

**RÉEXAMEN DU FONDS DE ROULEMENT DE L'ORGANISATION  
MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE**

*Elaboré par*

*Cihan Terzi*

**Corps commun d'inspection**

**Genève 2007**



**Nations Unies**

**JIU/REP/2007/3**  
**FRANÇAIS**

**RÉEXAMEN DU FONDS DE ROULEMENT DE L'ORGANISATION  
MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE**

*Elaboré par*

*Cihan Terzi*

**Corps commun d'inspection**

**Genève, 2007**



**Nations Unies**

Traduit de l'anglais par l'Organisation météorologique mondiale

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
<b>RÉSUMÉ</b> .....		iv
<b>ABREVIATIONS</b> .....		vii
<i>Chapitre</i>		
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	1 – 6	1
<b>II. LA PROPOSITION DU SECRÉTARIAT D'AUGMENTER LE FONDS DE ROULEMENT</b> .....	7 – 20	1
A. Objet et niveau actuel du Fonds de roulement de l'OMM.....	7	1
B. Structure du Fonds et comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve .....	8 – 13	2
C. Consolidation des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve.....	14 – 15	3
D. La proposition du secrétariat d'augmenter le Fonds de roulement.....	16 – 20	3
<b>III. LE FONDS DE ROULEMENT DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES</b> .....	21 – 30	4
A. L'objet du Fonds de roulement dans le système des Nations Unies.....	21 – 26	4
B. Niveau moyen du Fonds de roulement des organisations du système des Nations Unies .....	27 – 30	5
<b>IV. FACTEURS EXTÉRIEURS QUI AFFECTENT LE NIVEAU DU FONDS DE ROULEMENT DE L'OMM</b> .....	31 – 55	6
A. Problèmes de recouvrement des contributions: retards, flux irréguliers et arriérés.....	32 – 49	6
B. Dépenses imprévues et extraordinaires .....	50 – 55	10
<b>V. FACTEURS INTERNES QUI AFFECTENT LE NIVEAU DU FONDS DE ROULEMENT DE L'OMM ET ANALYSE STATISTIQUE DES DÉFICITS DE TRÉSORERIE POSSIBLES.</b> ....	56 – 90	11
A. La gestion financière .....	57 – 68	11
B. Impacts éventuels de la consolidation et modifications de la situation financière des comptes subsidiaires annexes et des comptes de réserve .....	69 – 78	13
C. L'autorisation d'emprunter.....	79	15
D. Analyse statistique des données historiques concernant les probabilités de déficit de trésorerie.....	80 – 90	16
<b>VI. NIVEAU APPROPRIÉ DU FONDS DE ROULEMENT DE L'OMM</b> .....	91 – 95	17
<b>ANNEXES</b>		
<b>I.</b> Liste des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve à consolider avec le budget ordinaire et méthodologie utilisée pour l'analyse statistique.....		20
<b>II.</b> Taux de recouvrement par mois 2000-2006.....		21
<b>III.</b> Panorama de l'action à prendre sur les recommandations .....		22

## RÉSUMÉ

**L'objet du présent réexamen est d'analyser l'adéquation du niveau du Fonds de roulement proposé par le secrétariat de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) pour la quinzième période financière (2008-2011), afin de fournir un avis que le quinzième Congrès météorologique mondial pourra examiner lorsqu'il décidera du niveau du Fonds de roulement.**

### Principales constatations et conclusions

Les comptes de l'OMM sont tenus sur la base de fonds distincts et, bien que son fonds général ait été créé à l'origine en vue d'une comptabilité budgétaire régulière, ensuite, un certain nombre de sous-comptes autonomes et de réserves correspondantes ont été créés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ce fonds. Ces sous-comptes et les réserves correspondantes sont appelés des «comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve» et sont gardés hors de la procédure ordinaire d'approbation et d'affectation budgétaires, et échappent donc au contrôle des membres.

