 440	146 107	565 980	521 509	73 146	66 836
ONU-Femmes ^a	619 057	667 998	546 103	536 291	1 455 159	1 324 696	192 973	134 093
MIFRTP	76 239	80 243	79 295	85 716	227 721	225 092	145 785	136 299

Source : États financiers des différentes entités.

^a L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 (A/78/215) et les montants donnés dans le présent rapport.

Résultats nets

12. On trouvera dans le tableau 2 une comparaison des performances financières des 17 entités auditées à la fin de 2022 et de 2023. Il a été noté que 12 entités avaient terminé l'exercice avec un excédent, tandis que 5 entités avaient accusé un déficit. Parmi ces dernières, le MIFRTP a enregistré un déficit pour la cinquième année consécutive, tandis que les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont enregistré un déficit pour la troisième année consécutive et les opérations de l'ONU couvertes par le volume I pour la deuxième année consécutive. Les deux autres entités (UNITAR et HCR) avaient elles enregistré un excédent à la fin de l'année précédente.

13. Le déficit de 327,61 millions de dollars que font apparaître les états financiers des opérations de l'ONU couvertes par le volume I en 2023 est principalement dû à l'augmentation des traitements, des indemnités et des prestations. Le déficit de 590,11 millions de dollars enregistré par le HCR est principalement imputable à la baisse des contributions volontaires due à la forte diminution des dons liés à la crise en Ukraine. Le déficit de 4,61 millions de dollars enregistré par l'UNITAR tient principalement à l'augmentation de diverses charges et à des remboursements exceptionnels à un donateur, et le déficit de 3,06 millions de dollars enregistré par le MIFRTP est principalement dû à la diminution des contributions statutaires.

14. Globalement, le Comité a constaté que 7 entités avaient connu une dégradation de leur situation excédentaire ou déficitaire, tandis que les 10 autres avaient enregistré une amélioration à cet égard. Les causes de ces variations sont expliquées de manière approfondie dans les rapports d'audit propres à ces entités.

Tableau 2

Comparaison de l'excédent/déficit et de l'actif net des différentes entités

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Excédent ou déficit		Actif net	
	2023	2022	2023	2022
ONU (Vol. I)	(327 609)	(364 703)	4 190 760	4 709 198
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	(236 988)	(322 444)	512 357	725 539
ITC	741	(2 505)	(12 643)	(8 032)
Fonds d'équipement des Nations Unies	66 822	85 790	461 124	397 894
PNUD	350 230	(25 446)	12 061 439	11 749 493
PNUE	278 835	302 840	2 944 114	2 658 734
FNUAP ^a	54 871	197 484	2 407 988	2 333 822
ONU-Habitat	52 988	(15 628)	453 678	375 632
UNICEF	51 255	1 854 915	12 793 062	12 361 427
UNITAR	(4 610)	2 512	46 007	54 953
HCR ^a	(590 106)	583 993	3 200 209	3 869 525
ONUDC ^a	77 912	32 163	1 015 556	940 931
UNOPS	41 325	(28 780)	293 810	324 037
UNRWA ^a	72 838	(122 163)	59 082	(12 290)
UNU	36 339	(91 920)	492 834	454 673
ONU-Femmes	79 501	130 815	1 262 186	1 190 603
MIFRTP	(3 056)	(5 473)	81 936	88 793

Source : États financiers des différentes entités.

^a L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 (A/78/215) et les montants donnés dans le présent rapport.

15. Le tableau 2 montre les variations de l'actif net entre la fin de l'exercice 2022 et la fin de l'exercice 2023. Au 31 décembre 2023, 16 entités avaient un actif net positif, tandis qu'une entité, l'ITC, avait un actif net négatif pour la cinquième année consécutive. En outre, l'actif net de ce dernier a diminué de 4,61 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de la perte actuarielle sur les engagements au titre des avantages du personnel. L'actif net de l'UNRWA a augmenté de 71,37 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent en raison de l'augmentation des contributions versées à l'Office, notamment en réponse aux appels d'urgence qui ont suivi l'éclatement du conflit à Gaza.

16. En outre, le Comité a noté que l'actif net des opérations de l'ONU couvertes par le volume I, des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, de l'UNITAR, du HCR, de l'UNOPS et du MIFRTP avait diminué par rapport à l'exercice précédent. La diminution de l'actif net des opérations de l'ONU couvertes par le volume I, qui

s'élève à 518,44 millions de dollars, est due principalement aux pertes actuarielles sur les engagements au titre des avantages du personnel et au déficit enregistré lors de l'exercice. La diminution de l'actif net des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et du HCR, respectivement de 213,18 et 669,32 millions de dollars, est due principalement aux déficits enregistrés au cours de l'exercice. L'actif net de l'UNOPS a diminué de 30,23 millions de dollars, principalement en raison des versements approuvés aux entités contributrices.

17. En revanche, le Comité a constaté que les actifs nets du PNUD, du PNUE et de l'UNICEF avaient considérablement augmenté par rapport à l'exercice précédent : l'actif net du PNUD a augmenté de 311,95 millions de dollars, principalement du fait de l'augmentation des contributions volontaires et des produits des placements ; l'actif net du PNUE a augmenté de 285,38 millions de dollars, principalement en raison de l'excédent enregistré pour l'exercice ; l'actif net de l'UNICEF a augmenté de 431,64 millions de dollars, principalement en raison de l'augmentation de la juste valeur des actifs financiers et du gain actuariel découlant de la variation des engagements au titre des avantages du personnel.

Ratios

18. L'analyse des ratios est une analyse quantitative des informations fournies dans les états financiers. Le Comité s'est surtout intéressé à quatre ratios dans le présent rapport, à savoir le ratio de solvabilité (total de l'actif/total du passif), le ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants), le ratio de liquidité relative (trésorerie + placements à court terme + créances/passifs courants) et le ratio de liquidité immédiate (trésorerie + placements à court terme/passifs courants).

19. L'analyse des ratios permet d'évaluer la viabilité financière et la liquidité des différentes entités des Nations Unies (voir le tableau 3). En général, un ratio égal à 1 est considéré comme un bon indicateur de viabilité financière ou de liquidité. Des explications détaillées sur chaque ratio sont données dans les notes qui font suite au tableau 3.

20. D'une manière générale, la situation financière de toutes les entités est pour le moins suffisamment solide. La plupart des entités affichent des ratios de liquidité confortablement élevés. Celles dont les ratios sont proches de 1 ou inférieurs à 1 pourraient être confrontées à des problèmes de solvabilité à l'avenir.

21. Un ratio de solvabilité supérieur à 1 signifie que l'entité est en mesure d'honorer l'ensemble de ses engagements. Une des 17 entités a un ratio inférieur à 1 (ITC : 0,97). Comme l'essentiel du passif de cette entité est un passif à long terme, principalement composé d'engagements au titre des avantages du personnel et de passifs liés aux accords conditionnels, il n'existe aucune menace immédiate pour sa solvabilité ; cela étant, cette entité doit à terme renforcer la situation de son actif. Cinq entités ont un ratio de solvabilité très légèrement supérieur à 1 (UNRWA : 1,06 ; UNOPS : 1,08 ; opérations de maintien de la paix des Nations Unies : 1,13 ; MIFRTP : 1,56 ; opérations de l'ONU couvertes par le volume I : 1,56). Les 11 autres entités ont des ratios largement supérieurs à 1, compris entre 2,55 pour l'UNITAR et 19,91 pour le Fonds d'équipement des Nations Unies.

22. Le Comité a en outre constaté que le ratio de liquidité immédiate des opérations de maintien de la paix des Nations Unies demeurait inférieur à 1 (0,30 en 2023, contre 0,48 en 2022). Les ratios de liquidité immédiate des missions de maintien de la paix ont diminué : au 30 juin 2023, seules deux missions enregistraient un ratio qui était supérieur à 1 ou s'en approchait, tandis que pour les autres missions, il avoisinait zéro.

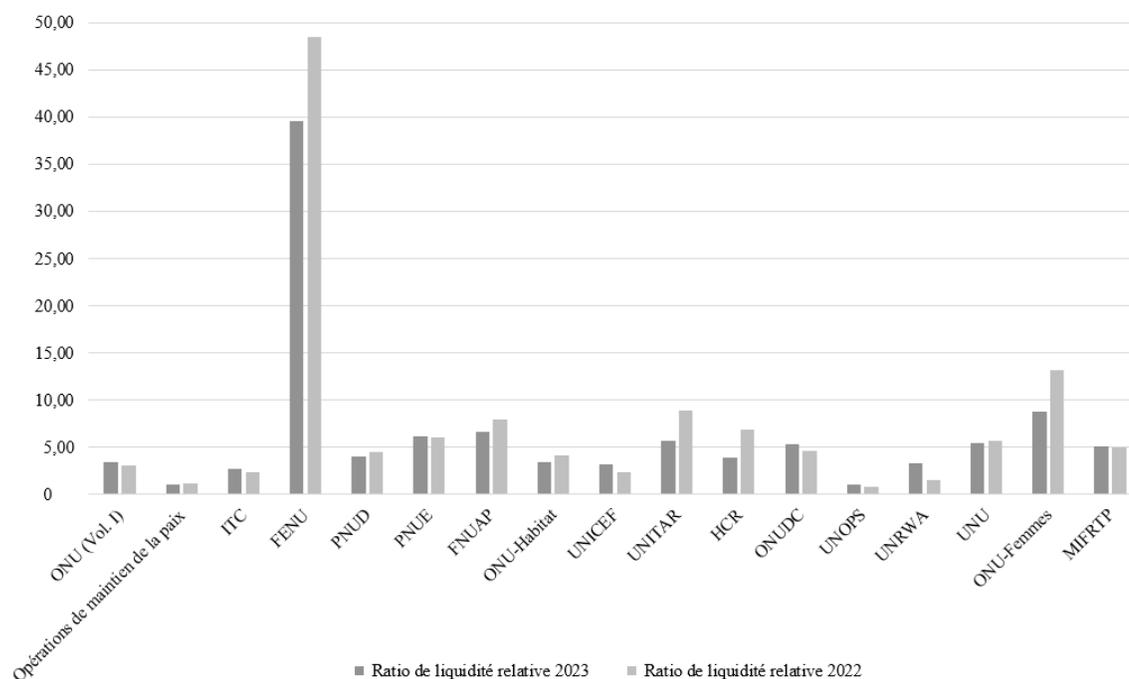
23. En ce qui concerne l'UNOPS, le Comité a constaté qu'en 2023, le ratio de liquidité générale (1,05), le ratio de liquidité relative (1,05) et le ratio de liquidité immédiate (0,94) avaient légèrement augmenté par rapport à l'exercice précédent. Le ratio de liquidité immédiate demeure toutefois inférieur à 1. Bien que les liquidités et les placements à court terme aient augmenté en 2023, il y a également eu une augmentation des passifs courants, notamment des dettes, des charges à payer et des produits comptabilisés d'avance. En conséquence, le ratio de liquidité immédiate s'est légèrement amélioré par rapport à celui de 2022 (0,82).

24. En ce qui concerne les opérations de l'ONU couvertes par le volume I, les principaux ratios financiers sont restés stables au cours des trois derniers exercices. Toutefois, grâce à une analyse structurelle de la situation financière par groupe de fonds, le Comité a noté que, pour le budget ordinaire et les fonds connexes, le ratio de liquidité immédiate continuait de se détériorer, s'étant établi à 0,19, 0,69 et 0,11 à la fin des exercices 2021, 2022 et 2023, respectivement, ce qui indique un problème croissant en matière de liquidités.

25. On trouvera dans la figure I une comparaison des ratios de liquidité relative des 17 entités pour 2023 et 2022.

Figure I

Comparaison des ratios de liquidité relative de différentes entités



Source : Chiffres extraits des états financiers des différentes entités et calculés par le Comité.

26. Bien que les ratios démontrent de manière générale que les entités sont suffisamment solvables et que les ratios de liquidité soient suffisants (à l'exception des opérations de maintien de la paix des Nations Unies), l'évolution des liquidités devrait faire l'objet d'une surveillance constante visant à maîtriser les risques en la matière.

Tableau 3
Analyse des ratios au 31 décembre 2023

Entité	Ratio de solvabilité : total de l'actif/total du passif ^a		Ratio de liquidité générale : actifs courants/passifs courants ^b		Ratio de liquidité relative : (trésorerie + placements à court terme + créances)/passifs courants ^c		Ratio de liquidité immédiate : (trésorerie + placements à court terme)/passifs courants ^d	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
ONU (Vol. I)	1,56	1,68	3,52	3,28	3,37	3,05	2,36	2,31
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	1,13	1,18	1,29	1,32	1,10	1,17	0,30	0,48
ITC	0,97	0,98	2,92	2,56	2,76	2,41	1,48	1,18
Fonds d'équipement des Nations Unies	19,91	21,46	40,07	48,90	39,54	48,46	15,63	27,56
PNUD	4,75	4,82	4,22	4,60	4,06	4,45	2,48	2,70
PNUE ^e	6,44	6,46	7,22	7,03	6,20	5,99	4,83	4,42
FNUAP ^e	5,61	6,07	7,54	9,00	6,58	8,00	3,65	5,04
ONU-Habitat	3,77	4,05	3,77	4,40	3,44	4,16	1,80	2,12
UNICEF ^e	3,79	2,87	3,73	2,74	3,15	2,37	1,93	1,56
UNITAR	2,55	3,50	6,73	10,20	5,70	8,90	3,15	5,81
HCR ^e	2,71	3,63	5,11	8,28	3,91	6,82	2,42	4,41
ONUDC ^e	3,70	3,50	5,44	4,77	5,28	4,58	4,28	3,55
UNOPS	1,08	1,10	1,05	0,87	1,05	0,86	0,94	0,82
UNRWA ^e	1,06	0,99	3,59	2,01	3,33	1,56	2,98	1,31
UNU	7,74	7,80	5,52	5,71	5,49	5,66	3,74	3,08
ONU-Femmes	7,54	9,88	9,65	14,54	8,79	13,13	5,12	7,50
MIFRTP	1,56	1,65	5,12	4,95	5,08	4,92	3,55	3,37

Source : Rapports d'audit du Comité.

^a Un ratio élevé (égal ou supérieur à 1) signifie que l'entité est en mesure d'honorer l'ensemble de ses engagements.

^b Un ratio élevé (égal ou supérieur à 1) signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses passifs courants.

^c Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

^d Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur qui permet de mesurer la capacité d'une entité à faire face à ses passifs courants à partir de ses actifs liquides (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements).

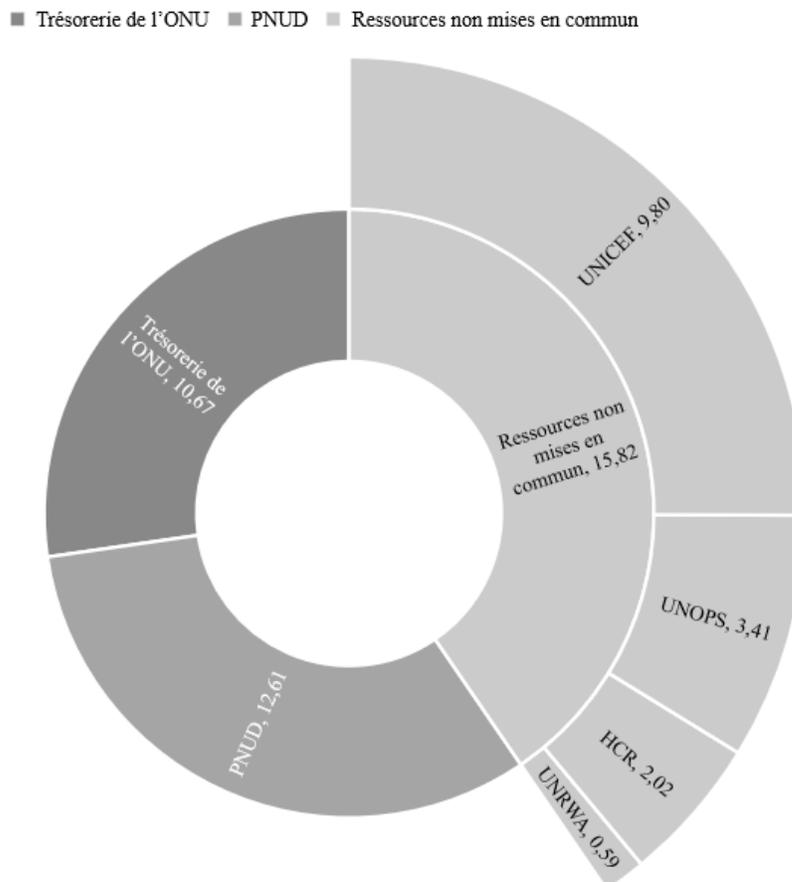
^e L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 et les montants donnés dans le présent rapport.

C. Gestion de la trésorerie et des placements

27. L'ONU et plusieurs des fonds et programmes des Nations Unies gèrent des sommes importantes sous forme de liquidités et de placements. Les administrations se sont parfois dotées de services spécialisés dans la gestion de la trésorerie pour soutenir leurs différents besoins et certaines fournissent également ce type de services à d'autres organismes. Par suite de la mise en service d'Umoja, l'ONU applique un système de gestion des comptes en banque qui lui est propre, dans lequel les comptes ne sont plus rattachés à telle ou telle entité, mais sont gérés par devise et par pays, et toutes les entités participantes les utilisent pour effectuer leurs opérations. La Trésorerie de l'ONU administre un fonds de gestion centralisée des liquidités qui lui sert à investir les sommes reçues des entités participantes, comme indiqué dans la figure II.

Figure II
Fonds de gestion centralisée des liquidités et ressources non mises en commun en 2023^a

(En milliards de dollars des États-Unis)



Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

^a Sont compris dans les ressources non mises en commun les fonds gérés par une autre entité des Nations Unies.

28. Au 31 décembre 2023, huit des entités auditées⁴ participaient au fonds de gestion centralisée des liquidités administré par la Trésorerie de l'ONU, qui gérait à ce titre des liquidités et des placements d'un montant total de 10,67 milliards de dollars. De son côté, le PNUD gérait des placements d'un montant total de 12,61 milliards de dollars pour son propre compte et pour celui d'autres entités des Nations Unies en application d'accords de prestation de services couvrant quatre entités⁵ considérées dans le présent rapport. Quatre entités (l'UNICEF, le HCR, l'UNOPS et l'UNRWA) disposaient d'un total de 15,82 milliards de dollars de liquidités et de placements qui n'étaient pas mis en commun ou gérés par d'autres entités (voir la figure II).

⁴ Opérations de l'ONU couvertes par le volume I, opérations de maintien de la paix des Nations Unies, ITC, PNUE, ONU-Habitat, ONUDC, UNU et MIFRTP.

⁵ Fonds d'équipement des Nations Unies, FNUAP, UNITAR et ONU-Femmes. Les placements comprennent également des montants confiés par le PNUD à des gérants de portefeuille extérieurs.

29. Les soldes de trésorerie, le volume des opérations et le nombre de devises utilisées pour les paiements étant en augmentation, il devient indispensable de veiller à ce que la gestion de la trésorerie soit confiée à des spécialistes. Cela permet de garantir une utilisation optimale de la trésorerie, d'atténuer les risques, de prévoir les flux de trésorerie de manière précise, d'assurer la conformité, de diversifier les placements et de mettre la technologie au service d'une gestion efficace des opérations financières. En outre, il est indispensable que l'ONU et ses fonds et programmes gèrent les ressources selon une stratégie qui les aidera à assurer la stabilité financière, la continuité des opérations, la mise en œuvre des programmes et la responsabilité financière. Pour s'assurer que les rendements du fonds de gestion centralisée des liquidités et les risques qui y sont associés sont dûment gérés, la Trésorerie de l'ONU se repose sur une équipe de membres du personnel spécialistes des placements qui gère les ressources mises en commun et fournit des liquidités quotidiennement aux participants au fonds.

30. On trouvera dans le tableau 4 des informations sur la situation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur les placements des 17 entités⁶ au 31 décembre 2023. Ces actifs représentaient la majorité des actifs, toutes entités confondues. Pour 11 entités, ils représentaient plus de la moitié de l'actif total. Pour l'UNOPS et l'UNU, ils représentaient plus de 80 % de l'actif.

31. Les placements à court et à long terme (voir le tableau 4) sont globalement stables. Au 31 décembre 2023, les placements dépassaient le milliard de dollars dans six entités (opérations de l'ONU couvertes par le volume I, PNUD, FNUAP, PNUE, UNICEF et UNOPS).

Tableau 4
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements au 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Trésorerie et équivalents de trésorerie		Placements (court et long terme)		Total de l'actif		Trésorerie et placements en pourcentage du total de l'actif		Entités avec lesquelles les ressources sont mises en commun ou gérées
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	
ONU (Vol. I)	729 288	851 871	4 900 914	4 996 887	11 703 101	11 662 841	48,11	50,15	Trésorerie de l'ONU
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	205 672	272 824	757 160	1 228 734	4 429 881	4 740 218	21,73	31,68	Trésorerie de l'ONU
ITC	22 058	21 802	137 465	124 601	374 096	331 071	42,64	44,22	Trésorerie de l'ONU
Fonds d'équipement des Nations Unies	23 778	63 668	194 906	175 353	485 506	417 342	45,04	57,27	PNUD
PNUD ^a	1 005 265	867 595	8 792 015	8 542 427	15 279 305	14 822 233	64,12	63,49	PNUD
PNUE	252 090	243 628	1 707 043	1 450 620	3 485 444	3 145 273	56,21	53,87	Trésorerie de l'ONU
FNUAP ^b	181 762	363 145	1 527 768	1 354 493	2 930 326	2 793 740	58,34	61,48	PNUD
ONU-Habitat	37 801	37 051	255 763	220 256	617 303	498 686	47,56	51,60	Trésorerie de l'ONU
UNICEF	1 112 057	1 008 802	8 684 722	8 958 688	17 381 698	18 980 615	56,36	52,51	Ressources non mises en commun
UNITAR	4 809	9 516	41 011	40 924	75 740	76 919	60,50	65,58	PNUD
HCR ^b	2 018 333	2 307 447	–	–	5 076 727	5 340 106	39,76	43,21	Ressources non mises en commun
ONUDC ^b	133 880	136 674	907 377	813 700	1 392 310	1 317 231	74,79	72,15	Trésorerie de l'ONU

⁶ Seule la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies n'est pas prise en compte.

Entité	Trésorerie et équivalents de trésorerie		Placements (court et long terme)		Total de l'actif		Trésorerie et placements en pourcentage du total de l'actif		Entités avec lesquelles les ressources sont mises en commun ou gérées
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	
UNOPS	702 587	604 609	2 705 572	2 890 856	3 796 069	3 676 678	89,78	95,07	Ressources non mises en commun
UNRWA ^b	588 251	276 345	–	–	972 950	889 981	60,46	31,05	Ressources non mises en commun
UNU ^c	28 449	18 786	438 099	401 596	565 980	521 509	82,43	80,61	Trésorerie de l'ONU
ONU-Femmes	210 303	122 040	623 836	638 398	1 455 159	1 324 696	57,32	57,40	PNUD
MIFRTP	20 582	22 836	139 367	135 946	227 721	225 092	70,24	70,54	Trésorerie de l'ONU

Source : États financiers des différentes entités.

^a Y compris les fonds détenus dans des fonds d'affectation spéciale.

^b L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 et les montants donnés dans le présent rapport.

^c Le montant total de la trésorerie et des placements s'élève à 466,55 millions de dollars, dont 399,62 millions de dollars (86 %) constituent le Fonds de dotation de l'UNU, qui est géré par une société d'investissement mondiale et supervisé par le Bureau de la gestion des investissements de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ; 40,13 millions de dollars (9 %) sont placés dans le fonds de gestion centralisée des liquidités administré par la Trésorerie de l'ONU.

D. Créances

32. Les créances sont définies comme de l'argent comptant ou d'autres éléments d'actif dus à l'organisation par d'autres parties. Une créance est constatée lorsqu'un accord de transfert contraignant a été conclu, mais que les fonds ou autres actifs n'ont pas été reçus. Le Comité a analysé les créances sous les trois angles suivants :

- a) le total des créances (contributions statutaires, contributions volontaires et créances diverses) ;
- b) les créances dues depuis un an ou plus ;
- c) les sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies.

33. Au 31 décembre 2023, le total des créances (contributions statutaires, contributions volontaires et créances diverses) des 17 entités des Nations Unies dont il est question dans le tableau 5 s'élevait à 20 728 millions de dollars (contre 19 743 millions en 2022), le montant des créances dues depuis un an ou plus était de 1 191 millions de dollars (contre 985 millions en 2022), et les sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies s'élevaient à 1 345 millions de dollars (contre 1 169 millions en 2022).

34. Le Comité a constaté que, pour 13 entités, les créances avaient augmenté par rapport à l'exercice précédent. Le PNUE est celle des entités ayant les créances les plus élevées (5 053 millions de dollars), en raison des engagements et des accords qui le lient à des partenaires de financement, y compris les engagements portant sur les exercices à venir.

35. Le PNUE est l'entité qui avait la somme la plus élevée à recevoir d'autres entités des Nations Unies en 2023 (735 millions de dollars). Cela tient à des accords de financement conclus entre le PNUE, le Fonds pour l'environnement mondial et la Banque mondiale pour une durée supérieure à un an et au fait que le Fonds procède à des décaissements au profit du PNUE par tranches de 20 millions de dollars tous les deux à trois mois, en fonction des besoins de trésorerie.

36. Dix entités avaient des créances de plus de 10 millions de dollars qui étaient en souffrance depuis un an ou plus ; pour une entité (le MIFRTP), ces créances représentaient 79 % de ses créances totales.

Tableau 5
Créances au 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Total des créances (contributions statutaires, contributions volontaires et créances diverses)		Créances dues depuis un an ou plus		Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
ONU (Vol. I)	2 614 407	2 241 743	93 503	65 994	104 776	145 472
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	1 877 389	1 696 782	569 352	488 755	20 332	13 599
ITC	198 874	168 971	–	–	2 450	1 148
Fonds d'équipement des Nations Unies	261 816	174 050	395	246	24 423	1 917
PNUD	5 053 083	5 053 938	15 755	28 980	5 266	32
PNUE	1 138 685	1 095 099	275 091	234 936	735 276	674 646
FNUAP ^a	1 031 066	907 585	22 342	3 320	55 645	39 810
ONU-Habitat	279 043	218 113	70 128	45 409	30 192	25 578
UNICEF	4 921 376	4 979 354	21 709	37 485	262 403	206 238
UNITAR	22 064	19 884	276	10	6 591	4 929
HCR	1 960 717	2 079 418	53 969	9 346	47 149	27 545
ONUDC	313 919	326 404	1 907	9 095	13 789	7 865
UNOPS	355 798	145 798	13 878	15 721	36 811	18 387
UNRWA ^a	70 305	53 027	9 880	2 335	163	154
UNU	40 515	44 963	1 864	1 598	14	95
ONU-Femmes	528 606	485 571	637	432	–	1 341
MIFRTP	54 469	52 444	43 144	40 909	16	–

Source : États financiers des différentes entités.

^a L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 et les montants donnés dans le présent rapport.

E. Avantages du personnel

37. Les avantages du personnel se décomposent en avantages à court terme, avantages à long terme, avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat de travail.

38. Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les prestations payables après la cessation de service, hors indemnités de fin de contrat. Ils comprennent les pensions, les subventions de primes d'assurance maladie (assurance maladie après la cessation de service), ainsi que les prestations liées au rapatriement et autres paiements dus après la cessation de service. Les pensions sont versées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

39. On trouvera dans le tableau 6 des informations sur les engagements au titre des avantages du personnel (hors pensions) dans différentes entités. Pour 14 entités, ces engagements représentaient plus du quart (25 %) du passif total ; pour 8 entités, ils équivalaient à plus de la moitié du passif total. Pour l'UNRWA et le Fonds d'équipement des Nations Unies, les engagements au titre des avantages sociaux représentaient plus de 80 % du passif total.

40. À l'exception du PNUD, d'ONU-Habitat, de l'UNICEF et de l'UNU, toutes les entités ont vu leurs engagements au titre des avantages du personnel augmenter par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement due à la baisse du taux d'actualisation et à des changements en lien avec d'autres hypothèses actuarielles. Pour le PNUD et l'UNICEF, la diminution des engagements au titre des avantages sociaux est principalement due aux prestations effectivement versées et à d'autres changements concernant les hypothèses actuarielles, tels que la diminution des coûts liés aux prestations médicales par personne. Les engagements au titre des avantages du personnel d'ONU-Habitat et de l'UNU sont restés stables par rapport à l'exercice précédent.

41. L'assurance maladie après la cessation de service est un régime d'assurance maladie destiné aux anciens fonctionnaires et aux personnes à leur charge ; son bénéfice n'est acquis qu'à titre de prolongation, sans interruption entre la période d'activité et la retraite, de l'affiliation d'un ou d'une fonctionnaire en activité à un régime d'assurance maladie de l'Organisation des Nations Unies financé par cotisations. Ce type de subventions de primes d'assurance maladie représentait la majorité des engagements au titre des avantages du personnel pour toutes les entités, sauf l'UNRWA.

42. Les opérations de l'ONU couvertes par le volume I, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et l'UNICEF ont enregistré en 2023 les montants les plus élevés au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ce qui cadre avec les effectifs importants de ces entités.