Sur demande du Conseil exécutif, le Secrétaire général a présenté une proposition de consolidation de 11 comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve avec le processus ordinaire d'affectation budgétaire pour la période financière 2008-2011. De surcroît, le Secrétaire général a proposé d'augmenter le Fonds de roulement de l'Organisation et de le faire passer de CHF 5 millions à CHF 10 millions dans le cadre du processus de consolidation, en utilisant le solde disponible des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve.

À sa cinquante-huitième session de juin 2006, le Conseil exécutif a approuvé la consolidation proposée, a recommandé le principe d'une augmentation du niveau du Fonds de roulement et a demandé au Corps commun d'inspection (CCI) de réexaminer le niveau du Fonds de roulement soumis à l'examen du quinzième Congrès de l'OMM.

Le présent rapport, élaboré sur la base de la demande du Conseil exécutif, comprend une analyse des facteurs internes et externes propres à l'Organisation qui sont pertinents pour l'évaluation du niveau du Fonds de roulement, tels que les retards de versement des contributions mises en recouvrement, les caractéristiques du versement des contributions, l'impact de la consolidation, les nouveaux risques, les dépenses imprévues et extraordinaires, l'autorisation d'emprunter, les tendances historiques et une analyse statistique des difficultés de trésorerie. De surcroît, des examens du rapport entre le Fonds de roulement et le budget annuel et des taux de recouvrement des contributions pour les organisations du système des Nations Unies ont été menés. Nous présentons ensuite un résumé des constatations et des conclusions.

En moyenne, dans les organisations du système des Nations Unies, le rapport entre le Fonds de roulement et le budget annuel est de 8,2 % et le rapport le plus élevé atteint 10,76 %. La proposition du secrétariat de l'OMM d'augmenter le niveau du Fonds de roulement des actuels CHF 5 millions à CHF 10 millions correspond à une augmentation du rapport de 7,9 % à 14 à 15 %, ce qui est très supérieur tant au rapport moyen qu'au rapport le plus élevé trouvés dans les organisations du système des Nations Unies.

Du côté des contributions, l'examen montre que l'OMM a subi des retards considérables et des arriérés chroniques et reçoit irrégulièrement les paiements des contributions mises en recouvrement. Bien qu'il y ait eu des améliorations importantes ces dernières années, il reste encore des arriérés chroniques et des retards considérables dans les contributions, ainsi que des formes imprévisibles et irrégulières de paiement des contributions: pris ensemble, ces phénomènes

représentent un risque financier pour l'Organisation. En 2000-2001, à fin décembre, et en 2002-2005, à fin septembre, les taux de recouvrement de l'OMM étaient inférieurs à ceux de la plupart des autres organisations du système des Nations Unies. En raison des difficultés de trésorerie dans le budget ordinaire, l'Organisation a beaucoup emprunté auprès des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve en 2000; les montants utilisés se sont élevés progressivement à CHF 4 millions en septembre, CHF 10,9 millions en octobre, CHF 17,2 millions en novembre et 12,4 millions en décembre.

La consolidation des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve avec le budget ordinaire augmenterait l'efficacité de la gestion des ressources de l'Organisation. Toutefois, la disparition des surplus accumulés des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, la diminution du solde de liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, notamment du compte du bâtiment, et la faible position financière du Fonds de la coopération technique pourraient, prises ensemble, réduire la flexibilité financière de l'Organisation par rapport aux années précédentes.

Les surplus accumulés des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, reportés d'une année sur l'autre, ont donné une grande flexibilité à l'OMM lorsqu'il y a eu des difficultés de trésorerie dans le budget ordinaire ou ailleurs. Le secrétariat a estimé ce solde à CHF 5,3 millions à fin 2007. Avec la consolidation, ce solde flottant cessera d'exister et l'Organisation perdra la flexibilité dont elle disposait pour puiser dans ces liquidités disponibles.

Le compte du bâtiment, qui a reçu des liquidités importantes provenant de la vente de l'ancien bâtiment du siège de l'OMM, a représenté une importante source de liquidités pour l'Organisation au cours des années. Les sommes utilisées pour couvrir le manque de liquidités dans le budget ordinaire en 2000 sont venues principalement du compte du bâtiment. Alors que son solde était de CHF 17,3 millions en janvier 2000, il a diminué jusqu'à atteindre un solde négatif moyen de CHF 1,6 million en 2006. Parallèlement au compte du bâtiment, le total des liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve a diminué progressivement, passant d'une moyenne de 17,5 millions en 2000 à CHF 10,4 millions en 2005.

Le Fonds de la coopération technique est en déficit depuis de longues années et le niveau de ce déficit est important et volatil. Son déficit moyen était de CHF 1 million en 2000, CHF 3,2 millions en 2004, CHF 2,6 millions en 2005 et CHF 2,5 millions en 2006. Ces déficits persistants peuvent présenter un risque considérable pour la gestion du budget ordinaire après consolidation.

Il y a une augmentation notable de deux passifs éventuels, les charges relatives aux prestations d'assurance maladie après la cessation de service et celles relatives aux jours de congé annuels accumulés, alors que les ressources correspondantes diminuent. Couplée à la politique de croissance zéro du budget, cette situation peut accroître le risque financier de l'OMM.

Compte tenu de tous ces facteurs, le niveau actuel du Fonds de roulement de l'Organisation, CHF 5 millions, peut être considéré relativement faible pour faire face aux éventuels déficits de trésorerie de la prochaine période financière. Toutefois, l'Inspecteur est d'avis que même si la proposition du secrétariat de porter le Fonds de roulement à CHF 10 millions peut réduire le risque financier de l'OMM, il ne s'agit pas là de son niveau optimal, car l'Organisation n'en a pas besoin et ne l'utilisera pas la plupart du temps.

Après avoir analysé tous les facteurs, l'Inspecteur conclut qu'il serait raisonnable que l'OMM augmente le niveau du Fonds de roulement de CHF 5 millions à CHF 7,5 millions pour la période financière 2008-2011, ce qui correspondrait à 10,6 ou 11,1 % du budget annuel, selon le niveau de budget annuel choisi (CHF 282 millions ou CHF 269,9 millions). Ceci permettrait à l'Organisation de gérer le niveau croissant du risque financier dans le cadre des mécanismes disponibles. Une analyse statistique fondée sur des données historiques montre également que ce niveau de fonds de roulement réduirait la probabilité de déficit de trésorerie jusqu'à un niveau modéré.

En améliorant les fonctions de gestion de la trésorerie, projection, suivi, analyse financière, gestion du risque et compte rendu, l'OMM peut réduire encore le risque financier jusqu'à un niveau très bas. Il serait alors possible de faire face au risque qui subsisterait en recourant à l'autorisation d'emprunter du Secrétaire général.

Un bref examen de la période financière 2000-2003 de l'OMM a montré des lacunes dans un certain nombre de domaines de la gestion financière, tels que le contrôle interne, la gestion de la trésorerie, la comptabilité, le système informatique de gestion, l'analyse financière et les mécanismes de compte rendu. Au cours de la période, la situation financière et les problèmes correspondants n'ont pas été systématiquement analysés ni rapportés avec vigilance à la haute direction et aux membres.

La direction de l'OMM mène un programme de réformes depuis 2004 et a fait des progrès dans beaucoup de domaines, dont les fonctions de gestion de la trésorerie et d'analyse financière. Même si les efforts sont encore en cours, l'Inspecteur est d'avis que la direction devrait faire tout son possible pour disposer d'informations actualisées, élaborer des prévisions de liquidités systématiques et améliorer les fonctions d'analyse financière et de compte rendu grâce à des analyses tournées vers l'avenir et des recommandations pratiques.

Une fonction de gestion de la trésorerie plus efficace et une amélioration des fonctions de suivi, d'analyse financière, de gestion du risque et de compte rendu aideraient l'OMM à prendre des mesures rapides pour atténuer le risque financier et accélérer l'encaissement des contributions mises en recouvrement, améliorant ainsi sa situation financière.