Tableau 6

Engagements au titre des avantages du personnel dans les différentes entités au 31 décembre 2023

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Total des engagements au titre des avantages du personnel ^a		Total du passif		Engagements au titre des avantages du personnel en pourcentage du total du passif		Assurance maladie après la cessation de service	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
ONU (Vol. I)	5 493 622	5 017 102	7 512 341	6 953 643	73,13	72,15	4 752 619	4 341 145
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	1 676 714	1 629 713	3 917 524	4 014 679	42,80	40,59	1 289 069	1 208 980
ITC	165 704	154 165	386 739	339 103	42,85	45,46	149 990	138 043
Fonds d'équipement des Nations Unies	20 756	17 668	24 382	19 448	85,13	90,85	14 171	11 414
PNUD	1 171 962	1 240 402	3 217 866	3 072 740	36,42	40,37	807 557	891 107
PNUE	233 654	222 559	541 330	486 539	43,16	45,74	183 539	177 973
FNUAP	351 903	348 005	522 338	459 918	67,37	75,67	273 969	278 368
ONU-Habitat	37 334	38 073	163 625	123 054	22,82	30,94	26 390	27 712
UNICEF	1 496 375	1 641 507	4 588 636	6 619 188	32,61	24,80	1 133 306	1 304 433
UNITAR	23 061	17 629	29 733	21 966	77,56	80,26	19 750	15 007

Entité	Total des engagements au titre des avantages du personnel ^a		Total du passif		Engagements au titre des avantages du personnel en pourcentage du total du passif		Assurance maladie après la cessation de service	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
HCR ^b	1 217 696	1 121 294	1 876 518	1 470 581	64,89	76,25	916 438	833 927
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	105 379	94 375	518 613	691 381	20,32	13,65	92 386	83 598
ONUDC	134 087	115 510	376 754	376 300	35,59	30,70	89 571	75 704
UNOPS	122 365	111 141	3 502 259	3 352 641	3,49	3,32	69 909	63 430
UNRWA	808 416	779 844	913 868	902 271	88,46	86,43	619	624
UNU	12 148	12 508	73 146	66 836	16,61	18,71	6 065	7 020
ONU-Femmes	122 811	108 093	192 973	134 093	63,64	80,61	79 582	77 196
MIFRTP	83 388	75 090	145 785	136 299	57,20	55,09	67 396	58 780

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

^a À l'exclusion des engagements liés aux pensions.

^b L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 et les montants donnés dans le présent rapport.

F. Produits

43. Le tableau 7 présente le total des produits pour 2023 et 2022. Le Comité a constaté que les produits de 10 des 17 entités auditées avaient augmenté en 2023. L'augmentation va de 2,23 % pour l'UNOPS à 117,36 % pour l'UNU.

44. À la fin de l'exercice, l'UNICEF et les opérations de l'ONU couvertes par le volume I avaient les produits les plus élevés parmi les 17 entités considérées. Le montant total des produits de l'UNICEF s'élevait à 8 932 millions de dollars, soit environ 1 397 millions de dollars (13,52 %) de moins que l'exercice précédent. Les produits des opérations de l'ONU couvertes par le volume I se chiffraient à 7 587 millions de dollars, soit une augmentation de 239 millions de dollars (3,25 %).

45. En ce qui concerne le financement, six entités ont reçu des contributions statutaires au cours de la période. C'est chez les opérations de maintien de la paix des Nations Unies que les contributions versées par les États Membres représentent la plus grande part du total des produits (92,91 %), les contributions statutaires s'élevant à 6 494 millions de dollars pour la période considérée. Par ailleurs, 43,21 % (3 278 millions de dollars) des produits des opérations de l'ONU couvertes par le volume I provenaient des contributions statutaires, ce qui constitue la deuxième part la plus importante.

Tableau 7
Total des produits en 2023 et 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Total des produits		Variation	Variation en pourcentage du total des produits
	2023	2022		
ONU (Vol. I)	7 587 446	7 348 269	239 177	3,25
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	6 989 676	6 768 863	220 813	3,26
ITC	159 525	155 946	3 579	2,30
Fonds d'équipement des Nations Unies	167 602	202 001	(34 399)	(17,03)
PNUD	5 934 364	5 322 106	612 258	11,5
PNUE	975 477	954 159	21 318	2,23
FNUAP ^a	1 565 289	1 669 615	(104 326)	(6,25)
ONU-Habitat	215 393	187 850	27 543	14,66
UNICEF	8 932 123	10 329 055	(1 396 932)	(13,52)
UNITAR	44 865	43 873	992	2,26
HCR	4 707 316	6 067 443	(1 360 127)	(22,42)
ONUDC ^a	529 424	430 649	98 775	22,94
UNOPS	1 216 962	1 224 424	(7 462)	(0,61)
UNRWA	1 533 384	1 190 227	343 157	28,83
UNU	117 779	54 187	63 592	117,36
ONU-Femmes ^a	619 057	667 998	(48 941)	(7,33)
MIFRTP	76 239	80 243	(4 004)	(4,99)

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

^a L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 et les montants donnés dans le présent rapport.

G. Charges

46. Le tableau 8 présente le total des charges sur deux ans (2023 et 2022). Le Comité a constaté que les charges de 13 des entités auditées avaient augmenté en 2023 (de 0,21 % pour l'ITC à 60,12 % pour la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies).

47. À la fin de l'exercice, l'UNICEF et les opérations de l'ONU couvertes par le volume I enregistraient les charges les plus élevées parmi les 18 entités considérées. Le total des charges de l'UNICEF s'élevait à 9 037 millions de dollars, soit une augmentation d'environ 495 millions de dollars par rapport à 2022, et celui des opérations de l'ONU couvertes par le volume I était de 7 915 millions de dollars, soit une augmentation de 202 millions.

Tableau 8
Total des charges et charges de personnel pour 2023 et 2022

(En milliers de dollars des États-Unis/nombre de fonctionnaires)

Entité	Total des charges		Charges de personnel (traitements, prestations et indemnités)		Nombre de fonctionnaires		Charges de personnel, par fonctionnaire	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
ONU (Vol. I)	7 915 055	7 712 972	3 321 045	3 096 451	21 084	19 250	157,51	160,85
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	7 226 664	7 091 307	1 726 770	1 726 293	11 701	11 631	147,57	148,42
ITC	158 784	158 451	79 911	76 251	411	424	194,43	179,84
Fonds d'équipement des Nations Unies	100 780	116 211	28 898	26 988	169	177	170,99	152,47
PNUD	5 584 134	5 347 552	884 169	871 045	7 493	7 486	118,00	116,36
PNUE	696 642	651 319	212 186	207 823	1 365	1 330	155,45	156,26
FNUAP ^a	1 510 418	1 472 131	380 376	350 670	3 423	3 238	111,12	108,30
ONU-Habitat	162 405	203 478	46 817	47 090	426	310	109,90	151,90
UNICEF	9 036 662	8 541 219	1 940 036	1 792 064	17 640	16 729	109,98	107,12
UNITAR	49 475	41 361	15 216	14 092	99	91	153,70	154,86
HCR	5 297 422	5 483 450	1 498 942	1 411 292	16 021	15 707	93,56	89,85
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ^b	132 963	83 040	68 459	56 779	373	363	183,54	156,42
ONUDC ^a	451 512	398 486	161 878	150 571	943	936	171,66	160,87
UNOPS	1 238 763	1 222 875	130 770	121 940	659	620	198,44	196,68
UNRWA	1 460 546	1 312 390	744 265	736 252	27 576	27 768	26,99	26,51
UNU ^c	81 440	146 107	20 106	19 607	151	142	133,15	138,08
ONU-Femmes ^a	546 103	536 291	186 163	175 863	1 290	1 220	144,31	144,15
MIFRTP	79 295	85 716	56 944	64 686	335	439	169,98	147,35

Source : États financiers et renseignements communiqués par les différentes entités.

^a L'administration a retraité les chiffres de 2022, ce qui explique les différences entre les montants indiqués dans le résumé concis de 2022 et les montants donnés dans le présent rapport.

^b Le total des charges ne couvre que les dépenses d'administration en raison de la nature distincte des activités de la Caisse.

^c Les vacataires liés à l'UNU par une convention de services ont été considérés comme des employés aux fins de l'application des normes IPSAS, mais ne sont pas des fonctionnaires au sens du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU. Les charges de personnel ne comprennent donc pas la rémunération de ces personnes.

H. Fraude et présomption de fraude

48. Les organismes des Nations Unies sont exposés à un large éventail de risques de fraude, tant internes qu'externes. La fraude peut être le fait d'individus opportunistes pratiquant des détournements à petite échelle qui peuvent avoir un effet cumulatif et produire des pertes importantes si on ne s'y attaque pas. Une culture d'impunité peut s'instaurer si les responsables de telles pratiques s'en tirent avec des sanctions légères ou insignifiantes.

49. Le Comité reconnaît qu'il existe des différences dans la manière dont chaque entité gère les informations relatives à la fraude et à la présomption de fraude.

Toutefois, il s'est efforcé d'harmoniser les informations divulguées par les entités dans le présent rapport, étant entendu qu'il est utile de comparer les grandes tendances en utilisant les données des années précédentes. Le tableau 9 fait état des cas de fraude ou de présomption de fraude signalés de 2021 à 2023 par les entités et du nombre d'affaires en instance depuis plus de deux ans. On trouvera des explications détaillées dans les rapports d'audit établis pour chacune des entités.

Tableau 9
Nombre de cas de fraude ou de présomption de fraude signalés

Entité	Nombre de cas de fraude ou de présomption de fraude			Nombre d'affaires en instance depuis plus de deux ans
	2023	2022	2021	
ONU (Vol. I)	118	108	92	28
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	123	127	124	26
ITC	–	–	–	–
Fonds d'équipement des Nations Unies	1	1	1	–
PNUD	62	42	35	22
PNUE	22	3	7	–
FNUAP	42	41	49	26
ONU-Habitat	–	–	–	–
UNICEF	216	193	152	9
UNITAR	–	–	–	–
HCR	28	35	66	–
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	–	–	–	–
ONUDC	51	11	30	1
UNOPS	124	99	56	–
UNRWA	31	34	47	28
UNU	–	–	–	–
ONU-Femmes	10	5	16	–
MIFRTP	–	1	–	–

Source : Renseignements communiqués par les différentes entités.

50. Le Comité a noté que 12 des 18 entités avaient signalé des cas de fraude ou de présomption de fraude chacune des deux dernières années. Pour quatre d'entre elles, le nombre de cas a diminué entre 2022 et 2023 ; le Fonds d'équipement des Nations Unies a signalé un cas en 2022 et en 2023 ; les sept autres ont enregistré une augmentation.

51. Le nombre total de cas signalés a augmenté au cours de trois dernières années, passant de 675 en 2021 à 828 en 2023. Parmi ces cas, 140 affaires, concernant huit entités, sont restées en instance pendant plus de deux ans. Les opérations de l'ONU couvertes par le volume I et l'UNRWA représentent chacun 20 % de ces 140 affaires.

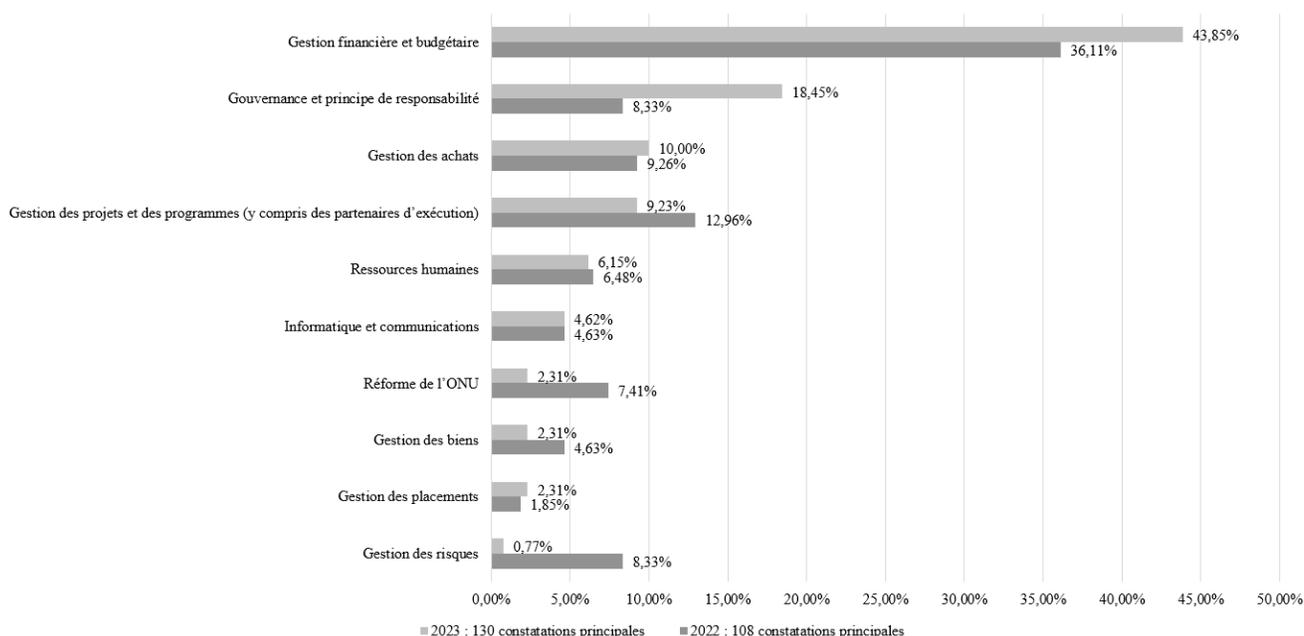
52. En 2023, l'ONUDC a signalé 51 cas de fraude ou de présomption de fraude. Cependant, le signalement ou l'ouverture de l'affaire datait de 2023 dans seulement 17 de ces 51 cas, et les 34 autres remontaient à des années antérieures. Pour l'UNOPS, l'augmentation du nombre de cas est principalement due au renforcement des mécanismes de signalement.

III. Principales constatations et recommandations

53. Le mandat du Comité des commissaires aux comptes est régi par l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. En vertu de l'article 7.5 dudit Règlement, le Comité peut faire des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation.

54. Dans ce contexte, le présent rapport met en évidence, par catégorie, les principales constatations formulées dans les rapports propres à chaque entité à l'issue des audits menés pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2022. On trouvera dans la figure III la répartition de ces constatations par catégorie.

Figure III
Principales constatations formulées en 2022 et 2023, par catégorie



55. La gestion financière et budgétaire, la gouvernance et l'application du principe de responsabilité, et la gestion des achats représentent 72,3 % des constatations formulées en 2023.

56. Au total, 57 (43,85 %) des principales constatations formulées par le Comité en 2023 portent sur la gestion financière et budgétaire, contre 39 (36,11 %) en 2022 ; pour les deux exercices, cette catégorie est la plus importante. Au cours de l'exercice 2022, le Comité s'est concentré sur la gestion financière et budgétaire, principalement sous l'angle de la conformité, en réponse aux préoccupations exprimées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport sur les rapports financiers et les états financiers vérifiés, et les rapports du Comité pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (A/77/574), concernant l'insuffisance ou le non-respect des règlements et dispositions relatifs à la gestion financière et budgétaire, voire l'absence de dispositions, qui ont affaibli la discipline et le contrôle budgétaires. Au cours de l'exercice 2023, il a continué de prêter attention aux mêmes questions du point de vue de la performance. À cet égard, le Comité considère que les constatations relatives à la perte ou au gaspillage éventuels de ressources, aux fonds

inactifs et aux ressources inutilisées, à l'inefficacité des opérations et aux difficultés rencontrées pour atteindre les cibles fixées en matière de performance font partie des principales constatations. En réponse aux préoccupations exprimées par les organes directeurs, et compte tenu de l'importance que revêtent la performance financière et l'exécution du budget pour l'exécution des mandats et la gestion des ressources des entités des Nations Unies, on trouvera dans le présent rapport une section consacrée à la performance financière et à l'exécution des budgets de 18 entités pour 2023 (voir la section V).

57. Les constatations relatives à la gouvernance et au principe de responsabilité représentent respectivement 18,45 % et 8,33 % des principales constatations formulées en 2023 et 2022. Certaines concernent le fait que les directives de politique générale et les mécanismes relatifs à l'application du principe de responsabilité sont insuffisants, que le principe de responsabilité n'est pas toujours appliqué comme il le devrait et que le fonctionnement du dispositif de gouvernance de certaines activités programmatiques de grande envergure est parfois défaillant.

58. Au troisième rang des constatations principales les plus fréquentes se trouvent celles qui portent sur la gestion des achats, qui représentent 10 % et 9,26 % des principales constatations formulées en 2023 et 2022, respectivement. L'insuffisance de l'évaluation et du suivi des prestations des fournisseurs a entraîné des pertes importantes et le contournement délibéré des procédures d'achat, entre autres, et a motivé certaines des principales constatations portant sur la gestion des achats pour 2023.

59. Le Comité présente ci-dessous ses principales constatations et recommandations pour chacune des 18 entités des Nations Unies couvertes par le présent rapport, qui résultent des audits financiers et des audits de performance pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, ou pour l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 dans le cas des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

A. Organisation des Nations Unies (Vol. I)

Comptes et information financière

Aperçu de la situation financière

60. Le montant total des produits, qui s'est élevé à 7,59 milliards de dollars en 2023, a légèrement augmenté par rapport à 2022 (7,35 milliards de dollars), ce qui s'explique principalement par une hausse de 0,15 milliard de dollars du montant des contributions statutaires et de 0,25 milliard de dollars de celui des produits des placements. Le montant total des charges s'est établi à 7,92 milliards de dollars en 2023, contre 7,71 milliards de dollars en 2022, soit une augmentation de 0,21 milliard de dollars (2,6 %) qui tient principalement à une hausse de 0,22 milliard de dollars des traitements, indemnités et prestations.

61. L'actif net a diminué de 0,52 milliard de dollars (11 %) et s'est établi à 4,19 milliards de dollars au 31 décembre 2023 (contre 4,71 milliards de dollars au 31 décembre 2022), ce qui s'explique en majeure partie par des pertes actuarielles sur les engagements au titre des avantages du personnel (0,25 milliard de dollars) et par le déficit enregistré pour l'exercice (0,33 milliard de dollars).

Gestion des liquidités

62. Globalement, la situation financière de l'Organisation en 2023 a été relativement saine. Néanmoins, en ce qui concerne le budget ordinaire et les fonds connexes, le ratio de liquidité immédiate était de 0,11 à la fin de 2023 (contre 0,19 en

2021 et 0,69 en 2022), ce qui indique des problèmes de trésorerie croissants. Le Comité a procédé à une analyse dynamique des flux de trésorerie (entrées et sorties) du fonds 10UNA, une composante majeure du budget ordinaire, en 2023 et constaté d'importants déficits de trésorerie au milieu de l'année, principalement dus au fait que les contributions statutaires n'avaient pas été versées en temps voulu. En 2023, la totalité du montant approuvé pour le Fonds de roulement et le Compte spécial a été utilisée pour faire face à la crise de liquidités touchant le budget ordinaire.

63. L'Administration a fait savoir au Comité qu'elle avait pris des mesures pour traiter la question des arriérés de contributions statutaires, notamment en envoyant de multiples rappels aux États Membres et en lançant des campagnes d'information pour sensibiliser ces derniers à la crise de liquidités et à ses conséquences sur l'exécution des programmes. Grâce à ces mesures, un grand nombre d'États Membres ont payé leurs contributions en totalité ; cependant, des montants importants n'avaient toujours pas été acquittés à la fin de 2023.

Nécessité d'améliorer la comptabilisation des contrats de change à terme de gré à gré et d'autres instruments financiers et de renforcer la communication d'informations à ce sujet

64. L'Assemblée générale a approuvé l'utilisation par le Secrétariat des taux de change à terme pour l'établissement des prévisions budgétaires afin qu'il se prémunisse contre les risques de change. L'Administration a décidé de ne pas appliquer la comptabilité de couverture, qui est facultative, aux contrats de change à terme de gré à gré, ceux-ci visant à neutraliser le risque de change. Toutefois, afin de faire correspondre les états financiers avec les rapports d'exécution du budget-programme, les plus-values réalisées sur les contrats de 2023 (16,3 millions de dollars) et les plus-values latentes relatives aux contrats de 2024 (27,2 millions de dollars) ont été comptabilisées au titre des dépenses de personnel et des autres objets de dépense, alors qu'elles auraient dû être comptabilisées comme produits des placements. En outre, 51,24 millions de dollars de plus-values latentes découlant de la réévaluation de la juste valeur des placements comptabilisés directement dans l'actif net en 2023 ont été présentés comme excédent cumulé, alors qu'ils auraient dû être présentés séparément comme réserves, conformément à la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers).

Services soumis à recouvrement des coûts

Un excédent cumulé de 489,45 millions de dollars et un rebond du coefficient de réserve pour les services soumis à recouvrement des coûts

65. Au 31 décembre 2023, l'excédent cumulé du fonds de recouvrement des coûts (10RCR) s'élevait à 489,45 millions de dollars. Après un ralentissement en 2022, le taux de croissance de l'excédent annuel a rebondi en 2023, et l'excédent a atteint 33,3 millions de dollars, dont près de la moitié provenait des produits des placements. La plus grande partie de l'excédent cumulé revient au Siège de l'ONU : entre 45 % et 54 % de l'excédent enregistré entre 2019 et 2023 lui revenait. Le coefficient de réserve des entités était extrêmement varié, allant de 0,43 à 46,56.

Absence de mécanisme d'allocation des produits des placements du fonds 10RCR

66. Les produits des placements du fonds 10RCR (34,37 millions de dollars au total de 2019 à 2023) ont été comptabilisés comme relevant du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, qui s'en sert pour appuyer la gestion globale du recouvrement des coûts, fournir une assistance technique et des formations et maintenir une réserve centrale. Toutefois, l'allocation et l'utilisation des produits

des placements du fonds 10RCR manquaient de transparence en ce qui concernait les différents prestataires de services.

Facturation de frais excessifs pour des services soumis à recouvrement des coûts

67. Le Comité a constaté plusieurs cas dans lesquels des frais excessifs avaient été facturés pour des services soumis à recouvrement des coûts. Par exemple, la Mission d'appui des Nations Unies en Libye a généré 5,24 millions de produits pour le fonds 10RCR au titre de services qui étaient imputés au budget ordinaire sans qu'il y ait de charges correspondantes ces dernières années. Le Département de l'appui opérationnel et le Bureau de l'informatique et des communications ont quant à eux facturé des frais excessifs au titre des services de location d'espaces de bureaux et des services dans le domaine de l'informatique et des communications, l'excédent cumulé du fonds 10RCR à ce titre s'élevant respectivement à 33,09 et 26,61 millions de dollars au 31 décembre 2023. En outre, l'excédent cumulé du fonds 10RCR généré par l'Office des Nations Unies à Nairobi a augmenté de manière notable entre 2020 et 2023.

Gestion du budget

Informations relatives aux revenus locatifs figurant dans le projet de budget-programme

68. Dans le fascicule du budget le plus récent [A/79/6 (Sect. 1)], les dépenses et les produits bruts afférents aux montants utilisables et non utilisables des revenus locatifs n'ont pas été présentés séparément ; les informations fournies pourraient donc être insuffisantes pour l'estimation des revenus locatifs.

Absence de clarté des directives sur les produits utilisables provenant de la location de locaux

69. Aucune directive n'indiquait clairement dans quelles conditions les produits utilisables pouvaient être conservés ni ne définissait les modalités de suivi concernant l'emploi qui était fait de ces produits. On a constaté l'existence d'importants soldes inutilisés afférents aux montants utilisables des revenus locatifs et l'absence de division claire concernant le recours au budget ordinaire et le recours aux produits utilisables pour l'entretien des espaces loués.

Dépassements de crédits au titre du matériel informatique et du matériel de communication destinés à certaines missions politiques spéciales

70. Le Comité a examiné un échantillon de 13 grandes missions politiques spéciales, à savoir la MANUA, la MANUI et 11 missions politiques spéciales du groupe thématique III, pour la période 2021-2023, et constaté que le dépassement cumulé des crédits au titre du matériel de communication et du matériel informatique s'élevait à 17,92 millions de dollars. En 2021, 11 missions politiques spéciales cumulaient un dépassement de crédits chiffré à 4,99 millions de dollars (soit 4,17 fois le budget approuvé). En 2022, 12 missions cumulaient un dépassement de crédits s'élevant à 8,86 millions de dollars (soit 3,72 fois le budget approuvé). En 2023, sept missions cumulaient un dépassement de crédits de 5,55 millions de dollars (soit 4,62 fois le budget approuvé). En particulier, on a constaté un dépassement de crédits, d'un montant total cumulé de 8,24 millions de dollars, pour six missions politiques spéciales pendant trois années consécutives.

Gestion de la trésorerie et des placements

Amélioration de la sélection des contrepartistes

71. Les directives de l'Organisation des Nations Unies pour la gestion des placements, qui fixent les critères relatifs aux banques recommandées pour les dépôts à terme et les certificats de dépôt, ne mentionnent que la note de crédit minimale exigée, alors que l'Administration prend d'autres critères en compte, notamment la compétitivité des taux, ce qui n'est pas dit clairement.

Prestations dues à la cessation de service

Politique relative à la réserve destinée aux prestations dues à la cessation de service financée au moyen de ressources extrabudgétaires et gestion de la réserve : des améliorations à apporter

72. Les directives en matière de gestion de la réserve destinée aux prestations dues à la cessation de service sont fragmentées. En outre, les directives relatives à l'accumulation et à l'ajustement de ces réserves doivent être formalisées afin de remédier à la situation actuelle : à la fin de 2023, le financement des prestations liées au rapatriement de membres du personnel dont les postes étaient financés au moyen de fonds extrabudgétaires affichait un excédent de 92,92 millions de dollars, alors qu'il n'y avait aucun financement pour les congés annuels non pris (77,46 millions de dollars) et que 726,87 millions de dollars manquaient pour le financement de l'assurance maladie après la cessation de service.

Gestion des biens

Les données inexactes figurant dans Umoja montrent qu'il faut améliorer la gestion du matériel

73. D'après les données figurant dans Umoja, 6 314 pièces de matériel inutilisées, d'une valeur d'acquisition de 10,46 millions de dollars, ont été liquidées au cours de la période 2015-2023. À la fin du mois de mars 2024, 11 786 pièces de matériel, d'une valeur d'acquisition de 30,6 millions de dollars, n'avaient pas été distribuées plus de deux ans après leur acquisition. Parmi elles, 2 557 pièces, d'une valeur de 3,63 millions de dollars, avaient déjà dépassé leur durée d'utilité. En outre, au cours de la période 2018-2023, 2 711 pièces de matériel, d'une valeur d'acquisition de 17,72 millions de dollars, ont été liquidées alors qu'elles avaient été utilisées pendant moins de 50 % de leur durée d'utilité. L'Administration a attribué ces problèmes principalement au fait que l'état du matériel n'était pas correctement indiqué dans Umoja.

Amélioration du ratio de distribution du matériel informatique et de la gestion des taux d'inutilisation grâce au suivi de l'état d'utilisation du matériel et au nettoyage des données dans Umoja

74. Au 31 décembre 2023, les entités de l'ONU couvertes par le volume I comptaient 47 707 ordinateurs et 20 104 fonctionnaires (les non-fonctionnaires n'étant pas compris dans ces chiffres) : le ratio était de 2,37 ordinateurs par fonctionnaire et 15 % des ordinateurs étaient inutilisés. Une analyse plus poussée a montré que le Siège de l'ONU avait le ratio ordinateur/membre du personnel le plus élevé (2,52), associé à un fort taux d'inutilisation (25,3 %). Le ratio ordinateur/membre du personnel varie considérablement d'un département à un autre et d'un bureau à un autre au Siège, le ratio le plus élevé s'établissant à 9,15. L'Administration a indiqué que cette situation tenait au fait que certaines données relatives à l'état d'utilisation du matériel étaient dépassées, ce qui gonflait le taux d'inutilisation.

Gestion des ressources humaines

Signalement des emplois de temporaire (autre que pour les réunions) de la classe D-1 et des emplois inscrits au budget ordinaire qui sont vacants depuis plus de deux ans

75. Le Comité a examiné le projet de budget-programme pour 2023 et le complément d'information sur les prévisions budgétaires et noté ce qui suit : a) 7 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) de la classe D-1 et de rang supérieur n'étaient pas entièrement pris en compte ; b) 119 emplois financés au moyen du budget ordinaire étaient vacants depuis plus de deux ans et n'avaient pas été signalés.

Amélioration de l'utilisation de la modalité d'engagement à durée déterminée limitée, compte tenu des nouvelles directives de politique générale

76. Jusqu'au 20 mars 2024, il n'y avait pas de directives de politique générale encadrant les engagements à durée déterminée limités, ce qui pouvait avoir contribué aux lacunes suivantes : a) au 31 décembre 2023, 915 membres du personnel des entités des Nations Unies couvertes par le volume I étaient titulaires d'un engagement à durée déterminée limitée et l'engagement de 613 d'entre eux courait depuis plus d'un an, certains engagements remontant à 8,5 ans ; b) l'examen d'un échantillon de données concernant la durée des procédures de recrutement, de la publication des avis de vacance à l'entrée en fonctions, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires a révélé des durées supérieures à 120 jours dans 51 des 62 dossiers examinés, soit 82,26 %, ce qui ne permet pas de répondre à des besoins opérationnels urgents. Le Bureau a indiqué que le temps écoulé entre la sélection et l'entrée en fonctions ne dépendait pas de lui, car divers facteurs entraient en ligne de compte, notamment le visa, le voyage, la vérification de l'aptitude médicale et la disponibilité des personnes sélectionnées ; c) le non-respect des procédures de recrutement standard pour la publication des avis de vacance, les épreuves écrites et les entretiens, entre autres.