Nous présentons ci-dessous les recommandations soumises à l'examen du Congrès et du Conseil exécutif. Trois autres recommandations, dont l'examen par le Secrétaire général est proposé, se trouvent à la fin du rapport.

#### **Recommandations soumises à l'examen du Congrès**

##### **Recommandation 1**

**Le Congrès doit faire passer le niveau du Fonds de roulement de CHF 5 millions à CHF 7,5 millions pour la période financière 2008-2011.**

##### **Recommandation 2**

**Le Congrès doit prier instamment les membres de payer leurs contributions mises en recouvrement, en totalité, dans les délais et sans aucune condition.**

#### **Recommandation soumise à l'examen du Conseil exécutif**

##### **Recommandation 3**

**Le Conseil exécutif doit créer un groupe de travail spécial, composé de représentants des membres de l'Organisation, afin d'analyser et d'élaborer des propositions pour traiter le problème des arriérés de contributions échues depuis longtemps, à présenter à la soixantième session du Conseil exécutif.**

**ABRÉVIATIONS**

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CAC	Comité administratif de coordination (prédécesseur du CCS)
CCAQ	Comité consultatif pour les questions administratives
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil de coordination des chefs de secrétariat
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FR	Fonds de roulement
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UPU	Union postale universelle



## **I. INTRODUCTION**

1. Ainsi que le Conseil exécutif de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) l'a demandé lors de sa cinquante-huitième session, en juin 2006, et que le Secrétaire général de l'OMM l'a transmis au Corps commun d'inspection (CCI) en août 2006, ce dernier a réexaminé le Fonds de roulement de l'OMM.
2. L'objet du présent réexamen est d'analyser l'adéquation du niveau du Fonds de roulement proposé par le Secrétariat de l'OMM pour la quinzième période financière (2008-2011), afin de fournir un avis que le quinzième Congrès météorologique mondial pourra examiner lorsqu'il décidera du niveau du Fonds de roulement.
3. Ce réexamen couvre divers facteurs externes et internes pour déterminer le niveau adéquat du Fonds de roulement de l'OMM. Conformément aux normes et directives internes du CCI et à ses procédures internes, la méthodologie suivie lors de l'élaboration du présent rapport comprenait une étude préalable, un examen des niveaux des fonds de roulement dans les autres organisations du système des Nations Unies, l'analyse des données financières pertinentes de l'OMM et des entretiens avec des fonctionnaires de l'OMM. De surcroît, une analyse statistique fondée sur des données historiques a été menée, afin de trouver des indications quantitatives pour la probabilité que l'OMM subisse un déficit de trésorerie. Malheureusement, le secrétariat de l'OMM n'a pas été en mesure de fournir des données financières couvrant la période antérieure à 2000, en raison de problèmes avec le précédent système informatique. Le secrétariat de l'OMM a été prié de commenter le projet de rapport et ses commentaires ont été pris en compte dans le rapport final.
4. Selon l'article 11.2 du statut du Corps commun d'inspection, le présent rapport a été finalisé après consultation au sein du corps des inspecteurs, dans le but de tester les conclusions et recommandations en fonction de la sagesse collective du Corps.
5. Afin de faciliter le traitement du rapport et la mise en œuvre de ses recommandations, ainsi que leur suivi, l'annexe III contient un tableau indiquant si le rapport est soumis aux organisations concernées pour action ou pour information. Le tableau détaille les recommandations pertinentes pour chaque organisation, en précisant si elles exigent une décision de l'organe délibérant ou de l'organe exécutif de l'organisation ou si suite peut lui être donnée par le chef de secrétariat de l'Organisation.
6. L'Inspecteur souhaite exprimer sa reconnaissance à tous ceux qui l'ont aidé à élaborer le présent rapport, en particulier à ceux qui ont participé aux entrevues et qui ont communiqué de bonne grâce leurs connaissances et leur expertise.

## **II. LA PROPOSITION DU SECRÉTARIAT D'AUGMENTER LE FONDS DE ROULEMENT**

### **A. Objet et niveau actuel du Fonds de roulement de l'OMM**

7. L'objet principal du Fonds de roulement de l'OMM a été fixé par le quatorzième Congrès en vertu de sa résolution 37: «financer les crédits ouverts au titre du budget jusqu'à la réception des contributions» et «avancer les sommes éventuellement nécessaires pour couvrir les dépenses imprévues et extraordinaires qui ne peuvent être réglées par les crédits inscrits au budget en cours». Le niveau actuel du Fonds de roulement de l'OMM est de CHF 5 millions et, historiquement, le rapport Fonds de roulement–budget annuel est de 8 %, soit approximativement un mois de budget annuel.

## **B. Structure du Fonds et comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve**

8. Les comptes de l'OMM sont tenus sur la base de fonds distincts. Ces fonds sont établis à des fins générales et particulières, conformément à l'article 9 du Règlement financier. Ils sont tous administrés comme des entités financières et comptables distinctes, avec un groupe de comptes autonomes en partie double<sup>1</sup>. Le système actuel des fonds de l'OMM, comprend les fonds principaux suivants:

- Le Fonds général;
- Les fonds créés par le Congrès météorologique mondial et le Conseil exécutif de l'Organisation;
- Le Fonds de roulement;
- Les fonds alimentés par des contributions volontaires.

9. Le Fonds général de l'OMM a été créé à l'origine pour faire face aux dépenses selon les affectations autorisées par le Conseil exécutif aux termes du budget ordinaire.

10. Toutefois, au cours des années, un certain nombre de comptes subsidiaires et de réserves ont été ajoutés au système des fonds de l'OMM, sans être reflétés dans le processus d'approbation du budget ordinaire<sup>2</sup>. Ils sont appelés «comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve». Certains de ces fonds subsidiaires annexes sont rattachés au Fonds général, alors que d'autres sont rattachés aux «fonds créés par le Congrès météorologique mondial et le Conseil exécutif de l'Organisation».

11. Actuellement, le Fonds général comporte les fonds annexes suivants<sup>3</sup>:

- Le «compte d'affectation», sur lequel sont comptabilisées les dépenses effectuées au titre des affectations du budget général approuvées par le Conseil exécutif. Sur ce compte sont versées principalement les contributions mises en recouvrement versées par les membres, ainsi que les recettes accessoires<sup>4</sup>;
- Les «réserves d'exploitation», comprenant une réserve pour les prestations postérieures au départ à la retraite et un compte de réserve pour frais de recrutement et de licenciement;
- Les «autres comptes», dans lesquels sont compris beaucoup de comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, tels le Fonds pour le bâtiment, le Fonds pour les installations de conférences, le compte de réserve pour la location des salles de conférences, le compte de réserve pour les frais d'impression, le Fonds des revenus locatifs et la réserve pour l'entretien du nouveau bâtiment.

12. Les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve qui relèvent des «fonds créés par le Congrès météorologique mondial et le Conseil exécutif de l'Organisation» comprennent le Fonds des publications, le Fonds de coopération technique, le Compte commun des frais d'administration des fonds d'affectation spéciale et le Fonds de réserve du plan d'administration du personnel.

---

<sup>1</sup> GPPB/Doc.2 (28.IX.2005) annexe 1.

<sup>2</sup> GPPB/Doc.2 (28.IX.2005).

<sup>3</sup> EC-LVIII/Doc.5.2 (3), appendice B.

<sup>4</sup> Ibid.

13. La multiplication des dispositions extrabudgétaires et leur processus d'affectation a entraîné inévitablement une érosion progressive du contrôle exercé par les membres sur l'emploi des ressources dont dispose l'OMM. De même, la création d'un grand nombre de fonds autonomes destinés à l'administration de ces ressources a constitué un frein à l'efficacité de la gestion financière de l'OMM et a restreint la flexibilité de la gestion<sup>5</sup>.