Répartition géographique : des progrès insuffisants

77. Le Comité a noté les problèmes suivants, en ce qui concernait la répartition géographique : a) le nombre de pays sous-représentés ou non représentés n'a pas diminué ces trois dernières années ; b) le nombre de postes soumis au principe de la répartition géographique occupés par des nationaux de certains pays était nettement en deçà de la limite inférieure fixée ; c) 95 postes étaient vacants depuis plus d'un an, la plus longue vacance remontant à 47 mois au 31 décembre 2023 ; d) 53 (35,8 %) des 148 fonctionnaires nommés à des postes soumis à répartition géographique en 2023 étaient originaires de pays non représentés ou sous-représentés, ce qui n'était donc pas à la hauteur de l'objectif fixé (50 % sur trois années consécutives).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Diversifier les fournisseurs pour garantir une mise en concurrence effective dans les domaines de l'ingénierie, des études techniques et de la construction

78. La catégorie relative à l'ingénierie, aux études techniques et à la construction a représenté 11 % des achats de l'ONU. Une stratégie bien conçue a été approuvée en 2020 afin d'augmenter le rapport qualité-prix des achats dans ce secteur, mais le manque de personnel fait que la mise en œuvre de celle-ci n'a pas fait l'objet d'un suivi. L'une des principales difficultés tient au faible nombre de fournisseurs qui répondent aux appels d'offres dans ce domaine. En moyenne, on compte moins de

trois propositions par appel d'offres, et la tendance était à la baisse sur la période 2018-2023.

Mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité

Amélioration de certains éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité

79. Le Comité a examiné les éléments de la composante IV (dispositifs de contrôle interne) du dispositif d'application du principe de responsabilité pour déterminer si ceux-ci étaient suffisants, efficaces et efficients et a repéré les possibilités d'amélioration suivantes : a) aucun mécanisme de suivi et de mise en œuvre n'était en place pour garantir que les renvois des Tribunaux des Nations Unies au Secrétaire général aux fins d'action récursoire éventuelle soient bien pris en compte, suivis d'effets et fassent l'objet d'un suivi et d'une communication d'informations ; b) il n'existait aucun mécanisme de suivi des recouvrements proposés par le Bureau des services de contrôle interne dans ses recommandations.

Application du principe de responsabilité dans des cas ayant entraîné des pertes financières importantes pour l'Organisation ou des risques notables d'atteinte à la réputation de celle-ci

80. Le Comité a noté deux cas concernant des pertes d'environ 11 millions de dollars pour l'Organisation, pour lesquels aucune enquête n'avait été menée et personne n'avait été tenu responsable. Les deux affaires portaient sur des différends relatifs à des contrats de construction liant l'ONU et des prestataires externes. Le Comité a également rappelé d'autres cas examinés dans son rapport sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 [A/78/5 (Vol. II)]. Ces cas avaient entraîné des dépenses supplémentaires pour l'Organisation, mais aucune enquête n'avait été menée et personne n'avait eu à répondre de la situation. L'examen des cas susmentionnés a mis en évidence l'absence de lignes directrices claires concernant les enquêtes à consacrer aux pertes financières essuyées par l'Organisation des Nations Unies.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement

Absence de diversité géographique dans le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

81. Au 31 mars 2024, 38 (34 %) des 113 coordonnatrices et coordonnateurs résidents en poste étaient originaires des sept pays comptant le plus grand nombre de coordonnatrices et coordonnateurs résidents, 55 (33 %) des 168 personnes inscrites sur la liste de réserve des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient originaires des sept pays comprenant le plus grand nombre de personnes inscrites sur la liste et 67 (47 %) des 143 membres de la filière de sélection étaient concentrés dans neuf pays.

Mise en œuvre de la feuille de route révisée sur les gains d'efficacité

82. Au 31 décembre 2023, la mise en œuvre de la feuille de route sur les gains d'efficacité pour la période 2022-2024 avait été retardée. Aucun service d'appui commun n'avait été entièrement mis en place en 2023, alors que 20 auraient dû être approuvés et mis en place, et seuls 5 des 66 projets de partage des locaux initialement prévus avaient été achevés en 2022 et 8 en 2023. Par ailleurs, la liste des offres prioritaires de services partagés à l'échelle mondiale avait été resserrée pour ne plus inclure que 11 services, soit une forte réduction par rapport à la liste préliminaire qui

en comptait 42, et aucun réel progrès n'avait été enregistré. Faute de fonds, l'objectif visant à étendre la stratégie relative aux activités d'appui aux situations à haut risque ou aux contextes de crise a été repoussé de 2023 à 2024.

Activités liées au pilier Paix et sécurité

L'examen des rapports des donateurs doit être amélioré

83. En 2023, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a reçu des contributions volontaires de l'organisation E à l'appui des activités de l'Équipe de réserve de conseillers principaux pour la médiation et fourni des mises à jour trimestrielles détaillées sur les récents déploiements de l'Équipe de réserve, y compris sur les lieux, les sujets abordés et les éléments clés découlant de chaque déploiement, dont certaines n'ont pas été incorporées dans les rapports publics de l'appel pluriannuel. Il convient de mettre en place une approche normalisée et cohérente et de la suivre pleinement pour rendre compte aux donateurs des activités de l'Équipe de réserve.

Problèmes liés à la gestion du Programme commun du Programme des Nations Unies pour le développement et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix pour le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits

84. L'accord tripartite entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le PNUD et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ne comportait pas de définition précise des rôles et des responsabilités de chaque participant. La coordination et la coopération dans certains pays étaient insuffisantes. Les rapports des conseillers pour la paix et le développement ont parfois été soumis avec retard ou de manière incomplète.

Affaires humanitaires

Documentation incomplète des fonds prépositionnés s'élevant à au moins 7,83 millions de dollars

85. Sur la base d'un échantillon, le Comité a examiné cinq projets au titre du financement prépositionné d'un fonds de financement commun pour un pays qui étaient exécutés par deux partenaires et constaté que les deux partenaires ne disposaient pas de comptes bancaires distincts pour gérer les fonds des projets et n'avaient pas démontré qu'ils utilisaient un système de comptabilité codée pour comptabiliser séparément les transactions et les soldes de trésorerie des projets, comme exigé. Au 31 mars 2024, les décaissements effectués au titre des cinq projets s'élevaient à 14 millions de dollars et les paiements effectués à 3,27 millions de dollars. Pourtant, le solde n'était que de 2,90 millions de dollars. Il n'y avait aucun élément montrant que des paiements d'un montant d'au moins 7,83 millions de dollars avaient été effectués et il convenait donc de procéder à des vérifications plus poussées dans le cadre d'un audit du projet.

Informatique et communications

Pertes ou gaspillages possibles en ce qui concerne la gestion des contrats relatifs à l'informatique et aux communications et la gestion des comptes Microsoft 365, entre autres

86. Le Comité a relevé les cas suivants, qui laissaient entendre qu'il y avait pu avoir un gaspillage de ressources ou des pertes financières : a) des remises sur volume d'une valeur d'environ 3 millions de dollars n'avaient pas été perçues au titre de contrats relatifs à l'informatique et aux communications ; b) il y avait eu des retards

dans la mise en service du nouveau système CarLog, d'une valeur de 1,9 million de dollars ; c) le taux d'utilisation des ressources informatiques de type nuage public était faible, alors qu'une augmentation notable de l'utilisation de ces ressources permettrait d'économiser 1,22 million de dollars grâce à la mise en œuvre des recommandations concernant l'optimisation des coûts formulées par les prestataires de services informatiques en nuage public ; d) en raison de faiblesses dans la gestion des comptes Microsoft 365, 1 840 licences étaient inutilisées et 950 comptes étaient inactifs depuis plus de 90 jours, ce qui aurait dû entraîner leur suppression.

87. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des recommandations tout au long de son rapport. Il recommande principalement que l'Administration :

a) reclasse les gains et pertes de couverture et les fasse figurer séparément dans l'état de la performance financière afin d'améliorer la communication d'informations sur le programme de couverture, et présente les plus-values et moins-values sur les placements au titre des réserves (actif net) ;

b) continue de surveiller les montants des réserves, veille à ce que le solde global du fonds 10RCR soit maintenu à un niveau approprié conformément aux principes et directives en la matière, et utilise le fonds de manière plus efficiente et plus efficace ;

c) mette à jour les directives de politique générale afin d'informer les différents responsables fonctionnels de la manière dont les produits des placements du fonds 10RCR seront utilisés ;

d) se conforme aux directives en matière de recouvrement des coûts et facture uniquement des frais nécessaires et raisonnables à l'avenir ;

e) améliore la présentation des ressources inscrites au chapitre 2 des recettes afin de garantir une plus grande transparence des informations budgétaires relatives aux produits utilisables et aux dépenses ;

f) élabore des directives claires sur les revenus locatifs utilisables, indique la raison pour laquelle les produits utilisables sont conservés, les normes qui régissent les produits qui sont conservés et la méthode de calcul y relative et définisse l'emploi qui peut être fait des produits utilisables, le champ d'application de ces produits et le contrôle qui leur est appliqué ;

g) mette à jour le guide d'établissement du projet de budget pour demander aux missions politiques spéciales de procéder à une analyse complète de leur propre plan de gestion de la demande en matériel informatique et matériel de communication et de faire concorder ce plan avec les projets de budget et l'exécution des budgets à l'avenir ;

h) formalise les critères de sélection des contrepartistes, en plus des critères existants, afin d'améliorer la transparence et de veiller à ce que le processus de prise de décision soit bien documenté ;

i) procède à un examen approfondi de la politique relative à la réserve destinée aux prestations dues à la cessation de service financée au moyen des ressources extrabudgétaires et à la gestion de cette réserve, y compris des méthodes de détermination des taux d'accumulation et d'ajustement de la réserve, afin de veiller à ce que le financement reste à un niveau raisonnable ;

j) procède à des examens approfondis des registres relatifs au matériel afin de garantir l'exactitude des données figurant dans Umoja et prenne des mesures proactives pour éviter un gaspillage des biens ;

k) améliore le suivi de l'état du matériel et le nettoyage des données dans Umoja afin de garantir l'efficacité et l'efficience de la gestion du matériel informatique ;

l) rappelle aux entités concernées qu'elles doivent rendre compte dans les documents budgétaires des emplois vacants de longue date financés au moyen du budget ordinaire, comme prévu dans le guide d'établissement du projet de budget ;

m) demande de nouveau aux entités de revoir la façon dont elles utilisent la modalité d'engagement à durée déterminée limitée et rappelle à toutes la nécessité de respecter les directives de politique générale récemment publiées au sujet de ce type d'engagement ;

n) veille à ce que les procédures de recrutement relatives à des postes soumis à la répartition géographique soient menées en temps voulu et à ce que la proportion de membres du personnel originaires de pays non représentés ou sous-représentés nommés à ce type de postes soit conforme aux cibles fixées ;

o) élabore une stratégie visant à accroître le nombre de fournisseurs potentiels dans le domaine de l'ingénierie, des études techniques et de la construction, qui souhaiteraient travailler avec l'Organisation des Nations Unies ;

p) veille à ce qu'il y ait des directives indiquant clairement qui est responsable du suivi des affaires renvoyées, ainsi que de la communication d'informations à leur sujet, lesquelles devraient notamment contenir des orientations sur les mesures à prendre en temps utile pour les affaires renvoyées par le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et le Tribunal d'appel des Nations Unies aux fins d'action récursoire éventuelle ;

q) assure, sous réserve du cadre juridique, un meilleur suivi des recouvrements proposés par le Bureau des services de contrôle interne dans ses recommandations ;

r) révisé les procédures prévues dans le cadre juridique actuel pour les cas où l'Organisation subirait une perte financière à la suite d'une éventuelle négligence grave, afin d'établir les responsabilités le cas échéant ;

s) remédie au problème de la forte concentration géographique des membres de la filière de sélection des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des coordonnatrices et coordonnateurs des opérations humanitaires en attirant et en formant un plus grand nombre de personnes originaires de pays de programme ;

t) s'entretienne avec la direction du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de mettre en lumière les lacunes constatées dans la mise en œuvre de la feuille de route sur les gains d'efficacité et d'y remédier dans les meilleurs délais ;

u) veille à ce qu'une approche normalisée et cohérente soit suivie pour rendre compte aux donateurs des activités de l'Équipe de réserve de conseillers principaux pour la médiation et s'assure que tous les États Membres ont accès, sur un pied d'égalité, à des informations non confidentielles sur les activités de l'Équipe de réserve, sous une forme accessible au public ;

v) revoie l'accord tripartite et veille à ce qu'il définisse clairement les responsabilités des conseillers pour la paix et le développement, ainsi que celles de leurs gestionnaires tripartites, et à ce que les rapports des conseillers soient soumis en temps voulu et de manière cohérente, en suivant un modèle de rapport normalisé ;

w) renforce le contrôle de la gestion des fonds, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'un compte bancaire distinct portant intérêt, le cas échéant, et la

comptabilisation séparée des dépenses du projet, informe les auditeurs tiers des fonds d'un montant de 7,83 millions de dollars et prenne les mesures de suivi qui s'imposent ;

x) veille à ce que le Bureau de l'informatique et des communications, en coordination avec la Division des achats et les entités utilisatrices finales, assure le suivi auprès des fournisseurs afin que les remises dues au titre des contrats relatifs à l'informatique et aux communications soient perçues dans leur intégralité et en temps voulu ;

y) veille à ce que le Bureau de l'informatique et des communications, en collaboration avec les entités concernées, mette à jour la stratégie relative à l'informatique en nuage dans les meilleurs délais afin de la faire cadrer avec le contexte existant dans le domaine de l'informatique et des communications et avec les besoins des clients, améliore l'utilisation des ressources en nuage public et mette en œuvre des mesures de réduction des coûts, le cas échéant ;

z) veille à ce que le Bureau de l'informatique et des communications renforce ses mécanismes de suivi et de rappel afin de guider les entités dans la gestion des comptes Microsoft 365 et de réduire les éventuelles pertes financières.

B. Centre du commerce international

Restrictions relatives aux achats de faible valeur

88. De 2021 à 2023, le Centre du commerce international a procédé de manière irrégulière à des achats de faible valeur pour un montant total de 981 299 dollars au titre de la location de biens immobiliers, du matériel informatique, des logiciels et du mobilier. En 2023, des achats chiffrés à 202 811 dollars ont été effectués.

Fractionnement en plusieurs achats de faible valeur

89. Des besoins d'une valeur de 103 836 dollars ont été fractionnés en 14 achats de faible valeur effectués sur la même période auprès du même fournisseur pour le même type de service.

Durée des contrats des consultants et des vacataires

90. Le Centre avait fait appel à l'UNOPS et au PNUD dans des cas où la limite de 24 mois sur une période de 36 mois avait été atteinte. Certains consultants qui avaient commencé par un contrat de consultant et de vacataire avaient ensuite été recrutés par l'UNOPS ou le PNUD au bout des 24 mois. De 2021 à 2023, les commissions de gestion annuelles payées au PNUD et à l'UNOPS se sont élevées au total à 1,06 million de dollars, ce qui a entraîné des frais d'administration supplémentaires.

91. Le Comité recommande principalement que le Centre :

a) respecte l'instruction administrative relative aux achats de faible valeur et veille à la bonne codification des articles ;

b) renforce l'examen des achats de faible valeur et, si le montant estimé de l'achat est supérieur à 10 000 dollars, veille à ce que la demande soit soumise à une opération d'achat auprès des services des achats plutôt que d'être divisée en plusieurs commandes ;

c) revoit la politique relative aux consultants et aux vacataires afin de la rendre conforme aux normes de gestion de projet et d'éviter les frais d'administration inutiles.

C. Fonds d'équipement des Nations Unies

Finances

Clarifications concernant les subventions et les opérations avec contrepartie directe

92. Aux termes du mandat que lui a confié l'Assemblée générale, le Fonds d'équipement des Nations Unies est chargé d'assister les pays les moins avancés dans le développement de leur économie, en complétant les ressources existantes en matière d'aide à l'équipement au moyen de dons et de prêts. Les subventions, en particulier celles axées sur la performance, constituent la plus grande part des charges du Fonds : elles représentaient 30,0 % des charges totales en 2023, soit un montant de 30,2 millions de dollars. Le recours important aux subventions a fait que certaines se sont écartées de leur objectif initial, en particulier lorsqu'il s'agit de transactions qui sont en fait des opérations avec contrepartie directe et qui sont donc soumises à des règles de comptabilisation différentes selon les normes IPSAS.

Contrôle des informations financières relatives aux états de paie

93. Les services centraux des états de paie du PNUD sont chargés de fournir de manière centralisée des états de paie mensuels et des services connexes au personnel du FNUD dans le cadre des services communs partagés apportés aux organismes partenaires. Ces services se chiffraient à 44,6 millions de dollars en 2023. Le Comité a constaté des problèmes dans les informations financières relatives aux états de paie. Le Fonds devrait donc poursuivre ses efforts sans relâche.

Gestion des processus budgétaires

Cadre budgétaire et planification et établissement du budget

94. Les processus budgétaires du Fonds sont régis par le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD et une annexe est consacrée aux spécificités du FENU qui ne sont pas traitées dans le texte principal. L'architecture budgétaire repose sur des agrégats complexes et n'est pas pleinement conforme au cadre réglementaire. Les crédits ouverts au titre du budget institutionnel se sont élevés à 16,2 millions de dollars en 2023.

95. La planification budgétaire est encore très informelle. Elle présente l'avantage de la flexibilité et de la simplicité, mais ne permet pas de bien faire le lien entre le budget institutionnel annuel et le cadre stratégique pluriannuel.

96. En vue de l'élaboration du cadre stratégique pour la période 2026-2029, le FENU prévoit de présenter un « budget intégré » plus complet à son Conseil d'administration.

Mobilisation de ressources

97. Le FENU est entièrement financé par des ressources volontaires, qui couvrent aussi bien les dépenses liées aux programmes que les dépenses du siège. La mobilisation des ressources est donc essentielle à l'exécution du mandat de l'organisation.

98. Le FENU a déjà détecté les principales lacunes en matière de collecte de fonds et défini les objectifs à atteindre en priorité pour la mobilisation des ressources.

99. La collecte de fonds doit tenir compte des besoins budgétaires du prochain cadre stratégique du FENU. La bonne exécution d'un mandat ambitieux requiert une relation solide avec les principaux donateurs des secteurs public et privé, notamment dans le cadre d'accords stratégiques pluriannuels.

Compte rendu de la gestion budgétaire et de la performance

100. Les seules informations communiquées sur l'exécution du budget sont présentées dans l'état V, mais elles sont toutefois minimales et ne sont pas suffisantes pour le contrôle de la gestion budgétaire.

101. Le suivi et la gestion des performances reposent sur un outil limité, qui est essentiellement composé d'indicateurs d'activité. La plupart du temps, les cibles sont considérées comme atteintes et le cadre n'est presque pas utilisé à des fins de gestion.

102. La gestion de la performance doit être améliorée de façon à être intégrée à la planification budgétaire et à renforcer le respect du principe de responsabilité. Le FENU pourrait tirer parti des outils de suivi offerts par le nouvel environnement Quantum Plus.

103. Le Comité recommande principalement que le Fonds d'équipement des Nations Unies :

a) clarifie les critères de distinction entre les subventions et les opérations avec contrepartie directe dans les cas où le destinataire de la transaction financière n'est pas le bénéficiaire de l'opération ;

b) continue de rapprocher les transactions afférentes aux états de paie avec les états financiers et perfectionne ces rapprochements ;

c) définisse clairement le cadre de son budget institutionnel en détaillant les recettes, les dépenses et les effectifs prévus, et soumette officiellement ce budget au Conseil d'administration, pour approbation, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière ;

d) fasse adopter, au niveau du secrétariat exécutif, une procédure de planification budgétaire définissant les responsabilités et les produits prévus, mette en place les voies de communication voulues et dispense les formations nécessaires aux membres de son personnel afin d'en assurer la bonne exécution ;

e) élabore un budget intégré informatif qui fasse notamment état des recettes et des dépenses prévues pour les composantes institutionnelle et programmatique, et tienne régulièrement informé le Conseil d'administration ;

f) adopte officiellement, au niveau du secrétariat exécutif, une stratégie en matière de collecte de fonds et l'actualise régulièrement pour que des ressources suffisantes, prévisibles et de qualité lui permettent de maintenir son modèle de fonctionnement et d'atteindre ses objectifs stratégiques ;

g) rende le tableau récapitulatif des résultats et des ressources plus utile sur le plan opérationnel en actualisant plus fréquemment les données se rapportant aux indicateurs et, le cas échéant, en révisant les cibles.

D. Programme des Nations Unies pour le développement

Finances

Comptabilisation des produits au moment opportun

104. Les retards pris dans la comptabilisation des contributions volontaires, dus à la communication tardive des accords de projet par les bureaux de pays au Centre mondial de services partagés aux fins de la comptabilisation des produits correspondants, soulèvent de plus en plus de problèmes de coupure qui peuvent avoir des incidences financières importantes et sont décelés de plus en plus tard.

Réductions de produits

105. Les politiques et procédures du PNUD régissant les programmes et opérations décrivent la procédure à suivre en cas de réduction des produits, sauf lorsque les créances correspondantes n'ont pas encore fait l'objet d'une facturation. Le Comité n'a identifié aucune erreur significative à ce sujet, mais la procédure et les contrôles devraient être formalisés.

Communication de l'information relative aux états de paie

106. Le Centre mondial de services partagés du PNUD fournit de manière centralisée des services mensuels de paie et des services connexes aux membres du personnel du Programme et de certaines entités des Nations Unies présents dans plus de 180 sites. En 2023, ces services représentaient 2 027 millions de dollars, dont 1 376 millions de dollars à la charge du PNUD et 651 millions de dollars à la charge d'autres entités des Nations Unies. À la suite de la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum, le Comité a détecté des anomalies dans l'information financière, qui tiennent en partie à la réconciliation des opérations salariales avec le grand livre. Des anomalies ont été trouvées et ramenées à un niveau insignifiant grâce à la mise en place d'un contrôle supplémentaire qui devrait être affiné dans les années à venir.

Mauvais classement concernant des réserves opérationnelles

107. Une décision du Conseil d'administration datant de février 1999 impose au PNUD de constituer une réserve pour ses activités financées au moyen des montants réservés aux autres ressources. L'une des composantes de cette réserve doit être évaluée sur la base des charges administratives annuelles, dont le montant a été estimé à l'origine à 30 millions de dollars. Le Comité a estimé que si ce montant n'était pas actualisé conformément à la définition retenue, les composantes de l'actif net pourraient être mal classées. Une estimation fondée sur les charges administratives du PNUD pour 2023 a montré que l'erreur de classification pouvait aller d'une surestimation de la réserve opérationnelle chiffrée à 7 millions de dollars à une sous-estimation de 42 millions de dollars. Les questions soulevées par une telle diminution ou augmentation des réserves résultant de la méthode de calcul établie en 1999 dénotent que le PNUD devrait revoir et mettre à jour ses règles internes relatives aux réserves.

Existence de défaillances dans les processus de gestion des droits d'accès et des changements concernant le nouveau progiciel de gestion intégré

108. Le Comité a examiné le processus de contrôle des droits d'accès et la matrice de séparation des tâches dans le nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum, et identifié des lacunes qui devraient être comblées afin d'atténuer le risque d'erreur ou de fraude.

Gestion des processus budgétaires*Planification et établissement du budget, et ouverture des crédits*

109. Le cadre réglementaire des procédures budgétaires du PNUD est solide mais complexe. L'objectif d'harmonisation avec les autres entités sur lesquelles le Conseil d'administration exerce son contrôle est louable, mais ne doit pas conduire à une stagnation du système.

110. Le Conseil d'administration approuve un plan stratégique tous les quatre ans. Ce plan est soutenu par un « plan de ressources intégré », qui comprend le financement des activités programmatiques et institutionnelles. Le « budget intégré » couvre la partie du plan de ressources intégré financée au moyen des ressources non

préaffectées (« ressources de base »). Le « budget institutionnel » couvre les activités institutionnelles financées à la fois au moyen des ressources de base et des ressources générées par les activités programmatiques (au moyen d'un recouvrement des coûts indirects des « services généraux d'appui à la gestion » et d'une « contribution des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs »), ainsi que le recouvrement des coûts liés aux services fournis à d'autres entités des Nations Unies sur la base d'un recouvrement complet des coûts et d'une facturation à l'acte. Le budget intégré est le seul approuvé par le Conseil d'administration pour les quatre années couvertes par le plan stratégique. Cependant, les interactions entre le budget intégré et le budget institutionnel sont plus complexes qu'il n'y paraît.

111. Le plan de ressources intégré quadriennal présente plusieurs faiblesses. La frontière entre les activités programmatiques et non programmatiques est floue ; plus généralement, la classification utilisée manque de clarté. Le budget annuel, également appelé « budget institutionnel », est la ventilation annuelle du budget institutionnel quadriennal et est placé sous l'autorité de l'Administrateur. Cependant, à l'heure actuelle, les documents budgétaires ne permettent pas de vérifier aisément que le budget annuel correspond au budget quadriennal. Ce double système doit être plus cohérent et plus lisible.

Ressources : tendances et mobilisation

112. L'analyse des tendances budgétaires récentes fait apparaître une diminution des contributions non préaffectées au fil des ans. Toutefois, cette tendance n'est pas prise en compte de manière adéquate dans les documents budgétaires : il est donc difficile d'établir des prévisions budgétaires sur une période de quatre ans et l'on constate un écart croissant entre les montants estimés et les montants réels.

113. Le recouvrement des coûts indirects sur les programmes, l'amélioration du recouvrement intégral des coûts pour les services fournis à d'autres entités des Nations Unies, ainsi que les intérêts créditeurs, et les améliorations en matière d'efficacité et de coût-efficacité ont jusqu'à présent contribué à atténuer les tensions pesant sur les ressources de base pour les dépenses institutionnelles. Les réserves ont aussi été utilisées pour éviter une baisse des activités programmatiques financées au moyen des ressources de base, comme suite aux décisions du Conseil d'administration. Toutefois, si ces tendances se poursuivent, l'identité du PNUD en tant qu'institution de développement pourrait être menacée. Le PNUD a commencé à analyser les causes de la baisse structurelle des ressources de base et présenté une série de recommandations au Conseil d'administration.

Exécution du budget

114. Le budget institutionnel est approuvé et alloué dans le système financier qui sert à délimiter et à contrôler les ressources de base et les ressources préaffectées. Une fois le budget institutionnel alloué aux unités administratives au siège et sur le terrain, les instructions relatives à l'exécution du budget sont publiées. Toutefois, compte tenu du plafond autorisé et de la règle selon laquelle les ressources consacrées aux dépenses autres que les dépenses de personnel ne peuvent pas être réaffectées aux dépenses de personnel, les pratiques peuvent varier d'un service et d'une région à l'autre, tant pour ce qui est de la flexibilité (fongibilité entre les différentes rubriques budgétaires) que du suivi de la discipline budgétaire (montant et calendrier de la mise à disposition des fonds). Toutefois, les propositions de modification des allocations budgétaires institutionnelles dans le système financier sont examinées au niveau central par le Bureau des services de gestion, qui vérifie leur conformité avec la politique.

115. La part des dépenses de personnel dans le budget institutionnel augmente, ce qui pourrait créer une plus grande rigidité.

116. La capacité du PNUD d'allouer une fraction de ses ressources de base à des activités programmatiques est essentielle à la réalisation des priorités que le Programme s'est fixées en matière de développement. Le modèle actuellement utilisé pour allouer des ressources de base aux programmes aux niveaux des régions et des pays est fondé sur les décisions du Conseil d'administration ; il semble complexe et peut conduire à des allocations insuffisantes pour ce qui est des effets sur le développement.

117. Le PNUD a modifié son modèle d'allocation des ressources du budget institutionnel aux unités administratives en 2022 : il est passé d'un modèle fondé sur les produits à un modèle fondé sur les coûts, afin d'assurer une meilleure visibilité de ses dépenses de fonctionnement, en particulier des dépenses de personnel, principal facteur de coûts du budget institutionnel, et de fixer un budget annuel de fonctionnement qui contribue à la viabilité à long terme de ses activités. Cette nouvelle approche permet de hiérarchiser les investissements au niveau des pays et des régions et au niveau institutionnel afin de soutenir le plan stratégique et les priorités du PNUD, ce qui est fondamental dans l'application du concept de « budgétisation axée sur la performance » et des méthodes d'établissement du budget communément utilisées dans le secteur public. Les conséquences de ce changement, en particulier le risque que l'obtention de résultats en matière de développement soit découragée au niveau des pays, n'ont pas été suffisamment analysées.

118. L'exécution du budget est de plus en plus régie par le fait qu'il faut suivre de près et moduler l'allocation de ressources limitées pour couvrir les besoins institutionnels effectifs. Le PNUD a développé des outils à cet effet, mais sans toujours veiller à leur cohérence.

Compte rendu de la gestion budgétaire et de la performance

119. Le PNUD déploie des efforts considérables pour mesurer les performances dans l'ensemble des entités qui le composent, mais l'utilisation des données aux fins de l'établissement du budget n'est pas clairement expliquée dans les orientations qui sont données tous les ans à ce sujet.

120. Les informations sur les questions financières communiquées au Conseil d'administration sont d'une importance capitale ; elles sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD. Toutefois, cette communication s'appuie sur des données financières dont la lisibilité et la comparabilité devraient être améliorées.

Présence universelle du Programme des Nations Unies pour le développement sur le terrain

Un atout majeur à renforcer

121. Le PNUD est présent dans 170 pays et territoires sous diverses formes, notamment des bureaux de pays, des bureaux auxiliaires, des bureaux de projet et des bureaux de représentation. De tous les organismes des Nations Unies, il est celui qui est le plus présent sur le terrain pour ce qui est du nombre de bureaux et qui compte, après le PAM, le plus de membres de personnel sur le terrain. Cette présence sur le terrain est un atout majeur pour le PNUD : le Programme collabore étroitement avec les autorités des pays hôtes, diverses entités des Nations Unies et diverses parties prenantes, à la fois en première ligne quand il s'agit d'exécuter des programmes et des projets ou en coulisses quand il s'agit de fournir des services partagés au sein du système des Nations Unies pour le développement.

122. La présence du PNUD sur le terrain n'a pas beaucoup changé au fil du temps. Elle est fondée sur son mandat et sur des accords juridiques existant de longue date. Une approche plus stratégique de l'expansion, de la contraction, de l'ouverture ou de la fermeture des bureaux contribuerait à garantir que la structure de la présence du PNUD sur le terrain continue de s'adapter aux priorités de développement local. Le Programme a apporté des changements à son réseau de bureaux en se dotant de bureaux et de pôles régionaux, de bureaux multipays et de différentes formes de présence infranationale.