### **C. Consolidation des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve**

14. Par la résolution 15 de sa cinquante-septième session (juin 2005), le Conseil exécutif a demandé au Secrétaire général de compléter la présentation du budget en y ajoutant les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve et de proposer les ajustements à apporter au projet de programme et budget pour la quinzième période financière (2008-2011). La même résolution a créé un Groupe de travail ad hoc destiné à fournir au secrétariat des indications sur l'élaboration du budget.

15. Le secrétariat a présenté au Groupe de travail ad hoc, qui s'est réuni en octobre 2005, une proposition de consolidation de 11 comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve (voir la liste à l'annexe 1) et le processus d'affectation correspondant. Sur la base de cette proposition, le Groupe ad hoc a recommandé<sup>6</sup>, et le Conseil exécutif a approuvé<sup>7</sup>, la consolidation des comptes subsidiaires annexes et du programme et budget proposé pour la période financière 2008-2011. Ainsi, tous les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve (à l'exception des réserves d'exploitation) du Fonds général et des fonds créés par le Congrès météorologique mondial et le Conseil exécutif de l'Organisation seront consolidés à la fin de 2007.

### **D. La proposition du secrétariat d'augmenter le Fonds de roulement**

16. En plus de la consolidation, le secrétariat a proposé d'augmenter le Fonds de roulement de l'OMM, le faisant passer de CHF 5 millions à CHF 10 millions, en utilisant le solde des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve qui deviendront disponibles à fin 2007. Le Secrétariat a estimé que le solde des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve sera de CHF 5,3 millions à fin 2007. Il est proposé d'utiliser ce solde à concurrence de CHF 5 millions pour porter le Fonds de roulement à CHF 10 millions et de verser le solde de CHF 0,3 million à la réserve pour les prestations postérieures au départ à la retraite.

17. En ce qui concerne la proposition d'augmenter le niveau du Fonds de roulement, le Groupe ad hoc a recommandé que le Conseil exécutif détermine le niveau approprié en se fondant sur un examen externe<sup>8</sup>. Cet examen externe a été réalisé par une société de conseil<sup>9</sup>. Le consultant a recommandé que le niveau approprié du Fonds de roulement corresponde à deux mois de contributions annuelles mises en recouvrement, ce qui représente entre CHF 10,4 et 10,9 millions, selon le niveau budgétaire choisi pour la période financière 2008-2011. Le secrétariat de l'OMM a appuyé l'analyse et les conclusions générales du consultant en ce qui a trait au niveau du Fonds de roulement et, dans le but d'introduire une disposition simplifiée, a maintenu sa recommandation de fixer le niveau du Fonds de roulement à CHF 10 millions<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibid, appendice A.

<sup>6</sup> EC-LVII/Doc.5.2(2), appendice A.

<sup>7</sup> EC-LVIII/Pink 5, appendice, p. 2.

<sup>8</sup> EC-LVIII/Doc. 5.2(2), appendice A, par. 4.

<sup>9</sup> EC-LVIII/Doc.5.2(4).

<sup>10</sup> EC-LVIII/Doc.5.2(3), appendice A, p. 7, par. 28.

18. Historiquement, au cours des périodes financières successives, le Congrès a gardé le niveau du Fonds de roulement de l'OMM à environ 8 % du budget annuel<sup>11</sup>. Le niveau proposé du Fonds de roulement de CHF 10 millions correspondrait à 14,8 % du montant annuel du total des ressources ordinaires, selon le niveau budgétaire 1 (CHF 269,9 millions) et à 14,2 % du montant annuel du total des ressources ordinaires, selon le niveau budgétaire 2 (CHF 282 millions), proposés pour la période financière 2008-2011. À ce jour, l'Organisation ne s'est jamais servi d'un fonds de roulement, mais quand il y a eu des difficultés de trésorerie, les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve ont été utilisés comme s'il s'agissait d'un fonds de roulement.