123. La présence du PNUD sur le terrain n'est pas suffisamment mise en valeur. Les informations relatives aux priorités et aux résultats locaux qui sont communiquées sur les sites Web et les réseaux sociaux ou à la faveur de différentes manifestations sont insuffisantes et les résultats obtenus auprès de principaux donateurs et bénéficiaires sont mitigés.

Amélioration du fonctionnement des bureaux de pays et renforcement des bureaux régionaux

124. Des mécanismes et des outils sont en place pour suivre la performance des bureaux de pays, et les résultats obtenus sont contrôlés par l'auditeur interne du PNUD. Néanmoins, le lien entre la trajectoire de performance des bureaux de pays et la mise en œuvre des descriptifs de programme de pays n'est pas suffisamment établi au niveau centralisé, bien que des travaux soient en cours à cet égard. Les procédures relatives au fonctionnement des bureaux de pays ont été définies par le siège, mais ne sont pas toujours bien adaptées à la situation qui règne au niveau local.

125. Les responsabilités des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont clairement définies dans le document intitulé « Corporate Accountability Framework » adopté par le PNUD en 2018. Les cinq bureaux régionaux et, le cas échéant, les pôles régionaux, assument des fonctions de contrôle, notamment en assurant le suivi des bureaux de pays et en évaluant les représentants résidents. Ils appuient également les bureaux de pays en leur fournissant une série de services. Le modèle de gestion décentralisée du PNUD exige une certaine hétérogénéité dans le fonctionnement des bureaux régionaux, mais plusieurs améliorations visant à renforcer la cohérence entre les bureaux ont été identifiées, notamment à l'occasion de l'audit interne.

126. Les bureaux régionaux sont chargés de suivre les coûts des bureaux de pays et de gérer leur situation financière. Le siège a également mis en place récemment une initiative visant à mieux identifier et suivre les projets à haut risque. Les mécanismes et initiatives de pilotage et de communication de l'information devraient être renforcés pour assurer la viabilité financière de la présence du PNUD sur le terrain.

Gestion des programmes et des projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques)

Suivi et évaluation de l'appui substantiel apporté par le Programme à l'action climatique

127. Le PNUD est un acteur de référence à l'échelle mondiale dans les domaines de l'atténuation des changements climatiques et de l'adaptation à leurs effets. Il joue un rôle majeur sur le terrain et occupe une place de premier plan dans les travaux sur le climat. Toutefois, cet appui est parfois difficile à appréhender dans les documents écrits, que ce soit dans les différents documents stratégiques, au niveau du portefeuille de projets ou au niveau des pays. Les liens entre la stratégie globale et les stratégies par pays en matière d'action climatique, de même que les priorités fixées pour les projets, ne sont pas toujours clairs. La matrice des résultats afférente au plan

stratégique global pourrait être mieux utilisée pour suivre les mesures de lutte contre les changements climatiques, et l'étiquetage des projets relatifs aux objectifs de développement durable pourrait être amélioré.

128. Il est toujours difficile de mesurer les résultats en matière de développement, et cela vaut tout particulièrement pour les initiatives climatiques, par essence transversales. À cet égard, le PNUD utilise des matrices de résultats à différents niveaux, du niveau mondial jusqu'au niveau des projets. Toutefois, ces matrices et ces indicateurs ne sont pas toujours clairement définis ni harmonisés, ce qui limite la possibilité d'agréger ou de regrouper les données. La qualité des données pourrait également être améliorée, car elle demeure insuffisante dans certains domaines, en dépit ou peut-être à cause du passage d'Atlas à Quantum. Enfin, la mesure des résultats des projets climatiques du PNUD pourrait être améliorée si l'empreinte carbone liée à la conception et à l'exécution des projets était prise en compte.

Structure de financement des programmes et des projets relatifs au climat

129. Près de la moitié des programmes et projets relatifs à l'environnement et au climat sont financés au moyen de fonds verticaux, octroyés essentiellement par le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat. Cette structure de financement limite le financement d'activités qui ne sont pas directement liées aux projets et entrave ainsi la capacité du PNUD d'adopter une démarche plus stratégique et mieux adaptée aux besoins des pays en développement. En effet, les règles applicables à ces fonds peuvent être un obstacle lorsqu'il n'y a pas d'autres sources de financement disponibles.

130. En 2022/23, le PNUD a revu sa structure interne concernant les questions climatiques et environnementales pour faire face à la complexité et aux difficultés croissantes propres à son portefeuille de projets, s'adapter à la hausse exponentielle du nombre de projets climatiques observée ces 10 dernières années et tenir compte de la diversification de ses sources de financement. Il est ainsi passé d'une organisation pyramidale à un système plus horizontal, reposant sur un ensemble de pôles thématiques. Cette réorganisation vise certes des objectifs louables, mais les risques qu'elle comporte doivent être évalués attentivement et atténués, notamment en ce qui concerne les dépenses de coordination et la création de nouveaux cloisonnements.

Action menée pour rendre plus écologique l'ensemble du portefeuille de projets du Programme des Nations Unies pour le développement

131. Le PNUD s'emploie à suivre, à mesurer et à réduire son empreinte carbone au moyen de son initiative Greening Moonshot, qui bénéficie d'une grande attention de la part de l'administration, y compris au niveau des pays, et donne des résultats prometteurs. Toutefois, il conviendrait d'élargir son champ d'application pour accroître l'impact et, notamment, de couvrir les activités indirectes. Il serait également utile de systématiser la collecte de données aux fins du suivi des résultats et de mieux contrôler les données recueillies.

132. Les normes sociales et environnementales du PNUD sont un moyen essentiel de garantir que les enjeux environnementaux et climatiques sont pris en compte dans tous les projets, au-delà des seuls projets axés sur le climat, et que les risques dans ces domaines sont atténués de façon appropriée. L'examen de l'application de ces normes au niveau des pays, des programmes et des projets montre que l'administration du PNUD fait preuve d'une détermination accrue à cet égard. Toutefois, il reste encore des progrès à faire, notamment pour améliorer le système d'information servant à gérer les données relatives aux normes sociales et environnementales et mener des activités de sensibilisation plus systématiques auprès des bénéficiaires et des communautés locales afin d'optimiser l'impact des normes.

133. Le Comité a formulé 30 nouvelles recommandations sur la base de l'audit qu'il a réalisé. On trouvera dans le présent rapport des informations sur la manière dont elles peuvent être mises en œuvre, notamment dans les paragraphes qui suivent chaque recommandation. Le Comité recommande principalement que le PNUD :

a) continue d'affiner les rapprochements des opérations afférentes aux états de paie avec les états financiers ;

b) revoie et actualise les règles internes concernant ses réserves opérationnelles ;

c) explique mieux les différences entre les contributions et dépenses attendues et les contributions et dépenses réelles pour les années concernées ainsi que les prévisions indicatives pour les années restantes, dans les informations présentées au Conseil d'administration dans le cadre du cycle régulier d'établissement de rapports ;

d) présente, dans le cadre de son plan stratégique pour la période 2026-2029 et du dialogue de financement connexe, des propositions concrètes visant à adopter une approche plus globale de la collecte de fonds (comprenant un investissement adéquat dans les capacités de collecte de fonds afin qu'elles soient à la hauteur des ambitions), qui reposerait sur une analyse comparative des pratiques de collecte de fonds d'autres institutions de développement ;

e) présente au Conseil d'administration un plan de simplification concernant le financement des activités programmatiques au moyen des ressources de base, qui comprendrait différents scénarios permettant de fixer au moyen de formules le montant des allocations et une évaluation des effets potentiels de chacun de ces scénarios sur le développement ;

f) rende l'information financière destinée au Conseil d'administration plus lisible et plus facilement comparable ;

g) définisse une stratégie visant à améliorer la gestion de sa présence sur le terrain, notamment : i) en revoyant le modèle d'allocation des ressources aux bureaux situés dans des pays qui sont des contributeurs nets et dans les pays à revenu intermédiaire ; ii) en renforçant les fonctions transversales des bureaux et pôles régionaux et des bureaux multipays ; iii) en tirant le meilleur parti de sa présence sur le terrain au niveau infranational ; iv) en veillant à ce que la communication sur les réalisations obtenues au niveau local devienne une priorité ;

h) mène une réflexion approfondie sur le climat en vue de son prochain plan stratégique et améliore le suivi et l'étiquetage de ses activités ainsi que la communication de ses résultats, notamment : i) en donnant des orientations précises sur ce que recouvre l'action climatique dans les projets ; ii) en améliorant la qualité des données au moyen d'un dispositif de correction des anomalies qui s'appuiera en particulier sur des analyses par mots-clés ; iii) en mettant en place un « marqueur climat » ;

i) tienne compte de l'empreinte carbone lors de la conception et de l'exécution des projets et fasse figurer des informations sur le sujet dans ses directives d'évaluation ;

j) intensifie ses efforts dans le cadre de sa stratégie de durabilité : i) en élargissant la portée de son initiative interne aux émissions de carbone indirectes ; ii) en veillant à ce que des données soient systématiquement recueillies et à ce que leur qualité soit mieux contrôlée.

E. Programme des Nations Unies pour l'environnement

Meilleure gestion des engagements de longue date

134. Au 31 décembre 2023, le montant total des engagements du PNUE s'élevait à environ 1 150,9 millions de dollars, dont environ 670,6 millions de dollars correspondant à d'anciens engagements concernant des partenaires de réalisation entre 2014 et 2022 et qui restaient donc non réglés depuis un à neuf ans. Ces engagements non réglés entraveraient l'exécution efficace des activités relatives aux programmes pour lesquelles des subventions ont été accordées, ainsi que la mise en œuvre des projets.

Mise en œuvre de certaines résolutions adoptées lors de la cinquième session de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement

135. L'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement du Programme des Nations Unies pour l'environnement, organe de décision suprême en matière d'environnement, définit les orientations stratégiques sur la voie à suivre par le PNUE. Lors de la reprise de sa cinquième session, en 2022, l'Assemblée a adopté 14 résolutions. Le Comité a noté que les plans de mise en œuvre de quatre de ces résolutions n'avaient pas été élaborés dans les temps et qu'ils n'étaient pas suffisamment intégrés, et a également constaté que la gestion des projets liés aux résolutions était insuffisante.

Attention et importance accordées à la mise en œuvre du Cadre de Sendai

136. Dans sa résolution [77/289](#), l'Assemblée générale a demandé aux entités compétentes du système des Nations Unies, agissant dans le cadre de leurs mandats respectifs, de renforcer leur appui à l'application du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030). En ce qui concerne le PNUE, sa stratégie à moyen terme pour la période 2022-2025 indique qu'une attention particulière sera accordée au Cadre de Sendai. Le Comité a constaté que sur les 718 projets de tous types en cours à la fin du mois de décembre 2023, seuls 2 étaient liés à la mise en œuvre du Cadre. En outre, ni ces deux projets ni les sous-programmes existants dans la stratégie à moyen terme du PNUE ne contribuaient de manière globale au Cadre.

Fonds retenus au niveau des projets

137. Compte tenu du manque d'efficacité de la mise en œuvre et de la gestion des projets, le Comité a noté qu'au 31 décembre 2023, 79 projets avaient expiré depuis deux à cinq ans, ce qui correspondait à 32,74 millions de dollars de fonds retenus, et sept projets avaient expiré depuis plus de cinq ans, ce qui représentait 0,59 million de dollars de fonds retenus. En outre, 140 projets avaient été clôturés sur le plan opérationnel mais étaient toujours en attente de clôture financière, ce qui représentait 35,82 millions de dollars de fonds retenus.

Supervision des centres de collaboration

138. Le PNUE encourage les partenariats de collaboration aux fins de la réalisation de projets et de la mobilisation de ressources, entre autres. Les centres de collaboration constituent un cas particulier de partenariat. Le Comité a examiné le fonctionnement des centres de collaboration et fait les constatations suivantes : a) nombre incertain ; b) absence de répertoire d'instruments juridiques ; c) ambiguïté des relations juridiques ; d) manque de rigueur des examens réguliers ; e) mise en œuvre de projets au nom du PNUE – autant de problèmes nécessitant un renforcement de la supervision et de la gestion des centres de collaboration.

139. Compte tenu des constatations qui précèdent, le Comité recommande principalement que le PNUE :

- a) procède à une enquête pour clarifier les procédures de gestion des engagements de longue date et améliorer l'examen des engagements en cours dans le cadre du processus de clôture de l'exercice ;
- b) examine les plans de mise en œuvre des résolutions 5/4, 5/5, 5/7 et 5/8 de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement afin d'y inclure des calendriers de mise en œuvre, des dispositions concernant l'exactitude des données et un mécanisme de responsabilité interne clair, et que les responsables de l'application des résolutions les téléchargent dans le portail de suivi et de communication de l'information de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement ;
- c) dresse un inventaire interne de tous les projets et activités liés au Cadre de Sendai dans son programme de travail ;
- d) réduise de 30 % le pourcentage de projets arrivés à échéance étant en attente de clôture opérationnelle depuis plus de deux ans d'ici à avril 2025 ;
- e) réduise le pourcentage de projets dont la clôture financière est en attente depuis plus de deux ans ;
- f) formule un cadre réglementant ses liens avec les centres de collaboration, notamment en ce qui concerne leur création, leur gestion et les questions opérationnelles.

F. Fonds des Nations Unies pour la population

Création de la Division de la réponse humanitaire

140. Le Comité a noté que la création de la Division de la réponse humanitaire avait été inefficace, car ni le centre d'opérations de la nouvelle division ni l'équipe mondiale d'intervention d'urgence n'avaient été mis en place. La raison qui a été avancée pour la non-création du centre d'opérations est que les fonctions de la Division n'avaient pas été clairement définies et étaient encore en train d'être révisées. En ce qui concerne l'équipe mondiale d'intervention d'urgence, la raison principale avancée pour expliquer sa non-création était le fait que des postes clés nécessaires à son fonctionnement étaient vacants, en conséquence de quoi une partie des crédits alloués n'avait pas été dépensée et la Division n'avait pas pu atteindre ses objectifs.

Orientations en matière de classement des risques liés aux interventions d'urgence dans le cadre des activités de préparation

141. Le Comité a noté que le cadre requis visant à définir le niveau de risque auxquels les bureaux de pays du FNUAP faisaient face n'avait pas été élaboré et que, par conséquent, les mesures minimales à prendre en matière de préparation en fonction des risques n'avaient pas non plus été mises en place. Sur cette base, il a ensuite été relevé que les mesures de préparation avancée, qui sont déterminées en fonction du niveau de risque, n'étaient pas prises en compte dans le système d'information stratégique.

Absence de liste récapitulative de vérification et de tableau de bord de la qualité des données financières

142. Le Comité a observé que la liste récapitulative de vérification et le tableau de bord de la qualité des données financières ne figuraient pas dans Quantum, le

progiciel de gestion intégrée du FNUAP. Ces contrôles internes sont requis par le cadre stratégique de l'organisation visant à prévenir les inexactitudes financières. En outre, le Comité a observé que la plateforme de gestion financière continuait de fonctionner avec des ressources obsolètes, notamment des politiques et des rapports portant sur la gestion des ressources dans l'ancien progiciel de gestion intégré, Atlas. De ce fait, les bureaux régionaux n'ont pas été en mesure d'évaluer les données et la performance financières des bureaux de pays étant donné qu'ils ne recevaient pas d'alertes générées par le système. En outre, il a été observé que les bureaux régionaux du FNUAP devaient procéder à des contrôles manuels car Quantum ne fournissait pas d'indicateurs de performance automatisés et agrégés.

Incohérences dans la gestion des fournitures nécessaires à l'exécution des programmes

143. L'examen des mouvements de stocks enregistrés dans le système de suivi de produits du FNUAP a révélé des inexactitudes dans l'enregistrement d'achats de fournitures nécessaires à l'exécution des programmes, le système de gestion des stocks utilisé par les bureaux locaux du FNUAP étant obsolète et ne permettant pas de catégoriser toutes ces fournitures. En outre, les mouvements de stocks enregistrés contrevenaient aux règlements relatifs aux fournitures nécessaires à l'exécution des programmes : certains achats locaux n'avaient pas fait l'objet d'une autorisation préalable et certaines cessions n'avaient pas fait l'objet d'une autorisation de l'équipe chargée de l'assurance qualité. De plus, il n'était pas possible d'établir une cartographie des types de biens achetés ou de les catégoriser, étant donné qu'ils avaient été enregistrés manuellement, sans qu'un format standardisé soit utilisé.

Incohérences dans la comptabilisation des produits provenant des contributions

144. Les montants figurant dans les états financiers du FNUAP pour 2022 ont été retraités pour tenir compte des ajustements dus à la comptabilisation de deux accords relatifs aux contributions qui n'avaient pas encore été comptabilisés jusqu'alors. L'analyse de ce retraitement a révélé que ces contributions avaient été enregistrées en retard, principalement en raison de faiblesses dans le processus de rapprochement des montants entre le Service financier et le Service de la mobilisation des ressources. En outre, certaines contributions antérieures à 2022 n'avaient pas été comptabilisées car il avait été jugé que l'entrée de ressources n'était pas probable. Si la politique de constatation des produits avait été publiée et partagée au sein du FNUAP, aucun processus d'analyse n'a été communiqué au Service de la mobilisation des ressources pour expliquer les critères de comptabilisation des actifs dans de tels cas. Il convient également de noter qu'après la migration vers Quantum, qui a été suivie d'une mise à niveau vers Quantum Plus, les services chargés de gérer les produits provenant des contributions n'ont pas été en mesure de superviser tous les accords, depuis le processus de négociation jusqu'à la comptabilisation, étant donné que certaines fonctionnalités des systèmes précédents n'ont pas été intégrées dans Quantum.

145. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande que le FNUAP :

- a) examine et mette à jour le mandat de sa Division de la réponse humanitaire et établisse un plan clair qui soit assorti d'un calendrier d'exécution des activités et définisse les différentes responsabilités ;
- b) prenne les mesures nécessaires pour pourvoir les postes vacants au sein de la Division de la réponse humanitaire ;
- c) publie des orientations relatives au classement des risques et aux mesures à prendre en fonction du niveau de risque, en accord avec le Comité permanent interorganisations, afin de veiller à ce que le classement issu de l'évaluation des

risques soit établi et à ce que les mesures de préparation avancée voulues et la planification des interventions d'urgence soient menées à bien ;

d) évalue ses activités de contrôle interne et apporte les ajustements qui s'imposent compte tenu du déploiement de Quantum ;

e) actualise sa politique de gestion des ressources et les directives connexes afin que celles-ci tiennent compte des procédures et des dispositifs de contrôle de Quantum ;

f) mette en place un outil similaire au tableau de bord de la qualité des données financières afin d'assurer le suivi des activités des bureaux extérieurs ;

g) actualise sa plateforme de gestion financière de telle sorte qu'elle soit alignée avec Quantum ;

h) mette en place un mécanisme de suivi des risques énoncés dans la politique relative à la gestion des fournitures nécessaires à l'exécution des programmes ;

i) mette en place des contrôles automatiques dans Quantum afin d'éviter que les bureaux de pays achètent des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux sans autorisation et de limiter l'achat de contraceptifs à ce niveau ;

j) classe dans Quantum les fournitures nécessaires à l'exécution des programmes en fonction de leur type afin que le Groupe de la gestion de la chaîne d'approvisionnement puisse en assurer le suivi ;

k) mette au point un mécanisme de contrôle pour les accords signés et publiés dans Quantum afin d'éviter les retards dans la comptabilisation des produits ;

l) mette en œuvre un mécanisme qui permette d'assurer le contrôle et le suivi des accords, depuis leur négociation jusqu'à la comptabilisation des produits qui leur sont associés dans Quantum, en codifiant les processus de négociation et en élaborant des tableaux de bord ;

m) publie une nouvelle version du mandat confié au Service de la mobilisation des ressources afin d'y faire figurer les responsabilités actuelles de ce dernier, les systèmes qu'il utilise, ses fonctions et ses liens avec le Service financier.

G. Programme des Nations Unies pour les établissements humains

Transfert et utilisation des soldes de trésorerie afférents aux contributions volontaires préaffectées sans l'accord des donateurs concernés

146. Au 31 décembre 2023, 24 subventions non préaffectées constituées à partir de fonds préaffectés affichaient un solde total de 40,5 millions de dollars, montant qui avait été prélevé sur les soldes de trésorerie afférents aux contributions volontaires préaffectées. D'après l'examen d'un échantillon de ces subventions non préaffectées, des fonds d'un montant de 3,68 millions de dollars avaient été engagés sans l'accord des donateurs concernés et à des fins différentes de celles visées dans les accords conclus avec les donateurs, et 77 % de cette somme n'était pas recouvrable. En outre, l'utilisation des soldes de trésorerie n'était pas présentée comme il se devait dans les rapports financiers soumis aux donateurs à la fin des projets.

Ressources budgétaires consacrées aux activités d'évaluation

147. Compte tenu des dispositions énoncées dans la politique d'évaluation, les ressources nécessaires aux activités d'évaluation des 144 projets approuvés ou achevés pour 2021, 2022 et 2023 étaient estimées à 8,62 millions de dollars. Or, le budget effectivement prévu se chiffrait à 3,28 millions de dollars, soit une différence

de 5,34 millions de dollars. En raison du manque de ressources allouées aux évaluations, 33 des 34 projets examinés n'étaient assortis d'aucun rapport d'évaluation ; la portée des évaluations n'a donc pas été à la hauteur des attentes.

Cadre de mise en œuvre à trois volets du Nouveau Programme pour les villes

148. Le Nouveau Programme pour les villes constitue le principal cadre directeur pour l'élaboration de politiques et de pratiques propices à un meilleur avenir urbain pour toutes et tous et propose des moyens d'accélérer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Comité a constaté des lacunes en ce qui concernait le cadre de mise en œuvre à trois volets du Nouveau Programme pour les villes. Premièrement, l'indicateur relatif au volet intégration, qui visait à encourager la mobilisation des autorités publiques de tous les niveaux, n'était toujours pas mesuré. Deuxièmement, les rapports disponibles sur la Plateforme du Programme pour les villes n'étaient pas suffisants sur les plans qualitatif et quantitatif. Enfin, le cadre mondial de suivi des zones urbaines était insuffisamment utilisé et, lorsque des données étaient recueillies pour ses différents indicateurs, elles n'étaient pas suffisamment analysées.

Gestion et exécution des projets

149. En mars 2024, on dénombrait 93 « projets créés » qui avaient été approuvés dans le module intégré de planification, de gestion et de communication de l'information d'Umoja et qui devaient être achevés avant la fin de 2023, ainsi que 882 indicateurs associés. Par définition, les indicateurs sont des caractéristiques spécifiques, observables et mesurables qui servent à montrer les changements intervenus ou les progrès accomplis dans le cadre d'un projet en vue de l'obtention d'un effet ou d'un résultat spécifique. Or, l'évaluation des progrès accomplis était retardée ou les travaux carrément interrompus pour 330 indicateurs associés à 51 projets (54,8 % des 93 projets) ; cette situation, qui concernait des subventions d'un montant de 30,78 millions de dollars, dénotait une performance insuffisante et une utilisation inefficace des fonds. En particulier, pour 34 projets associés à des subventions clôturées ou en cours de clôture, il était peu probable que des ressources supplémentaires soient investies ou que les indicateurs en suspens soient atteints. Le Comité a constaté que ces insuffisances tenaient à des lacunes en matière de budgétisation et de planification des projets et de gestion des processus. De surcroît, des donateurs ont fait part de leurs préoccupations concernant la gestion de certains projets.

Fractionnement d'un accord communautaire et dépassement du plafond des versements destinés à un même compte

150. Huit accords communautaires, d'un montant total de 776 100 dollars, ont été conclus par un bureau de pays avec des entités locales (bénéficiaires finaux) sans l'autorisation du Groupe des questions juridiques ; un fractionnement avait eu lieu pour que les montants à payer demeurent, pour chaque accord, inférieurs au plafond de 100 000 dollars. Ainsi, 698 490 dollars (90 % du montant total) avaient été versés sur le compte du même conseil de développement communautaire. Cette pratique contrevenait aux lignes directrices du siège relatives à l'utilisation des accords et des instruments juridiques d'ONU-Habitat et faisait courir un risque de mauvaise gestion financière.

Contrôle des versements effectués au titre d'accords conclus avec d'autres entités des Nations Unies

151. Pour 10 accords conclus avec d'autres entités des Nations Unies et gérés dans le module Umoja d'attribution des subventions, le contrôle des versements était insuffisant. Pour sept accords, portant sur un montant total de 5,79 millions de dollars, le paiement n'était pas conditionné à l'exécution de produits. Dans le cas de deux accords, des versements d'un montant total de 3,76 millions de dollars avaient été effectués avant que les conditions à remplir ne soient satisfaites. En outre, dans le cas de trois accords, des versements d'un montant total de 10,26 millions de dollars n'avaient pas été effectués conformément à l'échéancier prévu. La faiblesse du mécanisme utilisé pour gérer les paiements relatifs aux accords conclus avec d'autres entités des Nations Unies risquait d'entraver le contrôle financier.

152. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande qu'ONU-Habitat :

a) obtienne l'accord des donateurs ou recueille des preuves officielles attestant qu'il a consulté les donateurs avant de transférer le solde des contributions volontaires préaffectées au compte des subventions non préaffectées, et précise clairement l'utilisation prévue de ces fonds dans les rapports financiers des projets ou les accords de subvention ;

b) prévoie dans le budget des projets des ressources suffisantes pour les activités d'évaluation et évalue les projets conformément aux politiques applicables afin de garantir le bon déroulement des activités d'évaluation et la publication des rapports d'évaluation ;

c) commence à mesurer l'indicateur retenu pour le volet intégration, améliore la quantité et la qualité des rapports nationaux et renforce l'analyse des données se rapportant au cadre mondial de suivi des zones urbaines afin de disposer d'un plus grand nombre de données qui permettront de mieux suivre la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes et de mieux en rendre compte ;

d) renforce l'évaluation du contexte et des risques au stade de la planification des projets et améliore la précision des prévisions budgétaires afin que les projets soient menés à bien dans les délais et le budget prévus ;

e) contrôle les dépenses plus rigoureusement pour en assurer la cohérence avec les budgets établis, en examinant régulièrement les activités de fond des projets et en corrélant ces dernières avec les informations financières figurant dans le module Enterprise Core Component, et soumette régulièrement aux donateurs des rapports d'activité et des rapports financiers d'excellente qualité afin d'accroître la confiance des donateurs à son égard ;

f) renforce le contrôle de la conformité des accords communautaires signés, revoie les conditions de paiement énoncées dans ces accords, en tenant compte des réalités locales du bureau de pays concerné, et fixe des conditions de paiement appropriées pour maîtriser les risques financiers ;

g) renforce le contrôle global des versements effectués en vertu d'accords conclus avec d'autres entités des Nations Unies, présente clairement les conditions à remplir et l'échéancier de versements et charge tous les documents requis dans le module Umoja d'attribution des subventions afin de faciliter les vérifications relatives aux paiements.

H. Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Budget des subventions

153. L'examen des fonds classés comme subventions dans le système virtuel intégré d'information (VISION) a révélé que le montant de plusieurs subventions avait dépassé les budgets approuvés et apparaissait comme négatif.

Allocations au titre de la réserve des 7 %

154. Le respect de la politique et des lignes directrices relatives aux allocations au titre de la réserve des 7 % a été examiné afin de déterminer si seuls les programmes de pays recevaient ce type de financement pour leurs programmes et si les dépenses de personnel étaient bel et bien exclues des demandes, qui ne pouvaient inclure que des montants raisonnables au titre des services de conseil. Il a été constaté que ces fonds étaient également distribués aux bureaux régionaux et au siège, et que certaines subventions servaient à financer à 50 % ou plus des dépenses de personnel.

Outils informatiques de gestion des partenariats

155. L'examen des droits d'accès des utilisateurs de la plateforme eTools, qui consigne la création et la modification des points d'action résultant des activités d'assurance, a permis de constater que tous les utilisateurs se voyaient attribuer par défaut le rôle d'« utilisateur UNICEF », ce qui leur permettait de créer, de classer et de clôturer leurs propres points d'action sur la plateforme. Il a également été observé que, dans 42 % des cas, les points d'action étaient créés et clôturés par le même utilisateur, ce qui était contraire au principe de séparation des tâches.

156. En ce qui concerne la planification automatisée des activités d'assurance exigée par les règlements applicables, il a été observé que les visites programmatiques qui auraient dû être programmées n'étaient pas enregistrées dans le système et qu'un nombre important d'activités d'assurance planifiées n'apparaissait pas dans eTools.

Postes vacants

157. L'examen des vacances de poste au siège de l'UNICEF à New York a montré que 71 postes étaient vacants depuis plus de 24 mois, malgré les règles en vigueur, selon lesquelles il était nécessaire de procéder à un examen des ressources existantes afin de mettre en évidence les fonctions superflues, en particulier celles inoccupées depuis plus de deux ans.

158. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande que l'UNICEF :

a) règle sans délai la question des subventions anciennes dont il a été établi que le montant disponible présente un solde négatif en examinant les transactions y afférentes et en procédant aux ajustements nécessaires ;

b) applique une procédure de suivi au siège afin que les montants budgétaires négatifs associés aux subventions financièrement clôturées soient systématiquement examinés et qu'il y soit remédié sans délai afin de vérifier l'absence d'écarts substantiels après la clôture ;

c) mette à jour sa politique budgétaire et les directives qui s'y rapportent afin qu'y figurent les conditions requises pour bénéficier d'une allocation au titre de la réserve des 7 %, le pourcentage maximal de répartition autorisé entre les bureaux et les cas pouvant donner lieu à une dérogation pour autant qu'elle soit dûment justifiée ;

d) alloue les subventions au titre de la réserve des 7 % conformément à la politique applicable afin d'éviter que la réserve serve au financement de catégories de dépenses non autorisées ;

e) supprime du système eTools la catégorie « All other roles » (autres rôles), qui est un héritage du passé et ne devrait plus être attribuée aux utilisateurs ;

f) veille à bien séparer les tâches pour les points d'action hautement prioritaires résultant des vérifications ponctuelles et des audits spéciaux dans la plateforme eTools ;

g) tire parti de ses outils informatiques pour planifier et programmer les exigences minimales en matière d'assurance définies dans les politiques et directives de l'UNICEF et assure une répartition équitable de la charge de travail tout au long de l'année ;

h) passe en revue chaque année les postes vacants depuis plus de 24 mois pour repérer ceux qui ne sont pas nécessaires et les supprimer le cas échéant, et procède à des ajustements en fonction des besoins en personnel courants de l'entité afin d'assurer une gestion efficace et rationnelle des ressources de l'UNICEF.

I. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

Recours excessif aux mêmes vacataires

159. Le Comité a constaté que plusieurs vacataires fournissaient des services à l'UNITAR depuis 2020 et conclu qu'il avait été largement fait appel à ces vacataires au fil des ans. Une analyse plus approfondie a révélé que 52 % d'entre eux avaient signé au moins quatre contrats de courte durée au cours des 12 derniers mois, certains ayant été engagés jusqu'à 10 fois. De plus, l'étude des mandats des vacataires a révélé qu'ils étaient souvent extrêmement similaires, voire identiques.

Communication de l'information aux donateurs

160. Le Comité a examiné le taux de respect des obligations en matière de communication de l'information aux donateurs de l'Institut et a constaté que plusieurs rapports descriptifs avaient été remis avec des retards allant de cinq jours à sept mois et que des rapports financiers avaient également été remis après le délai fixé, avec des retards allant de deux jours à six mois.

Procédure de sélection des partenaires

161. Le Comité a identifié plusieurs partenaires de réalisation qui, pour fournir des services à l'Institut, auraient dû passer par une procédure de mise en concurrence. Toutefois, ce processus a été évité au motif que les partenaires concernés avaient été sélectionnés par le donateur. L'examen du Comité n'a révélé aucun élément prouvant explicitement que les donateurs avaient désigné ou sélectionné les partenaires de réalisation ou que les directeurs de programme avaient soumis des justificatifs décrivant le processus de sélection des partenaires de réalisation par les donateurs.

Évaluation de la performance des partenaires de réalisation

162. Le Comité a constaté des lacunes dans l'évaluation de la performance des partenaires de réalisation, notamment le fait que les directeurs de programme ne tenaient pas compte du fait que des produits avaient été soumis en retard ou n'avaient pas encore été soumis, l'absence d'évaluations approfondies de la qualité du travail effectué par les partenaires ou encore la non-prise en compte des critères et indicateurs en vigueur lors de l'évaluation globale de la performance des partenaires.

Le Comité a également constaté l'absence de délais clairs pour l'évaluation de la performance des partenaires de réalisation.

163. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande que l'UNITAR :

a) étudie et adopte des mesures pour modifier sa pratique actuelle consistant à réengager des vacataires pour des périodes prolongées, de sorte d'éviter le recours prolongé et inapproprié aux non-fonctionnaires ;

b) renforce la planification liée à l'engagement des vacataires, afin d'éviter le renouvellement répété et excessif de leurs contrats ;

c) évalue la solidité et l'efficacité du dispositif, des mécanismes et des pratiques relatifs à la communication de l'information et élabore un plan officiel de mesures correctrices afin de réduire le risque que des rapports soient soumis avec du retard ;

d) veille à ce que les rapports soient soumis aux donateurs dans les délais prévus par les accords ;

e) recoure à une procédure de mise en concurrence, le cas échéant, et consigne dûment les informations requises pour la procédure d'attribution directe, en vue de garantir le respect de la procédure de sélection des partenaires de réalisation et des principes directeurs y relatifs ;

f) veille à ce que les évaluations obligatoires de la performance des partenaires de réalisation soient effectuées de manière objective et précise et qu'elles soient fondées sur des éléments probants et suffisamment étayés ;

g) respecte les critères et indicateurs fixés pour l'évaluation de la performance des partenaires de réalisation et tienne compte des délais et des résultats prévus dans l'accord de subvention ;

h) fixe des délais précis pour l'évaluation de la performance des partenaires de réalisation et définisse la marche à suivre lorsque ces derniers ne soumettent pas les produits prévus.

J. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Finances

Traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution

164. Les contraintes informatiques liées au programme de transformation institutionnelle ont causé en 2023 d'importants retards dans la réception et le traitement des rapports financiers des partenaires d'exécution. Les activités menées par les partenaires d'exécution en 2023 représentaient une somme totale de 1 392,5 millions de dollars. Afin d'obtenir une assurance raisonnable concernant le montant estimatif en fin d'exercice des charges des partenaires d'exécution n'ayant pas soumis leurs rapports, le Comité a accepté de proroger la période d'audit. Pour les transactions de 2024, le Comité compte que les partenaires d'exécution respecteront les délais imposés par l'instruction administrative du HCR sur la gestion des partenariats et que le HCR traitera les rapports en temps utile.

Vue d'ensemble des biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice

165. Le HCR n'est pas en mesure de générer un rapport complet détaillant les biens et services reçus mais non facturés à la clôture de l'exercice avec le progiciel de gestion intégré basé sur le cloud (Cloud ERP). Cette faiblesse analytique accroît le

risque que des anomalies ne soient pas décelées en fin d'exercice dans les charges à payer.

Automatisations dans Cloud ERP

166. Dans le cadre de son ambitieux plan de transformation lancé en 2020, le HCR a mis en service un nouveau Cloud ERP devant permettre des intégrations et des automatisations. Toutefois, en avril 2024, celles-ci n'étaient pas complètement achevées. La phase en cours de stabilisation a conduit à une plus grande part d'estimations et d'ajustements manuels dans les états financiers de 2023 par rapport à l'exercice antérieur. Le Comité estime néanmoins qu'en réduisant les transactions manuelles nécessaires, le nouveau système améliorera en fin de compte la fiabilité de l'information financière.

Gestion des droits d'accès dans Cloud ERP

167. La gestion des droits d'accès dans Cloud ERP souffre de faiblesses découlant d'une préparation insuffisante avant la mise en service du progiciel, qui a entraîné de nombreux incidents par la suite. Plus de six mois après le lancement du progiciel de gestion intégré et malgré plusieurs révisions aux niveaux local et central, l'assurance concernant la séparation des tâches demeure insuffisante. Les vérifications automatiques visant à détecter les rôles conflictuels et les transactions inappropriées ne sont pas encore en place.

Gestion des incidents survenus dans Cloud ERP

168. Le Comité a examiné la gestion des incidents informatiques et technologiques depuis la mise en service de Cloud ERP en septembre 2023 et a constaté un nombre particulièrement élevé d'incidents, notamment liés aux processus afférents aux voyages (qui ont persisté jusqu'en avril 2024) et à la gestion des droits d'accès (notamment en octobre 2023), les processus financiers ayant été moins concernés. En outre, l'accord de niveaux de service pour la maintenance du système, qui devait entrer en vigueur au début du mois d'avril 2024, n'a pas été mis en application.

Gestion du dispositif de sécurité informatique

169. Le Comité a noté que le fournisseur gérait désormais les risques et les plans de continuité des opérations liés à la gestion de la sécurité informatique, ce qui semble approprié. Néanmoins, en ce qui concerne la sécurité interne du HCR en général, sur la base de la nouvelle politique approuvée en février 2023, le (la) responsable de la sécurité informatique a constaté, au moyen de questionnaires d'auto-évaluation, certaines faiblesses auxquelles il fallait remédier.

Gestion des processus budgétaires

Établissement du budget, planification et ouverture de crédits

170. Le HCR est financé presque exclusivement par des contributions volontaires. Adopté chaque année par le Comité exécutif du HCR, le budget-programme est fondé sur une évaluation des besoins et non sur une estimation des produits. En approuvant le budget-programme, le Comité exécutif fixe indirectement le niveau de financement maximal que le Haut-Commissaire est autorisé à mobiliser pour l'année et limite le nombre et le type d'emplois que le HCR est autorisé à pourvoir. L'établissement du budget-programme est donc un exercice qui part de la base.

171. Le budget-programme présente plusieurs limites. Citons en particulier le fait que le niveau de financement réel du HCR ne représente actuellement que la moitié

environ du niveau souhaité dans le budget-programme, ce qui soulève la question de la pertinence de l'évaluation des besoins et de l'approbation accordée.

Mobilisation des ressources

172. Les fonds collectés par le HCR sont loin de correspondre aux besoins évalués. Ce déficit de financement varie d'une région à l'autre. De plus, seulement un tiers des contributions volontaires sont souples, et le financement pluriannuel n'a pas atteint un niveau suffisant.

173. Le risque de concentration du financement est critique : en effet, le HCR reste dépendant d'un nombre très limité de donateurs publics. Le financement provenant de sources privées tend à augmenter mais devrait être développé davantage. L'introduction progressive de nouveaux modèles de financement pourrait également être envisagée.

Exécution du budget

174. Pour exécuter le budget, un objectif annuel, appelé « niveau opérationnel », est fixé au début de l'année et constamment mis à jour par le Haut-Commissaire. Le niveau opérationnel représente, à tout moment, le montant maximal des engagements et décaissements autorisés jusqu'à la fin de l'exercice. Un système automatique de contrôle budgétaire interne est conçu de telle manière que, pour chaque opération et catégorie budgétaire, aucune dépense n'est engagée au-delà des montants disponibles au niveau opérationnel. Ce système ne tient toutefois pas compte des limites de ressources fixées par l'article 501.3 du Règlement de gestion, et le HCR doit assurer un suivi régulier et distinct pour vérifier que ces limites sont respectées.

175. La gestion et le contrôle interne de l'exécution du budget reposent sur un processus qui relève du Haut-Commissaire. Ce processus est fondé sur une séparation claire des tâches entre les personnes qui approuvent l'autorisation de dépenses et celles qui engagent les dépenses. Il est conçu pour garantir que les engagements et les dépenses sont cohérents et conformes à l'autorisation de dépenses au niveau opérationnel, tout en offrant la souplesse nécessaire sur le terrain. Les informations fournies au Comité exécutif sur l'exécution du budget, bien que conformes aux règles de gouvernance, pourraient être étoffées.

176. Les dépenses de personnel ont doublé entre 2018 et 2023. Conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, le HCR a lancé un exercice de réaligement qui devrait commencer à porter ses fruits en 2024 en termes de réduction des effectifs et des dépenses et permettre de répondre aux besoins concernant le profil du personnel.

Obligations entourant la gestion du budget et la communication de l'information sur l'exécution du budget

177. Bien qu'elle intervienne une fois les dépenses engagées, la communication de l'information aux donateurs répond à leurs exigences. Jusqu'à présent, l'allocation des fonds aux dépenses a été faite manuellement par le HCR. Compte tenu des exigences de préaffectation, il peut être difficile de financer les frais administratifs et les dépenses d'appui, ainsi que les dépenses engagées dans des régions moins attrayantes. Tant que les nouveaux outils informatiques n'auront pas été mis en service, l'important volume de données basées sur les résultats continuera d'être traité manuellement, ce qui prend beaucoup de temps et mobilise beaucoup de ressources.

178. Les rapports budgétaires soumis au Comité exécutif sont conformes aux règles de gouvernance mais pourraient être renforcés. Il faudrait notamment fournir plus d'informations substantielles sur le processus d'établissement des priorités au niveau opérationnel et sur les allocations prioritaires.

179. Des systèmes permettant de suivre et de vérifier les résultats et d'en rendre compte par la suite sont en place ou seront bientôt mis en service, mais leur utilisation effective reste inégale. La qualité et la pertinence des indicateurs de résultats doivent également être améliorées, et il existe une marge de progression pour que le personnel s'approprie davantage le cadre de performance et l'utilise comme levier de gestion.

Gestion des grands camps par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Stratégie et connaissance des grands camps de réfugiés

180. Selon des sources du HCR, on estime qu'entre 5,9 et 7,1 millions de personnes vivent actuellement dans des camps de réfugiés. Il existe actuellement une trentaine de grands camps. Le HCR considère que ces camps ne sont pas une solution souhaitable. Bien qu'il existe des stratégies au niveau des pays, aucune n'a été prévue pour les camps. La plupart de ces camps résultent de situations persistantes et ont déjà plusieurs décennies d'existence. Il existe également une grande diversité de grands camps de réfugiés, qui rend compte des multiples situations auxquelles sont confrontées les personnes déplacées et des différentes conditions qui leur sont offertes selon les pays d'accueil, notamment pour ce qui est de la liberté de circulation et de l'accès au travail. Dans ce contexte, il reste difficile de connaître la situation en temps réel dans les grands camps.

Alternatives aux grands camps et solutions de sortie

181. Les camps de longue durée et les situations prolongées soulèvent la question des solutions de sortie. À cet égard, les coûts, tant pour le HCR que pour les pays d'accueil, bien que l'information à ce sujet soit insuffisante, incitent à trouver des solutions de substitution. Le HCR a fourni d'importants efforts, quelquefois couronnés de succès, pour promouvoir certaines solutions telles qu'une meilleure intégration parmi les communautés d'accueil ou la transformation des camps en zones d'installation, mais une approche opérationnelle, plus proactive et de collaboration est encore nécessaire.

Processus d'enregistrement

182. Les processus d'enregistrement dans les grands camps accusent un certain nombre de faiblesses. Les procédures en la matière restent fragiles et vulnérables face aux risques de fraude, aussi ne sont-elles pas toujours efficaces. Il est donc difficile de connaître le nombre de personnes déplacées de force vivant dans les camps et d'évaluer leurs besoins. À cet égard, il est indispensable d'améliorer l'interopérabilité des données entre le HCR et les autres entités, comme le PAM, dans les opérations concernées.

Évaluation des besoins et des dépenses

183. Ni les besoins des grands camps ni les dépenses y relatives ne sont spécifiquement isolés dans le processus d'élaboration du budget, même si certains des biens et services recensés ont été de toute évidence demandés pour ces camps. Par conséquent, il est difficile de comparer les coûts par réfugié dans les camps et hors des camps, même si l'écart peut être important dans les pays où la majorité des réfugiés vivent dans des zones urbaines.

Gouvernance des grands camps, coordination et fourniture de services

184. Le HCR accorde une attention particulière à son rôle en matière de coordination des activités dans les camps. Il a pour mandat d'assurer la conduite des interventions

d'urgence, notamment en coordonnant l'action interorganisations en faveur des réfugiés, en coopération avec les autorités des pays d'accueil. Le nombre de secteurs est déterminé par le contexte, les besoins des réfugiés et les priorités opérationnelles. Dans le cadre du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, le HCR assure la coordination conjointe avec les autorités dans les secteurs suivants : la protection, y compris, le cas échéant, dans les sous-domaines de la protection des enfants et de la lutte contre la violence de genre ; la santé et la nutrition ; l'éducation ; l'installation et le logement ou les abris ; les moyens de subsistance et l'inclusion économique. D'autres secteurs peuvent être créés en fonction des besoins et des capacités, notamment l'eau, l'assainissement et l'hygiène ; la sécurité alimentaire ; les besoins essentiels ; les fournitures et les télécommunications.

185. La coordination conjointe des secteurs repose sur la présence et les compétences des partenaires dans le domaine, ainsi que sur des accords globaux. Pour les interventions en faveur des réfugiés, le HCR est le dernier recours. En cas d'insuffisances graves, le HCR peut être amené à assurer les activités d'assistance vitale.

186. Cependant, le Comité a noté que, dans certains cas, le HCR avait directement exécuté une partie du mandat fondamental d'autres organismes des Nations Unies ou avait joué un rôle de premier plan dans la coordination de questions techniques, sans justifier ses interventions au motif d'insuffisances graves ou urgentes.

187. En outre, certaines tâches relevant entièrement ou principalement de la responsabilité du HCR méritent une plus grande attention. S'agissant des activités liées au mandat de protection, la protection contre la violence de genre dans toutes ses composantes est gérée de manière inégale et parfois très insuffisante.

Performance et principe de responsabilité

188. Les informations sur les coûts et l'efficacité de la gestion des grands camps sont insuffisantes. Les donateurs, les pays d'accueil et les bénéficiaires ne sont pas informés de ce que coûtent les camps par rapport à d'autres solutions, en particulier parce que le HCR présente son budget et ses rapports sans faire de distinction entre les réfugiés vivant dans les camps et ceux vivant en milieu urbain. Dans un contexte de contraintes financières, le HCR gagnerait à réfléchir à la manière d'améliorer la responsabilité, l'efficacité et l'efficience.

189. Le Comité a formulé 19 recommandations sur la base de l'audit qu'il a réalisé. On trouvera des précisions sur la manière dont ces recommandations pourraient être appliquées tout au long du rapport, notamment dans les paragraphes suivant immédiatement chaque recommandation. Le Comité recommande que le HCR :

a) traite un nombre de rapports financiers soumis par les partenaires d'exécution au moins aussi élevé qu'avec l'ancien progiciel de gestion intégré et dans un délai comparable pendant le cycle annuel d'établissement des rapports ;

b) automatise l'établissement de rapports dans Cloud ERP afin de pouvoir contrôler, au niveau de l'entité, tous les biens et services reçus mais non facturés comptabilisés en charges à payer à la clôture de l'exercice ;

c) suive la mise en œuvre des automatisations prévues dans Cloud ERP afin de s'assurer qu'elles sont bien en place et fiables pour la prochaine période de présentation de l'information financière ;

d) renforce la gestion des droits d'accès dans Cloud ERP : a) en passant en revue tous les utilisateurs ayant des rôles privilégiés ; b) en activant des contrôles automatiques avancés permettant de détecter les combinaisons de rôles inappropriées ; c) en mettant en place des contrôles avancés des transactions et en

mettant au point des procédures de vérification des transactions inappropriées ; d) en employant des contrôles d'audit avancés pour suivre les utilisations atypiques du progiciel de gestion intégré ;

e) améliore la gestion des incidents dans Cloud ERP : a) en mettant en application les clauses de l'accord de niveaux de services conclu avec le prestataire ; b) en réduisant le nombre d'incidents liés aux processus afférents aux voyages, à commencer par les plus critiques ; c) en utilisant la classification ordinaire des incidents aux fins d'une catégorisation plus exacte des incidents ;

f) renforce la sécurité informatique : a) en faisant remplir chaque année les questionnaires d'auto-évaluation et en adaptant la formation du personnel en matière de sécurité en fonction des résultats obtenus ; b) en mettant au point des sessions de formation spécialement destinées aux points focaux pour la sécurité informatique ; c) en poursuivant ses campagnes de lutte contre le hameçonnage et en adaptant en conséquence les formations et la communication sur cette menace ;

g) mette au point une stratégie pour faire cadrer sa méthodologie budgétaire avec le Pacte mondial sur les réfugiés, avec un programme de travail décrivant mieux le rôle de l'organisation, et ses avantages comparatifs, par rapport au rôle d'autres parties prenantes, et conformément à l'approche de programmes durables ; consulte les États Membres et s'accorde avec eux sur les meilleurs moyens d'étendre et d'améliorer l'information sur les allocations, les priorités, les compromis et les lacunes urgentes, en fonction des fonds disponibles et au vu du programme de travail approuvé, pour qu'ils puissent avoir une plus grande visibilité et mieux comprendre les activités du HCR sur le terrain, notamment en recevant trois fois par an des informations actualisées sur le budget et le financement ;

h) améliore sa méthodologie d'évaluation des besoins afin de mieux éclairer le processus budgétaire ;

i) mette en œuvre sa stratégie de mobilisation des ressources, notamment sa nouvelle stratégie de mobilisation du secteur privé, pour atteindre les objectifs suivants : a) accroître le volume et la qualité des contributions volontaires, en termes de souplesse, de visibilité pluriannuelle et de diversification, en montrant notamment aux donateurs l'impact de ses opérations ; b) évaluer les avantages et les inconvénients, ainsi que la faisabilité, de l'introduction progressive de nouveaux modèles de financement ;

j) définisse et applique une stratégie globale d'accroissement des gains d'efficacité, en identifiant la meilleure manière de reconfigurer les processus métier et les possibilités de regroupement des fonctions administratives au plan régional ou mondial, en exploitant la transformation numérique résultant du programme de transformation institutionnelle et en veillant à ce que l'organisation mette au point des mesures pour suivre la stratégie et en rendre compte ;

k) améliore la qualité des rapports sur le budget et les résultats qu'il soumet au Comité exécutif et aux donateurs, et utilise davantage le cadre de performance comme un outil de gestion pour l'organisation ;

l) renforce sa stratégie pour les grands camps de réfugiés et en améliore sa connaissance, notamment : a) en définissant des priorités d'action ; b) en collectant et en mettant à jour régulièrement des données opérationnelles quantitatives et qualitatives sur les populations concernées, y compris au moyen d'estimations statistiques ; c) en assurant une communication structurée sur la situation dans ces camps et les résultats de leur gestion ;

m) développe les initiatives visant à promouvoir différentes alternatives aux grands camps et des solutions de sortie, dans la mesure du possible ;

n) améliore les processus d'enregistrement dans les grands camps, notamment : a) en révisant les orientations relatives à l'enregistrement et à la gestion de l'identité afin de favoriser une approche reposant sur l'enregistrement continu sur un cycle d'un an et de mettre en place des programmes de vérification au cas où cette approche ne serait pas faisable ; b) en renforçant les capacités et l'appui en matière de procédures de lutte contre la fraude et en assurant l'application intégrale de la nouvelle politique et des procédures de gestion des cas de fraude commise par les personnes déplacées de force ou apatrides, notamment par la nomination, si nécessaire, de points focaux chargés de la lutte contre la fraude ; c) en mettant en place un portail d'interopérabilité dans toutes les opérations où le HCR et le PAM s'échangent des données ;

o) détaille mieux le processus budgétaire en y incluant les besoins et les dépenses liés à la gestion de grands camps ;

p) améliore ses relations avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies pour mieux intégrer les questions ayant trait aux réfugiés dans la stratégie du système des Nations Unies dans les pays d'accueil afin de créer des synergies et d'éviter les chevauchements d'activités ;

q) s'emploie à mieux recenser et atténuer les risques liés à la protection des personnes déplacées de force et apatrides prises en charge dans les grands camps, y compris les risques de violences de genre, et qu'il renforce ses capacités en la matière ;

r) étudie les moyens d'améliorer la coordination de la gestion des grands camps, en définissant clairement, par une mise à jour du modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, les tâches prioritaires confiées au HCR et celles confiées à d'autres partenaires ;

s) améliore la communication de l'information sur la gestion des grands camps, notamment sur les dépenses et les résultats atteints, et envisage des modalités destinées à réaliser des économies et à accroître l'efficacité et l'efficience.

K. Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

Caisse

Évaluation des besoins concernant les postes demandés dans les projets de budget

190. En ce qui concerne l'Administration des pensions et le Bureau de la gestion des investissements, le Comité a constaté que le nombre de postes approuvés avait augmenté de manière significative ces trois dernières années. Toutefois, un certain nombre de postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées étaient vacants depuis 2022. À cet égard, le Comité a constaté que de nouveaux postes étaient demandés chaque année dans le projet de budget, alors même que certains postes approuvés au cours des exercices budgétaires précédents n'avaient pas encore été pourvus.

Déficiences dans le suivi de l'exécution du budget de la Caisse

191. Le Comité a analysé l'exécution d'ensemble du budget de la Caisse (Administration des pensions et Bureau de la gestion des investissements) au 31 décembre 2023 et noté que le taux d'utilisation du budget avait été de 99 %, mais que les dépenses ne cadraient pas avec les montants qui avaient été approuvés à telle ou telle fin : en d'autres termes, les crédits étaient sous-utilisés pour certaines catégories de dépenses et il y avait un dépassement dans d'autres catégories. Il a

constaté que la Caisse n'était pas dotée de directives générales qui faciliteraient le suivi des dépenses et l'exécution du budget et permettraient aux décideurs de disposer des informations financières dont ils avaient besoin pour corriger tout écart éventuel par rapport aux ressources approuvées.

Administration des pensions

Insuffisance des informations relatives aux postes demandés pour les bureaux concernés par la structure hiérarchique fonctionnelle

192. Le Comité a analysé les tâches effectuées de janvier à octobre 2023 par la Section des droits à pension, la Section des services aux clients et le Groupe de la gestion des dossiers et du contrôle de la qualité dans les bureaux de Genève et de New York, y compris le nombre de flux de travail, de dossiers et de demandes de services, et constaté qu'en ce qui concernait les flux de travail de la Section des droits à pension et les demandes de services gérées en dehors d'iNeed par la Section des services aux clients, le bureau de Genève avait traité un plus grand nombre de tâches que le bureau de New York. La Caisse avait doté la Section des droits à pension de 26 postes à Genève et de 37 postes à New York aux fins de la gestion des flux de travail et avait alloué 11 postes à Genève et 14 postes à New York à la Section des services aux clients. En outre, le Comité a examiné les projets de budget de la Caisse pour 2023 et 2024 et constaté que l'on n'y trouvait pas une ventilation des postes demandés pour les bureaux de Genève et de New York ni des informations sur la charge de travail de ces bureaux.

193. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande que :

a) la Caisse évalue les nouveaux postes qu'elle demande dans ses projets de budget et fasse figurer dans les prochains projets de budget une analyse des postes vacants, par catégorie, classe, année d'approbation et temps écoulé depuis que les postes sont vacants, entre autres facteurs, ainsi qu'une analyse du bien-fondé du taux de vacance budgétisé, de sorte que les organes directeurs disposent d'informations plus exactes au moment où ils évaluent et approuvent le budget de la Caisse ;

b) la Caisse continue de pourvoir les postes vacants depuis les exercices budgétaires précédents, en tenant compte de la possibilité qui s'offre à elle de remédier au déséquilibre de la représentation géographique et de parvenir à une représentation équilibrée des genres sans que cela nuise à la continuité des opérations ;

c) la Caisse évalue son mécanisme de suivi de la procédure budgétaire afin de s'assurer qu'il couvre de manière exhaustive toutes les étapes de la procédure, pour toutes les entités qui la composent, et qu'il contribue ainsi à renforcer la budgétisation ;

d) la Caisse se dote de mesures efficaces qui renforcent les contrôles relatifs au suivi du budget, en particulier en ce qui concerne les catégories dans lesquelles il y a eu un dépassement des crédits significatif ou une sous-utilisation des crédits significative ;

e) l'Administration des pensions décrive et formalise le mécanisme qui sert à évaluer et à répartir la charge de travail des bureaux de Genève et de New York afin de définir clairement la nature et la complexité des dossiers traités par chaque bureau et les normes à utiliser aux fins de cette évaluation, et se serve pour ce faire des ressources et des moyens informatiques dont la Caisse est dotée ;

f) l'Administration des pensions ventile les postes demandés pour les bureaux de Genève et de New York et rende compte de la charge de travail de ces bureaux dans les prochains projets de budget qui seront présentés aux organes

directeurs, autant d'éléments essentiels qui prêteront une plus grande transparence au budget de la Caisse et inciteront à un plus grand respect du principe de responsabilité.

L. Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

Retards relatifs aux évaluations de la performance des partenaires d'exécution

194. Le Comité a constaté l'existence d'un retard de 15 mois en moyenne en ce qui concernait la présentation des évaluations de la performance des partenaires, certains cas étaient en suspens depuis 2021, 2022 et 2023. Il a également noté que la restitution tardive des soldes non utilisés par les partenaires d'exécution n'était pas prise en considération dans l'évaluation de leur performance.

Retard dans la restitution des soldes non utilisés par les partenaires d'exécution

195. L'analyse des accords arrivés à leur terme au 30 septembre 2023 a révélé que des soldes non utilisés avaient été restitués tardivement à l'ONUDC, le retard allant de 17 à 460 jours après la fin de l'accord.

Non-application des directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion pour les voyages officiels

196. Après avoir analysé les voyages officiels effectués en 2022 et 2023, le Comité a constaté que les directives relatives à la présentation des demandes d'autorisation de voyage au moins 21 jours civils avant le début du voyage et à la règle de traitement consistant à approuver les demandes 16 jours civils avant le début du voyage étaient peu respectées.

197. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande que l'ONUDC :

- a) examine rétrospectivement, au moins depuis la date de publication de la politique de partenariat, tous les accords conclus avec les partenaires d'exécution qui sont arrivés à leur terme et procède aux évaluations de performance en suspens ;
- b) veille à ce que toutes les évaluations de performance des partenaires d'exécution aient lieu en temps utile ;
- c) prenne en considération les retards pris dans la restitution des soldes non utilisés par les partenaires d'exécution lors des évaluations de performance ;
- d) encourage les partenaires d'exécution à rembourser en temps voulu les soldes non utilisés ;
- e) ajoute dans sa politique de partenariat un délai standard pour le remboursement par les partenaires d'exécution des soldes non utilisés ;
- f) analyse les raisons pour lesquelles les bureaux respectent peu les délais de présentation et d'approbation des demandes d'autorisation de voyage et prenne des mesures pour renforcer et accroître l'application des directives relatives aux voyages ;
- g) fasse figurer dans ses rapports périodiques une analyse plus approfondie des directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion, tout au moins pour le taux d'application du délai de 21 jours, y donne des explications concernant la non-conformité et diffuse les résultats parmi les membres de son personnel.

M. Université des Nations Unies

Recrutement

198. Le Comité a examiné l'accord conclu entre l'ONU et une agence de recrutement et constaté que des personnes recrutées par l'agence pour pourvoir des emplois de l'ONU fournissaient des services essentiels. Ces personnes n'étaient pas accréditées : elles n'avaient pas de contrat avec l'ONU et donc pas de lettre de nomination ni de contrat signé avec l'Université. Elles étaient rémunérées par l'agence de recrutement, qui, elle-même, recevait des commandes de l'ONU. Les emplois qu'elles occupaient ne faisaient pas partie des emplois vacants et n'étaient pas prévus dans le budget de l'exercice 2023. Ces personnes ont bénéficié d'un large accès au progiciel de gestion intégré Quantum tout au long de l'exercice 2023.

Liens entre les projets Pelikan et Quantum

199. Le Comité a examiné tous les projets de l'ONU en cours de mise en œuvre et établi qu'il n'y avait pas de corrélation entre le nombre de projets enregistrés dans le système de gestion de projets en ligne Pelikan et les projets enregistrés dans Quantum. Il a constaté que certains projets enregistrés dans Pelikan n'étaient pas reliés à Quantum. Certains consultants n'étaient pas reliés à leurs projets dans Pelikan. Par ailleurs, l'ONU n'a procédé à aucune analyse et à aucun rapprochement entre les projets Pelikan et Quantum, et n'a mis en place aucun contrôle pour atténuer le risque que les informations relatives à la gestion des projets soient incomplètes.

Gestion du budget

200. Le Comité a analysé les rapports budgétaires extraits de Quantum et a constaté que l'administration et le calcul du recouvrement des coûts (ou des frais généraux) étaient effectués manuellement. La question n'a pas été prise en compte dans les rapports budgétaires extraits de Quantum en tant que paramètre pour un suivi adéquat au niveau du Siège ou des instituts.

201. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande que l'Université :

- a) veille à ce que le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies soient respectés en ce qui concerne le recrutement et la gestion du personnel ;
- b) limite l'accès du personnel à ses systèmes aux tâches expressément prévues dans leur lettre de nomination, contrat direct, accord et cahier des charges, ainsi que dans le Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ;
- c) repère et corrige les différences observées dans les informations enregistrées relatives aux projets en cours d'exécution et veille à l'harmonisation du suivi financier et non financier dans les systèmes de gestion des projets ;
- d) procède à une analyse coûts-avantages de Pelikan et Quantum, dans le but d'évaluer leur utilité pour la gestion de projets et d'établir un plan d'action formel à court terme permettant de remédier à tout problème qui pourrait se poser ;
- e) incorpore les coûts d'appui aux programmes, ou coûts indirects, dans le rapport de contrôle budgétaire Quantum de l'Université afin de contrôler les fonds nets disponibles pour la bonne mise en œuvre des projets.

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

Gestion des coûts des services partagés

202. Le solde des recouvrements de l'UNOPS afférents aux services partagés est resté excédentaire au cours de la période 2021-2023 et s'établissait à 29,06 millions de dollars au 31 décembre 2023 (soit 28 % des dépenses annuelles moyennes des trois dernières années). Les coûts des services partagés, qui sont une composante des coûts directs, n'ont pas été rattachés par l'UNOPS aux projets concernés, et certains coûts afférents à des services partagés n'ont pas directement servi aux projets auxquels ils étaient affectés, ce qui traduit un manque de clarté financière au niveau des projets et fait courir le risque que l'excédent d'un projet antérieur soit utilisé pour couvrir le déficit d'un nouveau projet. La communication entre l'UNOPS et ses clients concernant le recouvrement des coûts des services partagés n'est pas suffisamment transparente. De plus, les recouvrements excédentaires aggravent la charge financière pesant sur les clients.

Gestion de la classification des projets

203. Conformément à la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), l'UNOPS se désigne comme mandant ou mandataire au début de chaque projet, en fonction du niveau de responsabilité qu'il assume et des risques auxquels il est exposé. Comme il n'existe pas de définition claire permettant de déterminer en quoi consistent des responsabilités et des risques importants, les différents services de l'UNOPS n'utilisent pas les mêmes critères pour déterminer la catégorie à utiliser et ainsi classer les projets. Ces incohérences peuvent influencer sur l'exactitude de la classification et, par contrecoup, sur la comptabilisation des produits.

Opérations sur produits financiers dérivés, instruments de couverture et contrôle interne

204. L'UNOPS a procédé à des opérations financières sur produits dérivés qui ne répondaient pas aux conditions prévues dans sa stratégie relative aux opérations de couverture non spéculatives. Ces opérations, qui visaient essentiellement à encaisser des primes et non à réduire l'exposition au risque, n'ont pas permis de compenser les fluctuations découlant de la réévaluation des taux de change. Faute d'un contrôle interne suffisant, les opérations sur options effectuées par l'UNOPS ont entraîné des pertes financières d'un montant net de 15,23 millions de dollars au cours de la période 2021-2023.

Recouvrement des fonds investis dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation

205. À la fin du mois d'avril 2024, l'UNOPS avait dépensé 6,33 millions de dollars et alloué 3,32 millions de dollars supplémentaires au titre des initiatives juridiques relatives au recouvrement des fonds de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation. Toutefois, le calendrier, les indicateurs de performance et les objectifs de ces activités n'étaient pas clairement définis. La date limite fixée pour ces initiatives a été repoussée à la fin de 2023 et les activités de recouvrement devraient se poursuivre jusqu'en 2025. L'UNOPS a indiqué qu'en raison du caractère hautement confidentiel de l'affaire, il ne pouvait transmettre au Comité aucune information sur la probabilité que les fonds soient recouverts, sur l'avancement de ses travaux ou sur l'exécution du budget correspondant.

Exécution et résultats des projets d'infrastructure

206. En tant que prestataire de services d'infrastructure, l'UNOPS avait exécuté 228 projets d'infrastructure dont la valeur contractuelle s'établissait à 4,483 milliards de dollars au 31 décembre 2023. Néanmoins, 45 projets, d'une valeur de 767 millions de dollars, n'ont pas été achevés dans les délais. En outre, l'UNOPS a constitué une provision de 12,66 millions de dollars pour des projets d'infrastructure, montant qui représente 73 % du montant total de la provision inscrite dans les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Il est ressorti de l'étude de cas menée par le Comité que, du fait de la piètre qualité des résultats produits, quatre projets étaient susceptibles de faire subir à l'UNOPS des pertes financières pouvant atteindre 7,45 millions de dollars et de l'exposer à des risques de réputation.

207. On trouvera les recommandations détaillées du Comité dans les sections suivantes du présent rapport. Pour résumer, le Comité recommande principalement que l'UNOPS :

a) établisse des orientations claires pour le report et l'utilisation des soldes des services partagés afin d'améliorer le recouvrement des coûts desdits services partagés ;

b) communique au Conseil d'administration la nature des services partagés, en application des directives harmonisées des Nations Unies en matière de recouvrement des coûts, lors du processus d'établissement des prévisions budgétaires pour 2026-2027 ;

c) fasse figurer dans l'accord juridique type une référence à sa politique de recouvrement des coûts en matière de services partagés afin de renforcer la transparence à l'avenir ;

d) procède à une évaluation des projets pour lesquels des divergences internes surgissent lors de la classification des projets et organise une formation appropriée afin de promouvoir l'exécution efficace du processus de classification des projets ;

e) améliore les orientations fournies dans la note d'orientation sur la classification des projets compte tenu de la mise en œuvre imminente de la norme IPSAS 47 ;

f) procède à un examen approfondi de la nature, de la stratégie, de la procédure de contrôle interne et des gains et pertes potentiels pour ce qui est des produits dérivés, afin de faire en sorte que l'utilisation de ces produits et la communication d'informations sur les opérations sur ces produits soient conformes aux normes IPSAS ;

g) continue de s'impliquer et poursuive les activités ciblées de recouvrement des fonds investis dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques ;

h) gère efficacement les projets d'infrastructure conformément aux accords contractuels afin d'assurer le suivi des délais et des coûts et de prendre des mesures en temps utile pour résoudre les problèmes ;

i) renforce la formation à la gestion des projets d'infrastructure afin d'améliorer l'examen technique et la supervision des projets d'infrastructure.

O. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

Dépréciation totale d'immobilisations corporelles à Gaza

208. Le Comité a noté que l'Office avait entièrement déprécié toutes les immobilisations corporelles à Gaza (199,81 millions de dollars) en raison des dégâts importants causés aux actifs de l'Office du fait du conflit qui sévit à Gaza depuis le 7 octobre 2023. En raison du conflit en cours, l'Office n'a pas été en mesure de procéder à une évaluation physique de ses bâtiments ou d'effectuer des inspections physiques de son matériel à Gaza. Au lieu de cela, l'UNRWA a adopté une démarche pragmatique consistant à mener une analyse sur la base des données du Centre satellitaire des Nations Unies et des incidents signalés par le Bureau de Gaza chargé de la sécurité et de la gestion des risques.

Indemnisation des bénéficiaires des 118 membres du personnel décédés à la suite du conflit à Gaza

209. Au 31 décembre 2023, 118 membres du personnel de l'UNRWA recrutés sur le plan régional avaient trouvé la mort dans le conflit à Gaza, raison pour laquelle l'UNRWA avait constitué des provisions actuarielles de 5,40 millions de dollars au titre de l'indemnisation en cas de décès. Le Comité a noté qu'au 30 avril 2024, l'Office n'avait débloqué aucun paiement d'indemnisation en cas de décès aux bénéficiaires. Ce manque de réactivité peut priver les membres de la famille du personnel décédé d'une aide financière dont ils pourraient avoir cruellement besoin.

Vérification des demandes d'admission au programme de protection sociale

210. Le Comité a noté qu'au 15 avril 2024, 1 800 des 3 364 demandes d'admission au programme de protection sociale présentées par les familles en 2023 étaient encore en attente d'étude sur le terrain. Parmi celles-ci, 1 301 demandes avaient ce statut depuis plus de six mois et n'avaient pas fait l'objet d'une décision après vérification en raison des plafonds budgétaires fixes dont le programme de protection sociale est assorti. Le manque de fonds supplémentaires pour le programme et le retard dans le processus de vérification pourraient empêcher de fournir une assistance en temps utile aux nouvelles personnes qui présentent une demande et sont admissibles au programme.

Portefeuille de prêts à risque

211. Le Comité a noté que le portefeuille à risque global du Département du microfinancement en 2023 était de 22,34 %, tandis que celui du bureau de Jordanie et celui du bureau de Cisjordanie étaient respectivement de 13,12 % et de 37,86 %. Le portefeuille à risque dépassait largement l'objectif annuel de 3 %, il était supérieur aux prévisions et en augmentation depuis au moins trois années consécutives. La persistance d'un portefeuille à risque élevé ainsi que l'augmentation notable du portefeuille à risque global en 2023 représentent des risques importants pour le Département du microfinancement, qui pourraient nuire à son fonctionnement normal, compromettre sa viabilité à long terme et affaiblir sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

212. Compte tenu des constatations susmentionnées, le Comité recommande principalement que l'UNRWA :

- a) procède à une inspection détaillée sur le terrain des immobilisations corporelles à Gaza lorsque les conditions s'y prêteront, et ajuste la dépréciation si nécessaire sur la base des résultats de l'inspection ;

b) s'emploie plus activement à faire connaître l'indemnisation en cas de décès et à accélérer le versement de cette prestation ;

c) trouve un équilibre entre le budget du programme de protection sociale et l'énorme demande d'aide, adopte les nouveaux critères d'admission au programme et procède à un réexamen obligatoire de tous les dossiers du programme afin de libérer davantage de places et de réduire les listes d'attente compte tenu des plafonds budgétaires actuels du programme ;

d) prenne de nouvelles mesures pour réduire progressivement le portefeuille à risque du Département du microfinancement du bureau de Cisjordanie en évaluant régulièrement les risques potentiels liés à l'environnement opérationnel et en élaborant des plans d'urgence pour atténuer les effets négatifs des imprévus sur les portefeuilles de prêts à risque ;

e) collabore étroitement avec les parties prenantes pour résoudre les questions juridiques avec l'agence jordanienne d'évaluation du crédit, et prenne des mesures supplémentaires pour atténuer les risques de crédit du Département du microfinancement du bureau de Jordanie, telles que des pratiques de prêt plus prudentes, et des actions correctives en temps opportun en cas de remboursement tardif des prêts.

P. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Allocation des ressources ordinaires

213. Le Comité a analysé la méthodologie d'allocation des ressources ordinaires et observé que depuis 2009, ONU-Femmes n'avait pas évalué sa formule de répartition des ressources ordinaires (« formule 80-20 ») afin qu'elle tienne compte des défis et changements auxquels l'Entité a dû s'adapter au fil du temps. Dans le même ordre d'idées, on n'a trouvé aucune politique, procédure ou orientation définissant les critères devant être utilisés par l'Entité pour déterminer les montants à allouer du niveau régional au niveau national.

Cycle de vie des activités d'assurance

214. Le Comité a examiné les phases du cycle de vie des activités d'assurance pour les exercices 2021 et 2022 et, comme suite à cet examen, a constaté que les rapports d'audit des partenaires de programme avaient été soumis tardivement, que le suivi des plans d'action manquait d'efficacité, que l'enregistrement des charges des partenaires de programme avait pris du retard et que la politique et la procédure liées à la stratégie d'audit n'avaient pas été revues.

Rapprochement du compte provisoire de liaison

215. Lors de la révision des états financiers, le Comité a analysé les soldes du compte provisoire de liaison, ce qui a permis de constater qu'à la date de soumission des états financiers, le 30 avril 2024, il existait des transactions non rapprochées avec le PNUD, aucun rapprochement périodique de ces transactions n'étant prévu.

216. Sur la base de ses constatations, le Comité recommande qu'ONU-Femmes :

a) évalue la méthodologie utilisée pour les taux de répartition des ressources ordinaires à tous les niveaux de gouvernance afin de tenir compte d'informations actualisées quant à la réalité de l'Entité et de ses opérations sur le terrain ;

b) établit des critères pour la répartition des ressources ordinaires des bureaux régionaux aux bureaux nationaux afin de disposer d'un processus d'allocation objectif ;

c) met en place une alerte préventive, qui permette un suivi efficace de chaque phase du cycle de vie des activités d'assurance à tous les niveaux de gouvernance ;

d) détermine s'il convient d'élargir les critères actuels de planification des activités d'assurance afin de garantir qu'elles sont menées efficacement et en temps voulu, en communiquant des informations financières précises sur les ressources transférées aux partenaires de programme ;

e) accélère la révision de ses politiques et procédures liées aux activités d'assurance, dans le but de consolider l'utilisation des termes « partenaires de programme » et « projets » afin de parvenir à une définition claire pour les unités administratives ;

f) traite les montants non rapprochés des transactions effectuées en 2023 par le PNUD pour le compte d'ONU-Femmes ;

g) procède à un rapprochement avec le PNUD au moins une fois par mois pour vérifier les paiements effectués par le PNUD pour le compte d'ONU-Femmes, afin d'éviter toute transaction non rapprochée sur une longue période.

Q. Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux

Incertitude quant au transfert des fonctions de l'antenne de Kigali

217. Le Comité a constaté que le Mécanisme n'avait pas prévu de plan ni pris de mesures préparatoires en vue de la fermeture de l'antenne de Kigali et du transfert des services fournis aux victimes et témoins rwandais par son centre médical. En outre, le budget proposé pour 2024 a été examiné afin de passer en revue l'estimation des incidences budgétaires de la fermeture de l'antenne. Le Comité a constaté une diminution de 21,7 % entre le budget 2023 et le budget 2024, mais le projet de budget pour 2024 ne comportait aucune information quant aux dépenses de l'antenne ou à leur répartition pour cette période. De plus, lorsqu'elles ont été interrogées sur les estimations permettant de déterminer les montants demandés dans le budget 2024, la plupart des sections concernées du Mécanisme en question ont fourni les montants des charges pour 2023.

Enregistrement, contrôle et planification des actifs

218. Le Comité a inspecté l'entrepôt de l'antenne de Kigali : un échantillon aléatoire d'articles a été sélectionné afin de vérifier que l'équipement entreposé était enregistré dans la liste des actifs immobilisés et non immobilisés fournie par l'antenne. Les résultats de cette vérification ont montré que certains articles n'avaient pas été enregistrés dans la liste, que des articles n'avaient pas de numéro d'identification technique et que plusieurs articles non munis d'un numéro d'inventaire se trouvaient dans leur emballage d'origine et ne figuraient pas dans la liste communiquée par l'antenne.

Actifs non affectés

219. Afin de déterminer si le Mécanisme a mis en œuvre des mesures de contrôle visant à éviter les pertes de matériel au cours de son processus de réduction des effectifs et de fermeture des bureaux, le Comité a examiné les bons de remise utilisés

pour affecter des actifs aux utilisateurs responsables répertoriés par le Mécanisme dans Umoja au 20 novembre 2023. Le Comité a constaté l'absence de pièces justificatives concernant l'affectation et la réception d'actifs par le personnel des trois bureaux (antenne de Kigali, division d'Arusha et division de La Haye).

Liquidation des actifs

220. Le Comité a examiné le processus de liquidation des actifs dans l'antenne de Kigali et dans les divisions d'Arusha et de La Haye. Les analyses ont tenu compte de l'examen des pièces justificatives enregistrées dans Umoja pour 71 actifs immobilisés comptabilisés en pertes, ce qui a permis de constater que des actifs immobilisés (véhicules) avaient fait l'objet d'une notification de comptabilisation en pertes approuvée il y a plusieurs années, qui autorisait leur vente. Cependant, lors de l'inspection du Comité, il a été constaté que les véhicules se trouvaient sur le site du Mécanisme et n'avaient pas été utilisés pendant une longue période, leur vente ayant été retardée pendant des années.

221. Sur la base des conclusions de son audit, le Comité consultatif recommande que le Mécanisme :

a) élabore des dispositions préparatoires en vue d'assurer la continuité des fonctions de l'antenne de Kigali, y compris la prise en charge des témoins, qui seront transférées à un successeur pertinent dans le cadre de la fermeture prévue de ladite antenne ;

b) dresse une liste actualisée de tous les actifs immobilisés et non immobilisés de l'antenne de Kigali et planifie leur liquidation en vue de la fermeture de l'antenne ;

c) veille à ce que les actifs affectés à un usage individuel fassent l'objet d'une mise à jour complète et rapide des bons de remise et des enregistrements Umoja, afin d'identifier clairement les utilisateurs responsables de ces actifs ;

d) veille à ce que les actifs affectés à un usage collectif soient enregistrés comme tels dans Umoja, en précisant le nom du bureau responsable et de la personne référente définie, afin d'identifier clairement les utilisateurs responsables de ces actifs ;

e) reprenne et achève la liquidation des actifs recensés dans les meilleurs délais, afin d'éviter des pertes plus importantes de leur valeur marchande ;

f) formule un plan de liquidation prévoyant les mesures à prendre, les délais prévus pour les phases du processus de comptabilisation en pertes et de liquidation, l'attribution des responsabilités (personnes ou sections) et les mécanismes de contrôle.

R. Opérations de maintien de la paix des Nations Unies (Vol. II)

Gestion des processus budgétaires

222. Les ouvertures de crédits destinés aux opérations de maintien de la paix suivent une tendance à la baisse depuis plusieurs années en raison de la réduction globale du nombre et de la taille de celles-ci. Le montant total des crédits est passé de 7,2 milliards de dollars en 2018/19 à 6,5 milliards de dollars en 2022/23. Cette tendance s'accroîtra dans les années à venir avec la fermeture de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) (crédits ouverts : 1,3 milliard de dollars en 2022/23) et la transition progressive de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation

en République démocratique du Congo (MONUSCO) vers un désengagement (crédits ouverts : 1,1 milliard de dollars en 2022/23).

223. Le Comité a axé son audit de la gestion des processus budgétaires des opérations de maintien de la paix sur quatre domaines : la planification, la préparation et l'établissement du budget ; la gestion des produits et des liquidités ; l'exécution du budget ; la façon dont il est rendu compte de la gestion budgétaire et de la performance.

Planification, préparation et établissement du budget

224. La planification, la préparation et l'établissement du budget des opérations de maintien de la paix sont des activités intrinsèquement complexes pour lesquelles des progrès ont été faits récemment. Ces différents processus souffrent néanmoins des limites d'une approche de budgétisation qui se fait essentiellement par reconduction et de l'absence d'une perspective pluriannuelle. La participation de toutes les parties prenantes au processus d'élaboration du budget des opérations de maintien de la paix pourrait également être améliorée, et les opportunités de modulation des ressources, aussi bien au niveau du Siège que des centres de services, restent sous-exploitées.

Gestion des produits et des liquidités

225. Les problèmes de liquidités auxquels font face certaines opérations de maintien de la paix ont conduit à la mise en place de plusieurs outils qui se sont révélés utiles mais qui atteignent aujourd'hui leurs limites, notamment les mécanismes d'avances internes (ou mécanismes d'emprunt). À la fin de l'exercice 2022/23, le montant des arriérés de contributions dus aux missions en cours s'élevait à 1,8 milliard de dollars. En juin 2023, le Secrétariat n'a pas été en mesure de rembourser comme prévu les sommes dues aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au titre du matériel appartenant aux contingents, le montant restant dû s'élevant à 224 millions de dollars. La gestion des liquidités ne permet pas de surmonter complètement les difficultés tenant au fait que les contributions mises en recouvrement ne sont pas réglées dans leur intégralité et dans les délais impartis. La gestion des produits, des dépenses et des liquidités sont des outils qui peuvent être combinés pour y parvenir.

Exécution du budget

226. On constate divers écarts entre les projets de budget et les budgets exécutés. La marge de manœuvre entourant l'exécution des budgets dans les missions semble variable, et il y a moyen de définir et de renforcer le fonctionnement de la deuxième ligne de défense s'agissant du suivi de l'exécution, en particulier après les réformes de 2019.

Compte rendu de la gestion budgétaire et de la performance

227. Le cadre de budgétisation axée sur les résultats et les outils qui y sont associés ont été progressivement mis en place pour qu'il soit rendu compte de l'action menée et des résultats obtenus. Toutefois, en raison de l'existence de lacunes quantitatives et qualitatives, il est malaisé d'analyser, dans le cadre du processus budgétaire, l'utilisation qui est faite des ressources et les progrès réalisés en ce qui concerne l'exécution des mandats.

Gestion de la composante civile des opérations de maintien de la paix multidimensionnelles

228. Quatre opérations de maintien de la paix multidimensionnelles [Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), MINUSMA, MONUSCO et Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)] comptent une composante civile opérationnelle. Les effectifs de leur composante civile étaient de 3 225 emplois en 2022/23 et le montant global des crédits ouverts à ce titre pour l'exercice en question (y compris pour les dépenses de fonctionnement) a atteint 332,5 millions de dollars, ce qui représente 14,1 % de l'ensemble des crédits ouverts pour ces quatre missions multidimensionnelles.

229. Le Comité a axé son audit de la composante civile des opérations de maintien de la paix multidimensionnelles sur les quatre questions suivantes : transposition du mandat et planification des activités de la composante civile ; ressources et gestion de la composante civile ; intégration de la composante civile dans la mission et coordination avec d'autres parties prenantes ; performance et responsabilité de la composante civile.

Transposition des mandats et planification des activités de la composante civile

230. Les mandats des opérations de maintien de la paix multidimensionnelles se caractérisent par une complexité croissante des objectifs de la composante civile. La transposition des mandats du niveau stratégique au niveau opérationnel se fonde sur une planification en cascade, mais la qualité de la planification des missions reste hétérogène, la participation du Siège semble incohérente et la répartition des responsabilités avec les parties prenantes extérieures aux missions est insuffisante. Bien qu'essentiel compte tenu de l'ampleur et de la nature des activités des composantes civiles, le séquençage des opérations reste un point faible, en particulier dans les phases de transition et de retrait.

Ressources et gestion de la composante civile

231. Selon les données disponibles sur les effectifs et le coût de la composante civile opérationnelle, les coûts sont en hausse alors que les effectifs restent stables. Les composantes civiles ont recours à des ressources extrabudgétaires pour compléter les crédits ouverts pour les dépenses opérationnelles. Elles se heurtent en outre à toute une série de problèmes liés aux ressources humaines, notamment en ce qui concerne le recrutement et la rotation du personnel.

Intégration de la composante civile dans la mission et coordination avec d'autres parties prenantes

232. L'ONU a élaboré une doctrine solide en matière de maintien de la paix, qui met l'accent sur la nécessité d'intégrer pleinement toutes les composantes d'une mission multidimensionnelle, y compris la composante civile. Cependant, les pratiques actuelles en matière d'intégration souffrent de plusieurs faiblesses. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies œuvrent dans des domaines qui intéressent la composante civile. Les exemples de coopération sont nombreux, mais la coopération pourrait encore gagner en efficacité. Le pays hôte est le principal partenaire de la composante civile. La coopération avec les parties prenantes extérieures au système des Nations Unies pourrait être plus efficace.

Performance et responsabilité de la composante civile

233. La communication des informations relatives aux performances de la composante civile repose sur des données abondantes et sur des outils non coordonnés. Ce processus fastidieux ne permet pas de rendre compte des résultats de la composante civile de manière pertinente et fiable. Il en résulte que les réalisations et les principaux facteurs de succès de celle-ci ne sont pas mis en évidence de manière adéquate. Les lacunes constatées dans l'évaluation de la performance de la composante civile révèlent la nécessité d'une plus grande implication du Siège et de la direction des missions, ainsi que la nécessité de rationaliser les exigences s'agissant des informations à communiquer et de mieux utiliser les outils d'examen des performances.

Finances*Gestion des comptes bancaires*

234. Le Comité a constaté des incohérences entre les registres de signataires de l'ONU et ceux des banques, ainsi que des autorisations octroyées à des membres du personnel qui auraient dû être supprimées.

Avantages du personnel

235. Les passifs non courants liés aux avantages du personnel inscrits dans les états financiers du volume II pour 2022/23 s'élèvent à 1 597,8 millions de dollars. L'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel est confiée à un cabinet d'actuaire avec lequel un contrat a été conclu. L'Administration s'est efforcée de communiquer tous les documents nécessaires. Des progrès restent néanmoins à faire pour ce qui est de l'évaluation des régimes d'assurance maladie et des procédures de partage des coûts.

Crédits à restituer aux États Membres

236. La méthode de calcul des crédits à restituer aux États Membres est complexe et a été perfectionnée pendant l'exercice 2022/23. Cette procédure sensible doit toutefois être entièrement documentée. Dans le même temps, un problème technique du module de gestion des fonds d'Umoja (module Enterprise Core Component) a entravé le calcul des crédits à restituer aux États Membres au cours des neuf dernières années. L'Administration a détecté ce problème et l'a résolu en juillet 2022. La sous-évaluation des sommes estimées par l'Administration se chiffre pour l'instant à 17,0 millions de dollars. Le montant exact est en cours de détermination et les rectifications seront apportées une fois qu'il sera considéré comme définitif.

Recouvrement des coûts

237. L'excédent cumulé du fonds de recouvrement des coûts, d'un montant de 105,2 millions de dollars, est semblable à celui de l'exercice précédent. Conserver un solde inutilisé important n'est pas une manière efficace et efficiente de gérer un fonds. Pour éviter de recevoir un double paiement – l'un du fonds de recouvrement des coûts et l'autre provenant des contributions statutaires –, les entités sont tenues de déterminer si une dépense liée au fonds n'est pas déjà couverte par les contributions statutaires. L'Administration a constaté que des produits relatifs au recouvrement des coûts avaient été mal classés, à la suite de quoi 21,0 millions de dollars ont été restitués aux États Membres.

Achat de carburant

Gestion par catégorie

238. Le carburant est une catégorie d'achat importante pour les opérations de maintien de la paix, qui représentait 369 millions de dollars en 2022. L'Organisation a mis au point une stratégie globale visant à gagner en efficacité, qui lui a permis d'obtenir des résultats notables. Toutefois, le Comité a constaté qu'occasionnellement certaines activités menées dans le cadre de cette stratégie subissaient des retards ou des interruptions. La prospection de fournisseurs et le développement durable sont deux domaines restant à améliorer. Le contexte ayant considérablement évolué, il faudrait envisager de réviser la stratégie relative aux carburants adoptée il y a quatre ans.

Suivi

239. L'Organisation a mis au point de nouvelles méthodes destinées à améliorer l'efficacité de la gestion des achats de carburant. Néanmoins, le suivi des résultats ne repose pas sur des informations suffisantes de la part des missions ni sur des indicateurs de performance.

Contrôle des fournisseurs

240. L'Organisation a dû faire face à de graves problèmes d'approvisionnement en carburant qui ont entravé la bonne marche des opérations et engendré de lourdes pertes financières dans deux grandes missions de maintien de la paix (estimées à 22,5 millions de dollars). Ces problèmes, qui tenaient essentiellement aux difficultés financières du fournisseur, ont montré que l'Organisation devait améliorer les procédures de contrôle concernant ses fournisseurs. Des mesures ont déjà été prises pour mieux évaluer la situation financière de ces derniers.

Fermeture de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali

241. La fin du mandat de la MINUSMA n'était pas prévue dans un avenir proche. Depuis juin 2023, elle représente pour l'Organisation un défi majeur, qui subsistera dans les mois à venir. Les enseignements tirés de la fermeture récente de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ont été pris en compte pour ce qui apparaissait pertinent, mais le retrait anticipé s'est heurté à des risques imprévus et à des problèmes de sécurité. Le Siège et les responsables de la Mission ont toutefois été en mesure de répondre aux impératifs de la situation.

242. Le Comité a formulé 26 nouvelles recommandations à l'issue de l'audit qu'il a réalisé. Les modalités de leur mise en œuvre sont précisées tout au long du rapport, notamment dans les paragraphes qui suivent chaque recommandation. Le Comité recommande principalement que l'Administration :

- a) élabore une stratégie et propose à l'Assemblée générale des moyens d'améliorer l'établissement du budget des opérations de maintien de la paix, de façon à obtenir une plus grande exactitude, une plus grande prévisibilité et une plus grande efficacité ;
- b) analyse le compte d'appui, en tenant compte des conséquences de la réduction ou de la clôture des missions de maintien de la paix, et élabore des dispositifs de modulation des ressources pour le Siège et pour les centres de services ;
- c) décrive, dans le prochain rapport sur l'amélioration de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies qu'elle présentera à l'Assemblée générale, l'évolution souhaitable de la gestion des produits, des dépenses et des liquidités pour les opérations de maintien de la paix ;

d) définisse les attributions des différents intervenants de la deuxième ligne de défense pour ce qui est du suivi budgétaire des opérations de maintien de la paix de sorte que l'équilibre des responsabilités et les contrôles appropriés soient en place et qu'une plus grande attention soit accordée à la discipline budgétaire et aux priorités des mandats ;

e) simplifie les données utilisées dans les rapports sur l'exécution du budget établis dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats et en améliore la qualité ;

f) mette au point une méthode d'enrichissement progressif de la présentation des principales dépenses, selon une répartition analytique par composante ;

g) revoie la planification des opérations de la composante civile de sorte que, à l'issue de consultations approfondies, le séquençage pluriannuel de la mise en œuvre du mandat soit établi de façon plus réaliste et que les priorités stratégiques soient mieux prises en compte ;

h) donne des renseignements dans ses documents budgétaires sur le coût de la composante civile opérationnelle des opérations de maintien de la paix ;

i) examine et adapte les mécanismes auxquels participent les hauts responsables des missions, conformément à la version révisée de la Politique d'évaluation et de planification intégrées, afin qu'ils remplissent plus efficacement leurs fonctions principales d'intégration et de gestion stratégique ;

j) étudie de nouveaux modes de collaboration avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies en ce qui concerne la réalisation des objectifs des mandats de maintien de la paix ;

k) procède à un examen, auquel seraient associés à la fois le Siège et les missions, de la qualité des informations communiquées sur la performance de la composante civile opérationnelle des opérations de maintien de la paix afin d'en accroître la pertinence et l'utilité pour la gestion et le contrôle stratégiques ;

l) mette à jour les informations relatives aux autorisations de signature avec les missions afin que les membres du personnel autorisés correspondent aux besoins opérationnels ;

m) demande aux banques de lui adresser une confirmation écrite lorsqu'un changement de signataire leur est notifié ;

n) fasse figurer dans le document d'orientation mentionné au paragraphe 274 du chapitre II du document [A/77/5 \(Vol. II\)](#) : a) une analyse de la possibilité de différencier les taux de départ (hors départ à la retraite) et de départ à la retraite en fonction du statut des participants (personnel recruté sur le plan international et sur le plan national) ; b) une étude visant à déterminer le taux historique de participants aux régimes d'assurance maladie après la cessation de service qui les quittent après leur départ à la retraite ; c) une révision possible de la méthode d'évaluation utilisée pour l'évaluation complète au vu des résultats de ces analyses ;

o) établisse dans un document officiel la procédure de détermination de la part des coûts afférents aux divers régimes d'assurance maladie après la cessation de service à la charge des opérations de maintien de la paix, en précisant notamment les contrôles internes à mettre en place ;

p) établisse une procédure standard relative aux crédits à restituer aux États Membres qui donne une vue d'ensemble de la procédure et des contrôles internes y relatifs ;

q) achève son analyse pour déterminer les ajustements finaux à apporter aux crédits à restituer aux États Membres ;

r) passe en revue les excédents cumulés dans le fonds de recouvrement des coûts par la MINUSS, le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, la MINUSMA, la MINUSCA, la MONUSCO et la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA) et procède aux ajustements nécessaires ;

s) continue ses travaux de suivi centralisé du recouvrement des coûts, notamment pour veiller à ce que la distinction entre produits utilisables et non utilisables soit correctement faite ;

t) finisse de revoir la stratégie relative aux carburants dans les meilleurs délais afin de l'adapter aux différents enjeux, notamment en envisageant de nouveaux outils contractuels et modèles opérationnels, pour réduire sa dépendance à l'égard d'un très petit nombre de fournisseurs ;

u) améliore la remontée d'informations du terrain concernant les besoins et la consommation de carburant ;

v) continue de renforcer le contrôle financier des fournisseurs, aussi bien lors de la phase de sélection que lorsque des problèmes importants et persistants entravent l'exécution du contrat ;

w) veille à ce que les missions de maintien de la paix anticipent et atténuent mieux les risques liés à un éventuel retrait.

IV. État de la suite donnée aux recommandations non encore appliquées

243. Dans chaque rapport d'audit, le Comité des commissaires aux comptes analyse différents points constatés pendant l'audit et formule des recommandations. Dans sa résolution 78/242, l'Assemblée générale a prié de nouveau le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de veiller à ce que les recommandations du Comité soient promptement appliquées dans leur intégralité.

244. Le Comité a examiné l'état d'application des recommandations antérieures (voir le tableau 10) et noté que le taux global d'application des recommandations formulées lors d'exercices antérieurs était de 51,08 % en 2023, ce qui représente une diminution de 1,41 % par rapport au taux enregistré en 2022.

Tableau 10

État comparatif de l'état d'application des recommandations formulées au cours des trois derniers exercices

Entité	Nombre total de recommandations antérieures, à la fin de chaque exercice			Nombre de recommandations, par catégorie, à la fin de chaque exercice											
				Recommandations intégralement appliquées			Recommandations en cours d'application			Recommandations non appliquées			Recommandations devenues caduques		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021
ONU (Vol. I)	220	262	278	88	111	98	115	140	160	–	–	–	17	11	20
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	41	41	89	13	19	53	27	21	22	–	–	9	1	2	5
ITC	16	19	21	7	8	8	9	9	12	–	–	–	–	2	1
FENU	8	7	7	8	7	7	0	0	–	–	–	–	–	–	–

Entité	Nombre total de recommandations antérieures, à la fin de chaque exercice			Nombre de recommandations, par catégorie, à la fin de chaque exercice											
				Recommandations intégralement appliquées			Recommandations en cours d'application			Recommandations non appliquées			Recommandations devenues caduques		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021
PNUD	30	50	56	20	36	38	10	11	16	–	–	1	–	3	1
PNUE	52	52	85	25	22	58	24	27	25	1	1	2	2	2	–
FNUAP	46	36	30	29	27	24	11	7	6	6	2	–	–	–	–
ONU-Habitat	72	79	88	34	34	35	38	44	48	–	–	1	–	1	4
UNICEF	33	28	44	24	23	37	9	1	5	–	2	–	–	2	2
UNITAR	27	13	11	14	9	8	9	2	2	4	–	–	–	2	1
HCR	58	77	80	34	31	43	21	41	23	–	–	1	3	5	13
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	15	35	41	9	29	26	4	6	14	–	–	–	2	–	1
ONUDC	24	33	29	10	22	13	12	9	12	1	–	–	1	2	4
UNOPS	31	45	45	18	25	24	12	12	19	–	–	–	1	8	2
UNRWA	35	49	51	21	31	29	10	18	21	–	–	–	4	–	1
UNU	30	27	11	14	16	7	14	10	4	–	–	–	2	1	–
ONU-Femmes	26	27	29	24	19	21	2	8	8	–	–	–	–	–	–
MIFRTP	23	25	32	10	6	13	5	7	10	7	12	5	1	–	4
Total	787	905	1027	402	475	542	332	373	407	19	17	19	34	41	59
Pourcentage				51,08	52,49	52,78	42,19	41,22	39,63	2,41	1,88	1,85	4,32	4,53	5,74

Source : Rapports d'audit du Comité.

245. Au 31 décembre 2023, les 18 entités examinées dans le présent rapport devaient encore appliquer 351 recommandations (332 d'entre elles étant en cours d'application et 19 n'ayant pas été appliquées), comme indiqué dans le tableau 10. Chaque recommandation fait l'objet d'explications détaillées dans les rapports d'audit établis pour chacune des entités. Dans certaines entités, l'évolution à la baisse du taux d'application et les retards pris dans l'application des recommandations s'expliquent par plusieurs facteurs, parmi lesquels la longueur du délai imposé par l'entité elle-même, qui peut couvrir plus d'un cycle d'audit, ce qui permet à l'entité de progresser par étapes. Par conséquent, pour certaines entités, le faible taux d'application pourrait s'expliquer par le long délai d'exécution de certaines recommandations. Les retards entraînés par les ajustements apportés au système et aux effectifs constituent un autre facteur. Dans ces cas-là, la recommandation dans son ensemble est considérée comme en cours d'application.

246. Le tableau 11 indique, par entité, le pourcentage de recommandations intégralement appliquées pour 2021, 2022 et 2023, sur la base des chiffres figurant dans le tableau 10. Pour 10 entités, le taux d'application était supérieur à 50 % en 2023. Le taux d'application de quatre entités (activités de l'ONU couvertes par le volume I, ITC, ONU-Habitat et MIFRTP) a été inférieur à 50 % au cours des trois derniers exercices. En 2023, le taux d'application le plus faible (31,71 %) a été enregistré par les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et le plus élevé (100 %), par le FENU, suivi de près par ONU-Femmes (92,31 %). Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, le FNUAP, l'UNICEF, l'UNITAR et l'UNU

ont maintenu une tendance à la baisse au cours des trois derniers exercices, tandis que l'UNOPS, ONU-Habitat et l'ITC ont affiché une tendance à la hausse.

Tableau 11
Taux d'application des recommandations par entité, au cours des trois derniers exercices

Entité	Nombre total de recommandations, à la fin de chaque exercice			Recommandations entièrement appliquées à la fin de chaque exercice					
				2023		2022		2021	
	2023	2022	2021	(nombre) (pourcentage)	(nombre) (pourcentage)	(nombre) (pourcentage)	(nombre) (pourcentage)	(nombre) (pourcentage)	
ONU (Vol. I)	220	262	278	88	40,00	111	42,37	98	35,25
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	41	41	89	13	31,71	19	46,34	53	59,55
ITC	16	19	21	7	43,75	8	42,11	8	38,10
FENU	8	7	7	8	100,00	7	100,00	7	100,00
PNUD	30	50	56	20	66,67	36	72,00	38	67,86
PNUE	52	52	85	25	48,08	22	42,31	58	68,24
FNUAP	46	36	30	29	63,04	27	75,00	24	80,00
ONU-Habitat	72	79	88	34	47,22	34	43,04	35	39,77
UNICEF	33	28	44	24	72,73	23	82,14	37	84,09
UNITAR	27	13	11	14	51,85	9	69,23	8	72,73
HCR	58	77	80	34	58,62	31	40,26	43	53,75
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	15	35	41	9	60,00	29	82,86	26	63,41
ONUDC	24	33	29	10	41,67	22	66,67	13	44,83
UNOPS	31	45	45	18	58,06	25	55,56	24	53,33
UNRWA	35	49	51	21	60,00	31	63,27	29	56,86
UNU	30	27	11	14	46,67	16	59,26	7	63,64
ONU-Femmes	26	27	29	24	92,31	19	70,37	21	72,41
MIFRTP	23	25	32	10	43,48	6	24,00	13	40,63
Total	787	905	1 027	402		475		542	
Pourcentage global					51,08		52,49		52,78

Source : Rapports d'audit du Comité.

V. Performance financière et exécution du budget

247. Une gestion financière et budgétaire efficace est cruciale pour l'ONU, car elle lui permet de s'acquitter efficacement du mandat qui lui a été confié par les États Membres d'une manière plus économique et plus responsable, de s'attaquer à un large éventail de problèmes à l'échelle mondiale et d'atteindre les objectifs stratégiques du Programme 2030. Cette idée a été soulignée et renforcée dans diverses résolutions de l'Assemblée générale, notamment la résolution 64/259, par laquelle l'Assemblée exige que les fonctionnaires, entre autres, répondent de toutes les décisions et mesures prises, atteignent les objectifs et produisent des résultats de haute qualité dans les délais fixés et de manière économique, veillent à la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites et gèrent les fonds et ressources de manière responsable. Elle est d'une importance capitale pour le maintien de la crédibilité et de la fiabilité de

l'ONU sur la scène mondiale, étant donné que l'Organisation dépend fortement des contributions statutaires et des contributions volontaires versées par les États Membres et les donateurs, et qu'il est donc essentiel de démontrer que ces fonds sont gérés de manière responsable et efficace. À cet égard, l'évaluation de la performance financière et de l'exécution du budget offre des informations essentielles lorsqu'il s'agit d'affecter et d'utiliser judicieusement les ressources d'une organisation. Elle s'intéresse notamment aux politiques, aux dispositifs de contrôle interne, à la gestion de la performance et aux mesures visant à garantir l'application du principe de responsabilité.

248. Dans son rapport précédent (A/78/215), le Comité a principalement abordé la question de la gestion financière et budgétaire sous l'angle de la conformité et de la politique, et il a noté les points suivants : l'absence de règles et règlements dans certains domaines, l'existence de possibilités concernant l'amélioration de certains règlements et de certaines règles et directives, et l'existence de lacunes dans l'application des règlements, règles et directives en vigueur. Ces résultats ont révélé qu'il fallait employer des méthodes plus ciblées pour élaborer un cadre financier et budgétaire plus complet et plus global. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/78/578, par. 42) a souligné qu'il importait de se conformer aux règlements, règles et directives budgétaires et a recommandé que l'Assemblée générale prie les entités de revoir leurs politiques et de veiller à ce qu'elles soient appliquées de façon à renforcer la discipline budgétaire et l'application du principe de responsabilité. L'Assemblée a approuvé cette recommandation dans sa résolution 78/242.

249. Dans ses rapports sur l'exercice considéré, le Comité a continué de se concentrer sur la gestion financière et budgétaire, mais l'angle privilégié concernait principalement la performance. Cette façon de faire est conforme au mandat du Comité tel que défini dans l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, selon lequel le Comité peut formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable et sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion des activités de l'Organisation. Elle est aussi conforme à la résolution 66/232 B de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a approuvé le rôle fondamental que joue le Comité, en tant qu'auditeur externe indépendant de l'ONU et de ses fonds et programmes, dans l'amélioration de l'application des principes de responsabilité, de transparence, de gouvernance et d'optimisation des ressources grâce aux audits de performance qu'il réalise.

250. Le Comité examine la performance financière et l'exécution du budget dans les domaines clés de la gestion budgétaire et financière, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion de projets, de la gestion des investissements et des activités génératrices de produits, entre autres, l'objectif étant de recenser les lacunes de la gestion financière et budgétaire qui sont susceptibles d'avoir une incidence négative sur l'efficacité opérationnelle et la performance.

251. En réponse aux lacunes mentionnées, et compte tenu de l'importance que revêt la performance financière et l'exécution du budget pour l'exécution des mandats et la gestion des ressources des entités des Nations Unies, on trouvera dans le présent rapport une section spéciale portant sur la performance financière et l'exécution des budgets de 18 entités pour l'exercice 2023.

A. Enquête et résultats

252. Pour évaluer la performance financière et l'exécution du budget, le Comité a mené une enquête auprès de 17 entités⁷ sur des questions relatives aux exigences des organes directeurs et aux dispositions générales, ainsi que sur des questions liées à la performance dans certains domaines d'intérêt. Les résultats de l'enquête sont résumés ci-dessous.

253. Il a été constaté que les organes directeurs des 17 entités attachaient tous une grande importance à la performance financière et à l'exécution du budget et que la plupart avaient établi des exigences spécifiques relatives à l'examen et à l'approbation des budgets. À titre d'exemple, l'organe directeur du PNUE fait figurer dans ses décisions un paragraphe standard sur les exigences en matière de processus et de procédures concernant l'établissement des rapports sur la performance financière et l'exécution du budget. Pour les opérations des Nations Unies couvertes par le volume I, l'Assemblée générale a institué une discipline budgétaire et a notamment formulé à cet égard des principes qui ont été traduits en exigences détaillées dans les directives relatives à l'établissement des budgets et à la présentation de rapports sur leur exécution ainsi que sur la performance financière.

254. En ce qui concerne les principales politiques, mesures et mécanismes mis en place pour appliquer les exigences des organes directeurs, neuf entités ont indiqué qu'elles avaient établi des politiques et des mesures, notamment sur le plan de la budgétisation et la gestion axées sur les résultats, ainsi que diverses mesures de performance et des indicateurs clés de performance, l'objectif étant de veiller à ce que les mandats soient traduits en plans de travail et que les exigences en matière d'optimisation de la mobilisation, de l'affectation et de l'utilisation des ressources soient dûment mises en œuvre. Toutes les entités ont considéré que les recommandations formulées par les organes de contrôle, en particulier celles du BSCI et du Comité des commissaires aux comptes, revêtaient une importance capitale, car elles les aidaient à recenser comme il se doit les lacunes et les procédures inefficaces et à corriger le tir de manière appropriée et dans les meilleurs délais.

255. Les entités ont convenu de la nécessité et de l'importance d'améliorer encore leurs résultats en matière de performance financière et d'exécution du budget, mais elles ont également évoqué certains obstacles. Par exemple, en ce qui concerne le PNUD, le Comité a fait les constatations suivantes : a) le Programme a fait des efforts importants pour mesurer la performance obtenue dans l'ensemble de l'organisation, mais la manière dont ces données sont utilisées pour élaborer le budget n'est pas clairement communiquée dans les directives relatives à l'établissement du budget annuel ; b) la communication de l'information budgétaire au Conseil d'administration, qui est régie par le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD, revêt une importance cruciale ; elle est toutefois fondée sur des données financières dont la lisibilité et la comparabilité devraient être améliorées. En ce qui concerne les opérations des Nations Unies couvertes par le volume I, le Comité a noté que les informations budgétaires sur les revenus locatifs qui figuraient dans le projet de budget-programme étaient incomplètes. Dans le fascicule du budget le plus récent [A/79/6 (Sect. 1)], les dépenses et les produits bruts afférents aux montants utilisables et non utilisables des revenus locatifs n'ont pas été présentés séparément ; les informations fournies pourraient donc être insuffisantes pour l'estimation des revenus locatifs. Pour l'ONU, le recouvrement des coûts n'a pas été pris en compte dans les rapports budgétaires de Quantum en tant que paramètre permettant un suivi adéquat

⁷ Il n'a pas été tenu compte des opérations de maintien de la paix dans l'enquête en raison de la date de l'audit.

au niveau du siège ou des instituts, et l'administration et le calcul du recouvrement des coûts (ou des frais généraux) ont été effectués manuellement.

B. Constatations relatives à la performance financière et à l'exécution des budgets

256. Les constatations du Comité sur la performance financière et l'exécution des budgets de l'ensemble des entités sont présentées ci-dessous.

1. Perte ou gaspillage de ressources

257. En ce qui concerne les opérations de l'ONU couvertes par le volume I, le Comité a relevé les cas potentiels suivants de perte et de gaspillage de ressources :

a) Il a été rapporté que 6 314 pièces de matériel inutilisées, d'une valeur d'acquisition de 10,46 millions de dollars, avaient été liquidées au cours de la période 2015-2023 ; 11 786 pièces de matériel acquises entre 2011 et 2022, d'une valeur d'acquisition de 30,6 millions de dollars, n'avaient pas été distribuées plus de deux ans après leur acquisition ; 2 711 pièces de matériel, d'une valeur d'acquisition de 17,72 millions de dollars, avaient été liquidées entre 2018 et 2023 alors qu'elles avaient été utilisées pendant moins de 50 % de leur durée d'utilité ;

b) Les incidences financières des 175 recommandations considérées « classées » dans les rapports d'activité établis par le BSCI pour la période allant de juillet 2010 à juin 2023 (105 émanant de la Division de l'audit interne et 70 de la Division des investigations) pourraient atteindre 88,76 millions de dollars, dont 21,13 millions de dollars (23,81 %) ont été recouverts ;

c) Le Comité a relevé deux cas ayant entraîné des pertes de quelque 10,8 millions de dollars pour le Secrétariat de l'ONU pour lesquels aucune enquête n'a été menée et personne n'a été tenu responsable. L'un des cas concerne un différend relatif à un contrat entre le Secrétariat de l'ONU et un prestataire de services externe, le prestataire ayant demandé un arbitrage sur un ajustement à la hausse de plusieurs dizaines de millions de dollars du montant du projet en raison notamment de changements substantiels dans la programmation et la conception. Le Secrétariat a dû verser environ 9,3 millions de dollars au prestataire de services en juin 2020 et en 2024. Dans un autre litige, une entité des Nations Unies a attribué un projet alors que l'entrepreneur n'était pas encore un fournisseur qualifié de niveau 2, ce qui constitue une violation des dispositions qui figurent dans le Manuel des achats de l'ONU. De plus, l'Administration n'a pas résilié immédiatement le contrat en voyant que l'entrepreneur ne pouvait pas remplir ses obligations et elle n'a pas intenté d'action en responsabilité contre la coentreprise pour les dépenses occasionnées par la résiliation du contrat, ce qui a entraîné une perte de 1,5 million de dollars pour l'Organisation ;

d) Les contrats relatifs à l'informatique et aux communications prévoient des remises fondées sur le volume, soit des remises de prix appliquées lorsque les dépenses annuelles cumulées atteignent ou dépassent un seuil visé. Ces remises permettent de réduire les coûts et d'établir des relations stables à long terme. Le Comité a cependant constaté que des remises sur volume d'une valeur d'environ 3 millions de dollars n'avaient pas été perçues au titre de contrats relatifs à l'informatique et aux communications ;

e) La stratégie de l'Organisation en matière d'informatique en nuage s'appuie sur une approche hybride et des services infonuagiques mixtes. L'idée est d'intégrer les systèmes hébergés en interne dans les technologies des entreprises M et A, qui reposent sur le nuage public. Cependant, le faible taux d'utilisation des ressources

informatiques de type nuage public indique un gaspillage, et 1,22 million de dollars d'économies annuelles pourraient être réalisés grâce à la mise en œuvre des recommandations concernant l'optimisation des coûts formulées par les prestataires de services informatiques en nuage public, telles que le redimensionnement, la suppression de ressources inutilisées et l'amélioration de la gestion des ressources ;

f) Entre 2018 et 2024, des retards importants ont été constatés dans le remboursement d'un montant de 4,23 millions de dollars relatif à 12 cas de fraude, dont le montant impliqué était estimé à plus de 100 000 dollars chacun, sur un total de 54 cas de fraude transmis au Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

258. Le Comité a noté qu'en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, les pertes découlant d'un défaut d'exécution d'un contrat par un fournisseur ont été estimées à 40,5 millions de dollars, dont 22 millions de dollars pour un contrat relatif au carburant de la MINUSCA, 18 millions de dollars pour un contrat relatif aux rations alimentaires de la MONUSCO et 0,5 million de dollars pour un contrat relatif au carburant de la MONUSCO. Le Comité a également noté qu'un projet de murs pare-éclats en T avait été conclu entre la MINUSCA et l'entreprise G, mais que 800 murs sur un total de 4 000 n'avaient pas été produits conformément aux spécifications requises dans le contrat, et qu'aucune mesure corrective n'avait été prise pour remédier à cette situation depuis plus de deux ans.

259. En 2023, l'ITC a recruté sept consultants par l'intermédiaire de l'UNOPS après le délai établi de 24 mois. Les recrutements effectués par l'intermédiaire de l'UNOPS et du PNUD ont entraîné des frais d'administration supplémentaires, les commissions de gestion annuelles s'étant élevées à 1,06 million de dollars pour la période allant de 2021 à 2023.

260. Dans le cas de l'UNOPS, le Comité a analysé les résultats des opérations sur options au cours de la période 2021-2023 et constaté que le Bureau avait enregistré une perte financière nette de 15,23 millions de dollars (revenu des primes), en raison d'opérations sur produits financiers dérivés qui ne répondaient pas aux conditions prévues et portaient sur des instruments de couverture n'étant pas admis. Des contrôles internes insuffisants ont conduit l'UNOPS à subir cette perte financière. En outre, en tant que prestataire de services d'infrastructure, l'UNOPS a constitué une provision de 12,66 millions de dollars pour des projets d'infrastructure, ce qui représente 73 % du montant total de la provision inscrite dans les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Une étude de cas a révélé que du fait de la piètre qualité des résultats produits, quatre projets étaient susceptibles de faire subir à l'UNOPS des pertes financières pouvant atteindre 7,45 millions de dollars et de l'exposer à des risques de réputation.

2. Fonds inactifs et ressources inutilisées

261. Le Comité a noté que les fonds inactifs et les ressources inutilisées des opérations de l'ONU couvertes par le volume I comprenaient les éléments suivants :

a) Le dépassement cumulé des crédits au titre du mobilier et du matériel pour 13 missions politiques spéciales s'élevait à 27,63 millions de dollars pour trois exercices consécutifs. Par exemple, la MANUA avait cumulé des dépassements de crédit d'un total de 6,34 millions de dollars au titre du matériel informatique et du matériel de communication au cours des trois derniers exercices. En 2023, alors que la MANUA devait remplacer 360 ordinateurs, il a été proposé de n'en acheter que 150 pour un montant de 258 750 dollars. À la fin de l'exercice, 505 ordinateurs avaient été achetés pour un montant total de 929 340,80 dollars, dont 670 590,80 dollars avaient été réaffectés à partir d'autres rubriques budgétaires. En outre, 179

ordinateurs étaient restés inactifs pendant plus de quatre ans et demi au 31 décembre 2023 ;

b) Au 31 décembre 2023, l'excédent cumulé du fonds de recouvrement des coûts (10RCR) s'élevait à 489,45 millions de dollars. Après un ralentissement en 2022, le taux de croissance de l'excédent annuel a rebondi en 2023, et l'excédent a atteint 33,3 millions de dollars ;

c) Les avances au personnel en souffrance s'élevaient à environ 7 millions de dollars. Par exemple, à l'Office des Nations Unies à Genève, 1,26 million de dollars d'avances au personnel étaient en souffrance, la majeure partie au titre de l'indemnité pour frais d'études et au titre des voyages. Certaines de ces avances en souffrance dataient de 2017 ;

d) Un montant total de 7,09 millions de dollars devait toujours être recouvré auprès des partenaires de réalisation, dont 4,99 millions de dollars dus au titre des projets financés par le fonds de financement commun pour les pays du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et 2,10 millions de dollars dus au titre des projets achevés financés par le Fonds subsidiaire du fonds d'affectation spéciale pour la paix et le développement géré par le Cabinet du Secrétaire général, ce qui a nui à l'efficacité des fonds affectés ;

e) Le nouveau système CarLog (dispositif électronique de gestion des parcs de véhicules), d'une valeur de 1,9 million de dollars, n'a pas fonctionné pendant plus de deux ans ;

f) Dans les entités de l'ONU couvertes par le volume I, le ratio ordinateur/fonctionnaire était de 2,37 et 15 % des ordinateurs étaient inutilisés. Au Siège de l'ONU, le ratio était de 2,52 ordinateurs par fonctionnaire et le taux d'inutilisation s'élevait à 25,3 %. Le ratio dans les missions politiques spéciales était de 1,52 ordinateur par membre du personnel et le taux d'inutilisation atteignait 57,55 % dans certains cas ;

g) Un examen des statistiques d'utilisation des sites Web et des applications a révélé qu'ils n'étaient pas utilisés efficacement : 13,2 % des applications et 6,19 % des sites Web étaient utilisés par 10 utilisateurs internes ou moins ;

h) Une analyse de l'utilisation des comptes Microsoft 365 a révélé que, sur un total de 63 444 licences, 1 840 licences n'étaient pas utilisées et 950 comptes étaient inactifs depuis plus de 90 jours.

262. En ce qui concerne ONU-Habitat, la gestion inefficace des subventions, qui s'explique principalement par un manque de consultation avec les donateurs, a donné lieu à un solde inactif de 45,9 millions de dollars, ce qui a eu une incidence négative sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Au total, 242 subventions clôturées présentaient un solde inactif de 5,37 millions de dollars depuis plus de 12 mois. Vingt-quatre autres subventions affichaient un solde de 40,5 millions de dollars qui n'avaient pas été utilisés au profit de l'entité.

263. Dans le cas de l'ONUDC, le Comité a noté que les partenaires d'exécution avaient restitué les soldes non utilisés avec des retards après l'achèvement des accords. Sur les 14 accords arrivés à leur terme au 30 septembre 2023, 13 présentaient des soldes non utilisés qui se chiffraient à 740 040,87 dollars. Ces soldes ont été restitués avec des retards allant de 17 à 460 jours. Les retards observés entravent la capacité de l'ONUDC à recouvrer les fonds et ne lui permettent pas de les utiliser de manière efficace.

264. En ce qui concerne le PNUE, le Comité a noté que le fait de retenir des ressources financières au niveau des projets entraînait une utilisation inefficace des

ressources. Au 31 décembre 2023, le montant des fonds retenus au niveau des projets s'élevait à 69,15 millions de dollars. Au total, 79 projets expirés depuis deux à cinq ans (32,74 millions de dollars) et sept projets expirés depuis plus de cinq ans (0,59 million de dollars) avaient conservé des fonds. En outre, 140 projets avaient été clôturés sur le plan opérationnel mais étaient toujours en attente de clôture financière, ce qui représentait 35,82 millions de dollars de fonds retenus qui auraient pu être utilisés pour produire d'autres bénéfices pour l'entité.

3. Inefficacité des opérations

265. En ce qui concerne les opérations de l'ONU couvertes par le volume I, le Comité a noté ce qui suit :

a) Le nombre de pays sous-représentés ou non représentés est resté en grande partie inchangé ces trois dernières années. De nombreux postes soumis au principe de la répartition géographique sont restés vacants pendant de longues périodes. L'objectif associé à l'indicateur clé de performance relatif aux nominations de personnes issues de pays non représentés ou sous-représentés n'a pas été atteint pendant trois années consécutives. En 2023, le pourcentage était de 35,81 % alors que l'objectif était de 50 %. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les personnes inscrites sur la liste de réserve et les membres de la filière de sélection étaient presque tous issus d'un petit nombre de régions ;

b) Deux projets, l'un concernant le remplacement d'une citerne à eau et l'autre la construction de rampes de sortie, ont connu des retards importants qui se comptent en années. De 2020 à 2023, le montant total des ressources demandées pour les deux projets relevait du chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) et s'élevait à 7,5 millions de dollars, alors que des dépenses effectives totales de seulement 1,33 million de dollars ont été indiquées au titre de ce chapitre en 2023, et que 4,78 millions de dollars ont été dépensés ou prévus au titre du chapitre 29B (Département de l'appui opérationnel) alors qu'ils n'avaient pas été approuvés dans le projet de budget de 2020 à 2023, ce qui indique que le budget approuvé n'a pas été strictement exécuté. Le Comité s'inquiète également que la conservation prolongée des crédits correspondants aux engagements puisse affecter les intérêts des États Membres ;

c) Malgré une augmentation de 90 millions de dollars des montants des fonds de réserve liés à l'assurance maladie après la cessation de service et aux prestations liées au rapatriement, qui se sont établis à 451,18 millions de dollars en 2023, ces fonds à long terme sont toujours investis dans le fonds principal de gestion centralisée des liquidités dans le cadre d'une stratégie à court terme. L'incohérence entre la durée des placements (0,6 à 1,0 an) et la durée des passifs (8 à 21 ans), associée à des rendements inférieurs aux taux d'actualisation, pourrait empêcher la réalisation de gains économiques et compromettre la couverture des passifs ;

d) Entre 2010 et 2023, le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et le Tribunal d'appel des Nations Unies ont renvoyé respectivement 19 et 3 jugements au Secrétaire général à des fins d'action récursoire éventuelle. Ces jugements, qui concernaient principalement des décisions administratives inappropriées concernant le licenciement, l'ajustement de poste et la non-sélection ainsi que des cas d'abus de pouvoir, de harcèlement et de gestion inefficace, n'ont pas fait l'objet d'un suivi en bonne et due forme ;

e) Seulement 57,14 % des entités ont soumis leurs budgets informatiques pour examen par le Bureau de l'informatique et des communications en 2023, et 15 projets consacrés à l'informatique et aux communications dont le montant total s'élevait à 158,5 millions de dollars n'ont pas été soumis pour examen au Comité

directeur pour l'informatique et les communications. Or cela peut entraîner une fragmentation, une non-conformité avec le paysage ou la structure des moyens informatiques et des moyens de communication existants, ou des pertes financières.

266. En février 2023, l'UNOPS a établi un plan d'intervention complet, avec un budget supplémentaire de 35,4 millions de dollars, pour donner suite aux recommandations sur l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, les procédures de contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance. En mars 2024, cinq des sept activités du plan d'intervention complet, dont la date d'achèvement initiale était fixée à décembre 2023 avaient été reportées : deux à 2027 (budget de 21,1 millions de dollars) et trois à 2024 (budget de 12,1 millions de dollars). À la fin de 2023, les dépenses effectives pour le plan d'intervention complet s'élevaient à 8,7 millions de dollars, et la première tranche de 11,8 millions de dollars n'avait pas été entièrement utilisée. Les objectifs du plan d'intervention complet n'ont pas été atteints en raison d'un faible taux d'exécution du budget et de l'insuffisance des prévisions budgétaires sur lesquelles s'appuyer. Au 31 décembre 2023, l'UNOPS avait exécuté 228 projets d'infrastructure dont la valeur contractuelle s'établissait à 4,483 milliards de dollars, mais 45 projets (d'une valeur de 767 millions de dollars) n'avaient pas été achevés dans les délais prévus dans les contrats. Les dépenses afférentes à ces 45 projets s'élevaient à 622 millions de dollars, avec un taux moyen d'exécution du budget de 81 % reflétant le retard pris dans l'avancement des travaux.

267. En ce qui concerne l'UNRWA, plusieurs éléments témoignant d'un manque d'efficacité ont été recensés :

a) Au 31 décembre 2023, 118 membres du personnel local de l'UNRWA avaient été tués dans le conflit à Gaza. L'UNRWA avait constitué une provision actuarielle de 5,40 millions de dollars au titre de l'indemnisation en cas de décès, mais aucun paiement n'a été effectué avant le 30 avril 2024 ;

b) Au total, 1 301 demandes d'admission au programme de sécurité sociale étaient en attente depuis plus de six mois et n'avaient pas fait l'objet d'une vérification ;

c) La mise en œuvre de 12 des 18 objectifs figurant dans la stratégie de transformation numérique n'avait que peu progressé ;

d) Au total, 1 466 prêts accordés par le Département du microfinancement du bureau de République arabe syrienne ont fait l'objet d'une période d'approbation plus longue que celle requise dans le manuel correspondant.

268. Le Comité a constaté la lenteur des progrès en ce qui concerne l'augmentation de la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. La FISNUA ne disposait que de lampadaires et de chauffe-eau solaires et utilisait des climatiseurs hybrides dans une unité médicale de niveau II. La Force avait prévu de consacrer un million de dollars à la construction d'une ferme solaire destinée à produire de l'énergie renouvelable, mais seuls 27 750 dollars ont été utilisés pour le projet, le reste ayant été réaffecté à d'autres fins. Au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, la proportion des énergies renouvelables a augmenté ces dernières années, passant de 0,14 % de la consommation totale en 2019/20 à 3 % en 2020/21, puis à 4 % en 2021/22.

269. En ce qui concerne l'UNU, le Comité a noté que certains groupes régionaux étaient davantage représentés que d'autres parmi les membres du personnel engagé pour une durée déterminée et dans le cadre d'une convention de services, ce qui reflète un déséquilibre concernant la diversité des groupes régionaux représentés dans le

personnel de l'Université. De plus, il a été constaté que l'ONU ne disposait pas de stratégie formelle à moyen et long terme pour réduire ce déséquilibre.

270. En ce qui concerne la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, l'Assemblée générale a demandé à nouveau au Secrétaire général et au Comité mixte, ce qu'elle fait chaque année depuis sa soixante-quatrième session, de veiller à ce que la composition du personnel du Bureau de la gestion des investissements et de l'Administration des pensions repose sur une base géographique aussi large que possible. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a compté une nouvelle fois que la Caisse des pensions continuerait de s'attacher à parvenir à une représentation géographique équitable et à l'équilibre entre les genres en ce qui concerne les recrutements et les nominations à tous les niveaux. Toutefois, peu de progrès ont été réalisés à cet égard et un déséquilibre subsiste dans la représentation des divers groupes régionaux parmi le personnel de la Caisse.

271. Dans le cas d'ONU-Habitat, 330 indicateurs associés à 51 projets qui devaient être achevés à la fin de 2023 n'ont pas été réalisés. Sur les 51 projets, 34 projets étaient en phase d'achèvement et les travaux relatifs aux 216 indicateurs qui y étaient associés étaient en retard sur le plan de l'évaluation des progrès ou avaient été interrompus ; le taux d'exécution budgétaire était de 83,55 %. Au total, 17 projets restaient inachevés et l'évaluation des progrès était en retard ou les travaux avaient été interrompus pour 114 indicateurs ; le taux d'exécution budgétaire était de seulement 48,66 %. Par ailleurs, l'objectif en matière de collecte de fonds de la Cities Investment Facility (plateforme d'investissement pour les villes), qui était fixé à 3 millions de dollars, n'a pas été atteint. ONU-Habitat n'a pas alloué suffisamment de ressources aux activités d'évaluation associées à 144 projets, de sorte que 33 des 34 projets examinés n'étaient assortis d'aucun rapport d'évaluation, ce qui a suscité des inquiétudes en ce qui concerne la performance et l'application du principe de responsabilité.

272. Dans le cas du FNUAP, les bureaux de pays sont tenus de soumettre un rapport sur l'utilisation à la Division de la réponse humanitaire dans un délai d'un mois à compter de l'activation de la procédure accélérée. La Division analyse ces rapports chaque année afin d'en tirer des leçons et d'améliorer les procédures. Cependant, 17 (soit 47,22 %) des 36 rapports relatifs aux procédures accélérées activées ont été soumis en retard, et la Division n'a pas réalisé l'évaluation annuelle des rapports sur l'utilisation de la procédure accélérée en 2022 ni en 2023 en raison d'un manque de procédures.

273. En ce qui concerne ONU-Femmes, il a été constaté que les rapports d'audit des partenaires du programme n'avaient pas été soumis en temps voulu. Pour le premier plan d'audit, 135 des 455 rapports ont été remis après la clôture des états financiers. Pour le deuxième plan d'audit, 62 des 153 rapports n'avaient pas été soumis à la date de l'audit. En outre, sur les 7,5 millions de dollars de paiements effectués par le PNUD pour le compte d'ONU-Femmes, 1,6 million de dollars n'avaient pas fait l'objet d'un rapprochement à la date de présentation des états financiers, et 176 541 dollars ne l'avaient toujours pas été à la date de l'audit.

274. Dans le cas de l'UNITAR, le Comité a examiné le taux de respect des obligations en matière de communication de l'information aux donateurs de l'Institut et constaté que plusieurs rapports descriptifs avaient été remis avec des retards allant de cinq jours à sept mois et que des rapports financiers avaient également été remis après le délai fixé, avec des retards allant de deux jours à six mois.

275. Dans le cas du MIFRTP, le Comité a examiné le processus de liquidation des actifs dans l'antenne de Kigali et dans les divisions d'Arusha et de La Haye. Le Comité a examiné les pièces justificatives enregistrées dans Umoja pour 71 actifs

immobilisés comptabilisés en pertes, ce qui a permis de constater que des actifs immobilisés (véhicules) avaient fait l'objet d'une notification de comptabilisation en pertes approuvée il y a plusieurs années, qui autorisait leur vente. Il a cependant été constaté que les véhicules se trouvaient sur le site du Mécanisme et n'avaient pas été utilisés pendant une longue période, leur vente ayant été retardée pendant des années.

276. Dans le cas de l'UNICEF, le Comité a noté que des postes étaient restés vacants pendant une longue période, 71 des 243 (29 %) des postes au siège du Fonds à New York étant restés vacants pendant plus de 24 mois et certains postes de projet étant restés vacants jusqu'à 138 mois. Le fait de laisser des postes vacants aussi longtemps témoigne de lacunes dans la gestion et la planification du budget et empêche ainsi l'utilisation des ressources à d'autres fins, ce qui peut, en conséquence, entraver la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs et les résultats escomptés.

4. Obstacles rencontrés dans la réalisation des objectifs de performance

277. Au sujet des opérations de l'ONU couvertes par le volume I, le Comité a noté ce qui suit :

a) Des mesures doivent être prises pour améliorer les performances par rapport au mécanisme de suivi de la délégation de pouvoirs. Au total, pour 10 indicateurs clés de performance sur 16, les cibles fixées n'avaient pas été atteintes en 2023, certains affichant une tendance à la baisse par rapport à 2022. Les résultats obtenus en matière de représentation géographique équitable sont restés particulièrement faibles, seules 2 entités sur 56 ayant atteint l'objectif fixé. Certaines entités ont obtenu des performances inférieures pour plusieurs indicateurs, ce qui indique que leur capacité à améliorer leurs résultats par rapport au mécanisme de suivi pourrait être limitée par des problèmes systémiques ;

b) La mise en œuvre de la feuille de route sur les gains d'efficacité liés à la réforme des activités de développement pour la période 2022-2024 a été retardée. Aucun service d'appui commun n'avait été entièrement mis en place en 2023, alors que 20 auraient dû être approuvés et mis en place, et seuls 5 des 66 projets de partage des locaux initialement prévus avaient été achevés en 2022 et 8 en 2023. Par ailleurs, la liste des offres prioritaires de services partagés à l'échelle mondiale avait été resserrée pour ne plus inclure que 11 services, alors que la liste préliminaire en comptait 42. Il n'y a donc eu que peu de progrès à cet égard. Faute de fonds, l'objectif visant à étendre la stratégie relative aux activités d'appui aux situations à haut risque et aux contextes de crise complexes a été repoussé de 2023 à 2024 ;

c) Le déficit de financement et des faiblesses constatées dans les activités de prélèvement et de communication des données pour le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ont donné lieu à des difficultés. En 2023, le montant recueilli par le fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées a été inférieur de 65,03 millions de dollars à l'objectif fixé, ce qui a entraîné la réduction des activités de coordination et le gel des recrutements. En raison des faiblesses observées dans les activités de prélèvement, en particulier celles qui se fondent sur l'approche de l'administration par l'organisme, un montant de 52,87 millions de dollars devait être encore être recouvré, dont 7,47 millions de dollars représentaient des créances en souffrance.

278. Pour l'UNRWA, les résultats en matière de financement ont été inférieurs aux prévisions. Les appels d'urgence lancés pour le Territoire palestinien occupé et la République arabe syrienne et pour certains projets ont été respectivement financés à hauteur de 45,35 %, 27,17 % et 43,01 %. Certains indicateurs clés relatifs à l'objectif figurant dans la stratégie de mobilisation des ressources et de sensibilisation qui consiste à augmenter le volume de financement de l'Office n'ont pas été atteints. Hors

appels éclairs, la croissance des recettes globales a été de -1,8 %, la part des recettes provenant de sources diversifiées, de 5,2 %, et la croissance de ces recettes, de -34,7 %. En outre, l'objectif de portefeuille à risque de 3 % du Département du microfinancement n'a pas été atteint depuis trois ans. Il s'est établi à 5,99 % en 2021, à 6,85 % en 2022 et à 22,34 % en 2023.

279. En ce qui concerne l'UNOPS, le Conseil d'administration a demandé au Bureau de reverser aux entités contributrices 123,8 millions de dollars de réserves excédentaires au plus tard en janvier 2024. Au 31 décembre 2023, 60 entités n'avaient toujours pas obtenu leur part des réserves excédentaires. Le montant total qui devait encore être reversé s'élevait à 28,82 millions de dollars (24 %). L'Administration a indiqué que la méconnaissance de la procédure de remboursement était la principale raison de ce retard. L'UNOPS a proposé de repousser la date limite au 31 décembre 2024, ce que le Conseil d'administration a approuvé dans sa décision 2024/6.

280. Dans son plan stratégique révisé pour la période 2022-2025, l'UNOPS s'est engagé en priorité à développer les capacités des partenaires pour tous les objectifs de développement durable et à répondre aux besoins des pays. Toutefois, les indicateurs de contribution adoptés par le Bureau dans son cadre de résultats élargi pour la période 2022-2025 ne correspondaient pas entièrement à l'objet des projets, et le suivi des contributions à la réalisation des objectifs de développement durable se faisait au niveau de chaque objectif de développement durable et non au niveau des cibles. L'indicateur composite concernant la présentation de comptes rendus sur l'application des stratégies d'exécution durable n'était pas encore achevé. Pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable, il faut que les ambitions et les changements visés appellent le renforcement du sens des responsabilités, de l'infrastructure numérique et des capacités en matière de données.

281. En ce qui concerne le PNUE, l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement a adopté 14 résolutions en 2022, mais le Comité a constaté qu'un nombre insuffisant de ces résolutions avait été mis en œuvre. Le plan de mise en œuvre de la résolution 5/5 a été achevé un an après l'adoption de la résolution, les plans de mise en œuvre des résolutions 5/7 et 5/8 n'étaient pas intégrés et le suivi des objectifs ayant le statut « non atteint » dans le plan de mise en œuvre de la résolution 5/4 n'était pas cohérent. Le manque d'intégration des plans de mise en œuvre et l'insuffisance du suivi des résultats des projets associés sapent le soutien apporté à la mise en œuvre des résolutions. En outre, la déclaration ministérielle adoptée par l'Assemblée engage l'entité à améliorer la gestion des ressources et à favoriser le partage des données environnementales. La stratégie du PNUE relative aux données vise à faire passer de 60 à 100 le nombre de pays bénéficiant du Tableau de bord pour le suivi de l'état de l'environnement mondial. Toutefois, bien que la gestion du Tableau de bord pour le suivi de l'état de l'environnement mondial ait été transférée à la Chef du numérique, les sources de données associées sont toujours hébergées dans la Base de données sur les ressources mondiales – Genève, qui est le développeur technique de la plateforme. Actuellement, la plateforme héberge les données associées à 39 pays seulement ; l'objectif n'est donc pas atteint.

282. Dans le cas d'ONU-Habitat, un cadre en trois volets a été établi pour mettre en œuvre le Nouveau Programme pour les villes, qui vise à orienter les politiques et les pratiques pour un meilleur avenir urbain et à accélérer la mise en œuvre du Programme 2030. Toutefois, la collecte et l'analyse des données relatives aux indicateurs ont été insuffisantes, seuls 40 États sur 194 ont soumis un rapport d'activité national et aucun budget n'a été proposé, ce qui a gravement entravé les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes.

283. Dans le cas du FENU, la planification budgétaire s'est faite de manière très informelle et n'était pas liée au cadre stratégique pluriannuel de l'entité. Celle-ci était

donc exposée au risque que les objectifs stratégiques ne soient pas atteints ou que leur atteinte soit retardée en raison de budgets s'écartant du cadre. Le Fonds rencontre en outre des difficultés dans la collecte de fonds et l'entité est exposée dans une large mesure aux fluctuations du portefeuille afférent aux projets. Un plan de mobilisation de ressources a été établi en 2023 pour faire face à ces difficultés, mais peu de progrès ont été réalisés et l'idée de constituer une équipe spéciale chargée de la mobilisation de ressources afin de remédier à certaines lacunes n'a pas pu être concrétisée, ce qui a eu des répercussions sur la mise en œuvre du cadre stratégique pour la période 2022-2025.

284. Dans le cas du PNUD, le Comité a constaté que le plan de ressources intégré quadriennal présentait plusieurs faiblesses. À titre d'exemple, la frontière entre les activités programmatiques et non programmatiques est floue ; plus généralement, la classification utilisée n'est pas tout à fait claire. Le budget annuel, également appelé « budget institutionnel », est la ventilation annuelle du budget institutionnel quadriennal et est placé sous l'autorité de l'Administrateur. Or, actuellement, les documents budgétaires ne permettent pas de vérifier facilement la cohérence du budget annuel avec le budget quadriennal.

285. La Division de la réponse humanitaire du FNUAP a été créée dans le cadre du plan stratégique pour la période 2022-2025, mais plusieurs objectifs n'ont pas été atteints. Le centre d'opérations et l'équipe mondiale d'intervention d'urgence n'ont pas été mis en place, 18 postes sont restés vacants et seulement 62 % du budget a été dépensé. Trois ans après le lancement de la stratégie relative aux fournitures humanitaires, le FNUAP n'avait toujours pas établi de plans de travail annuels et n'avait mené que 29 % des activités planifiées, du fait surtout qu'aucun budget n'était prévu pour l'appui. Le flou des directives a également empêché le FNUAP de progresser dans la mise en œuvre d'actions minimales de préparation aux situations d'urgence.

C. Réflexion sur la voie à suivre

286. Les recommandations liées aux constatations énoncées ci-dessus figurent dans les rapports d'audit concernés.

287. Le Comité souhaite profiter de l'examen de la gestion financière et budgétaire de plusieurs entités pour recenser des améliorations qui pourraient être apportées dans certains domaines.

1. Promouvoir une culture de l'efficacité et la sensibilisation à la performance

288. Pour remédier aux lacunes constatées, il est essentiel de favoriser une culture de l'efficacité et la sensibilisation à la performance dans l'ensemble de l'entité. Cette culture renforce l'application du principe de responsabilité et améliore la transparence au sein de l'Organisation, ce qui accroît la confiance des parties prenantes, y compris les États Membres et les donateurs, qui s'attendent à ce que leurs contributions soient gérées de manière responsable et efficace. En outre, une culture axée sur la performance favorise l'amélioration continue et l'innovation, ce qui conduit à l'excellence opérationnelle, qui implique de rationaliser les processus, de réduire les doublons et d'améliorer l'efficacité globale des programmes et des initiatives.

289. Le Comité estime que la haute direction doit, pour promouvoir cette culture, témoigner d'un engagement en faveur de l'efficacité et de la performance en définissant des attentes claires, en donnant l'exemple et en accordant la priorité à ces valeurs dans les processus de prise de décision et les processus de mesure des résultats. Il convient également de passer de la conformité à l'engagement, car cela

favorise un environnement dans lequel les personnes assument individuellement la responsabilité de leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entité. Quand chaque membre du personnel est conscient du rôle important qu'il joue dans les résultats généraux de l'entité, on constate l'existence d'une volonté collective d'atteindre une efficacité maximale. Cette approche proactive peut déboucher sur des solutions innovantes, des processus rationalisés et une réponse plus souple aux différents mandats de l'Organisation et aux défis complexes auxquels l'entité se heurte.

2. Améliorer le cadre réglementaire pour fournir des orientations claires sur les normes de fonctionnement, la gestion axée sur les résultats et le suivi

290. L'objectif est d'établir un cadre réglementaire solide contenant, entre autres, des orientations et des normes qui permettent de promouvoir la clarté, la cohérence et la conformité, d'atténuer les risques et de renforcer l'application du principe de responsabilité, ce qui est fondamental pour améliorer la discipline financière et budgétaire ainsi que la performance financière et l'exécution du budget.

291. Le Comité est d'avis que l'Organisation doit investir dans la modernisation de ses systèmes de gestion financière et budgétaire afin d'améliorer la solidité des cadres stratégiques et d'établir des normes opérationnelles claires. À cet égard, il est également nécessaire de poursuivre la mise en œuvre de la budgétisation et la gestion axées sur les résultats en établissant des indicateurs de performance et des indicateurs clés de performance clairs et mesurables. L'Administration pourrait adopter des outils d'analyse avancée et des outils automatisés pour examiner et contrôler régulièrement la conformité avec les politiques et les résultats prescrits et ainsi détecter en temps réel les anomalies et les insuffisances, tirer parti de la technologie et des solutions innovantes pour faciliter la gestion financière et budgétaire, automatiser les tâches répétitives et recourir à l'analyse des données pour faciliter la prise de décision. Pour remédier aux insuffisances et améliorer les résultats obtenus, les trois lignes de défense⁸ doivent s'acquitter pleinement et dûment de leurs fonctions obligatoires en matière de suivi de la performance financière et de l'exécution du budget.

3. Optimiser les gains d'efficacité par des initiatives ciblées et l'application de pratiques exemplaires

292. Afin d'optimiser la conservation et l'utilisation des ressources et de mieux s'adapter aux contraintes relatives aux ressources, voire aux problèmes de liquidité, l'Organisation doit mettre au point des mesures d'efficacité et les intégrer à la documentation budgétaire pour qu'elles soient examinées et mises en œuvre de manière appropriée et qu'elles fassent l'objet d'une communication et d'un suivi adéquats.

293. Le Comité souhaite que davantage d'initiatives visant à réduire les coûts et à optimiser les ressources soient mises en place. Il est essentiel de procéder à une évaluation approfondie des procédures et modalités de fonctionnement actuelles, ce qui implique de recenser les insuffisances, de tirer parti des meilleures pratiques et de mettre en œuvre des changements stratégiques. Un suivi étroit et une coopération interinstitutions doivent par ailleurs être assurés. Le Comité souhaiterait également que l'Administration s'emploie davantage à garantir que les mesures visant à accroître l'efficacité sont approuvées, qu'elles engagent toutes les parties concernées et bénéficient de leur appui, l'objectif étant de faire en sorte que les avantages escomptés sont obtenus. En outre, un plan d'amélioration continue des processus doit être élaboré et intégré dans le plan annuel afin d'améliorer encore l'efficacité et

⁸ Le terme couvre généralement les procédures de contrôle interne, les activités de contrôle de la gestion et les fonctions d'assurance indépendante.

l'efficacité de la performance financière et de l'exécution du budget. Des sessions de formation régulières pourraient également être organisées pour renforcer les capacités du personnel en matière de pratiques de gestion financière et ainsi lui donner les compétences et les connaissances nécessaires pour mettre dûment en œuvre les mesures d'efficacité.

4. Renforcer les mesures d'application du principe de responsabilité pour garantir la responsabilité et l'appropriation

294. Un dispositif complet d'application du principe de responsabilité doit définir clairement le principe, ses composantes et les différents mécanismes permettant de l'appliquer. L'absence d'un tel dispositif pourrait entraîner une mauvaise gestion, un gaspillage des ressources et des risques pour l'Organisation. Les mécanismes d'application du principe de responsabilité permettent d'obtenir de meilleurs résultats, chaque personne étant consciente des responsabilités qui lui incombent et des conséquences qu'un manquement à celles-ci pourrait entraîner.

295. Le Comité est d'avis qu'il faut mettre en place un dispositif solide d'application du principe de responsabilité assorti de divers mécanismes de mise en œuvre. À cet égard, il est fondamental d'établir des règles et des normes claires qui serviront de base à la fois aux récompenses et aux sanctions. La mise en œuvre d'un système de contrôle et de suivi efficace est essentielle pour déceler les lacunes et y remédier. Les autres mesures de renforcement de l'application du principe de responsabilité comprennent la définition de buts et d'objectifs explicites, l'évaluation régulière des performances et de la conformité, la tenue d'enquêtes solides et la gestion des récompenses, des sanctions et des mesures disciplinaires. En systématisant ces pratiques, l'Organisation peut créer une culture axée sur l'amélioration continue et l'application du principe de responsabilité et veiller à ce que celui-ci soit profondément ancré dans la structure organisationnelle, ce qui lui permet, en fin de compte, d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles.

5. Appliquer promptement les recommandations du Comité

296. Il est crucial d'appliquer intégralement et promptement les recommandations formulées par le Comité pour garantir que les lacunes, les dysfonctionnements ou les cas de non-conformité recensés, entre autres, sont dûment traités et ainsi obtenir un meilleur rapport coût-efficacité dans l'exécution des mandats. L'Assemblée générale et les organes directeurs ont souligné que l'Administration devait indiquer les délais dans lesquels elle prévoyait d'appliquer les recommandations, ainsi que l'ordre de priorité qui serait suivi, les fonctionnaires qui seraient tenus responsables et les mesures qui seraient prises à cet égard.

297. Dans le présent audit, le Comité a recensé les domaines dans lesquels il pourrait y avoir du gaspillage ou des pertes, ainsi que les dysfonctionnements et les cas de non-respect des normes d'efficacité, entre autres, et a formulé des recommandations pour favoriser l'amélioration et l'application du principe de responsabilité. À cet égard, le Comité incite à donner la priorité à l'application intégrale et diligente de ces recommandations afin d'améliorer l'efficacité financière et budgétaire et de veiller à ce qu'un système global de suivi et d'évaluation soit mis en place pour suivre les progrès et les résultats. En outre, le dispositif d'application du principe de responsabilité pourrait être encore amélioré pour garantir l'engagement de la haute direction à appliquer les recommandations dans le respect de ce principe. On pourrait également améliorer le système qui permet de tirer parti des enseignements et des meilleures pratiques de façon à garantir que les faiblesses recensées ne se reproduisent pas.

VI. Remerciements

298. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et les fonds et programmes des Nations Unies de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Hou Kai**

La Contrôleuse générale par intérim
de la République du Chili
(*Signé*) **Dorothy Pérez Gutiérrez**

Le Premier président
de la Cour des comptes de la France
(*Signé*) **Pierre Moscovici**

24 juillet 2024

Annexe I

Entités examinées dans le rapport

<i>Entité</i>	<i>Auditeur principal</i>
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	Chine
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	France
Centre du commerce international	Chine
Fonds d'équipement des Nations Unies	France
Programme des Nations Unies pour le développement	France
Programme des Nations Unies pour l'environnement	Chine
Fonds des Nations Unies pour la population	Chili
Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)	Chine
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Chili
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	Chili
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	France
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Chili
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	Chili
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	Chine
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	Chine
Université des Nations Unies	Chili
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	Chili
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	Chili

Annexe II

Typologie des opinions formulées par les commissaires aux comptes

<i>Opinion non assortie de réserves</i>			
<i>Opinion assortie de commentaires</i>	<i>Opinion assortie de réserves</i>	<i>Opinion défavorable</i>	<i>Impossibilité d'exprimer une opinion</i>
<p>Une opinion non assortie de réserves signifie que les états financiers de l'entité faisant l'objet de l'audit ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable, à savoir les Normes comptables internationales du secteur public, qui ont été adoptées par l'Organisation des Nations Unies, ainsi que par les fonds et programmes des Nations Unies.</p>	<p>Une opinion assortie de réserves signifie que l'auditeur conclut, après avoir réuni des éléments probants suffisants et appropriés, que les anomalies sont significatives, prises individuellement ou collectivement, mais qu'elles n'ont pas d'incidence généralisée sur les états financiers, ou qu'il n'est pas en mesure de réunir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder son opinion dans des domaines particuliers, mais qu'il conclut que les incidences éventuelles des anomalies non détectées sur les états financiers, si anomalies il y a, pourraient être significatives mais non généralisées. Dès lors, un auditeur exprime une opinion à partir d'états financiers qui donnent une représentation fidèle de la situation financière, à la seule exception des domaines pour lesquels il n'a pas réuni suffisamment d'éléments probants.</p>	<p>Une opinion défavorable signifie que les anomalies, prises individuellement ou collectivement, ont des incidences à la fois significatives et généralisées sur les états financiers au vu d'éléments probants suffisants et appropriés.</p>	<p>Il y a impossibilité d'exprimer une opinion lorsque l'auditeur n'est pas en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder une opinion, généralement en raison d'une restriction du champ contrôlable, et qu'il conclut que les incidences éventuelles des anomalies non détectées sur les états financiers, si anomalies il y a, pourraient être à la fois significatives et généralisées.</p> <p>Il y a également impossibilité d'exprimer une opinion lorsque, dans des circonstances extrêmement rares caractérisées par des incertitudes multiples, et bien qu'il ait obtenu des éléments probants suffisants et appropriés au sujet de chacune des incertitudes, l'auditeur conclut qu'il ne lui est pas possible de se former une opinion sur les états financiers en raison de l'interaction possible des incertitudes et de leur éventuelle incidence cumulative sur les états financiers.</p>

Note : Un paragraphe d'observations a pour objet d'appeler l'attention des utilisateurs sur un point présenté ou mentionné dans les états financiers qui, de l'avis de l'auditeur, est d'une importance telle qu'il est essentiel pour la compréhension de ces états.

Un paragraphe relatif à d'autres points a pour objet d'appeler l'attention sur des points qui sont pertinents pour la compréhension, par les utilisateurs, de l'audit, des responsabilités de l'auditeur ou du rapport de celui-ci.