19. À sa cinquante-huitième session de juin 2006, le Conseil exécutif a recommandé le principe d'une augmentation du niveau du Fonds de roulement de l'OMM sur la base du rapport du secrétariat (EC-LVIII/Doc. 5.2(3)), a décidé de demander au CCI de réexaminer les dispositions proposées pour le Fonds de roulement et a décidé que ce réexamen devait être soumis au quinzième Congrès de l'OMM, en mai 2007, lorsqu'il fixerait le niveau approprié du Fonds de roulement<sup>12</sup>.

20. Le 25 août 2006, le Secrétaire général a transmis formellement la demande du Conseil exécutif au CCI et celle-ci a été ajoutée au programme de travail du CCI pour 2006 comme un point prioritaire.

### **III. LE FONDS DE ROULEMENT DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

#### **A. L'objet du Fonds de roulement dans le système des Nations Unies**

21. À l'exception de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), les budgets ordinaires des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) sont financés en totalité ou en majorité par les contributions des États membres<sup>13</sup>. Les États membres approuvent des budgets et paient leurs contributions mises en recouvrement selon une méthodologie approuvée. À l'exception de l'Union internationale des télécommunications (UIT) et de l'Union postale universelle (UPU), toutes ces organisations disposent d'un fonds de roulement servant à des buts similaires.

22. Les organisations du système des Nations Unies ont une définition commune du Fonds de roulement et ont une longue expérience quant à son niveau et son utilisation. Le «Glossaire de termes financiers et budgétaires» (ACC/2000/6, du 14 septembre 2000) définit le Fonds de roulement comme étant «un Fonds créé par l'organe délibérant compétent pour financer les crédits ouverts au titre du budget jusqu'à la réception des contributions des membres où pour toutes autres fins autorisées».

23. En 1989, le CCI a élaboré un rapport détaillé intitulé «L'établissement du budget dans les organisations du système des Nations Unies» (A/45/130). Ce rapport procédait à une analyse détaillée de plusieurs aspects de l'établissement du budget et du financement dans les organisations et contenait beaucoup de tableaux comparatifs, dont un comparant les pratiques en matière de fonds de roulement. Ce tableau, contenant des données de 1988, comparait des éléments clés des fonds de roulement, dont l'objectif, les sources de financement, le niveau du Fonds de roulement et le rapport Fonds de roulement-budget annuel, dans 13 organisations du système des Nations Unies.

<sup>11</sup> Appendice F, EC-LVIII/Doc. 5.2(4).

<sup>12</sup> EC-LVIII/PINK 5, appendice, par. 5.2.5.

<sup>13</sup> Le budget de l'OMPI est surtout financé par les honoraires facturés pour ses services.

24. Le rapport de 1989 (CCI) explique qu'à l'origine l'objet du Fonds de roulement était uniquement de financer les dépenses du budget ordinaire, en attendant de recevoir les contributions mises en recouvrement; sa portée s'est élargie au cours des ans et a inclus le financement de dépenses imprévues et extraordinaires ou d'autres dépenses autorisées.

25. Se fondant sur une analyse de tout le système, le rapport de 1989 du CCI a conclu que «le Fonds de roulement doit être utilisé avant tout pour faire face à des problèmes de liquidités à court terme, résultant des retards de paiement des contributions mises en recouvrement. Tout en tenant compte d'autres dispositions financières dans chaque organisation, le Fonds de roulement ne devrait pas représenter, par principe, plus d'un douzième du niveau global du budget ordinaire pour une année, soit approximativement 4 % du budget bisannuel (en cas de périodes budgétaires différentes, il convient de le calculer proportionnellement)»<sup>14</sup>.

26. Postérieurement, le Conseil de coordination des chefs de secrétariat a adopté le format utilisé dans le rapport de 1989 du CCI et a rassemblé périodiquement des rapports intitulés «L'établissement du budget dans les organisations du système des Nations Unies», qui contiennent des tableaux comparatifs similaires sur les fonds de roulement. Le dernier rapport du Conseil de coordination des chefs de secrétariat sur ce sujet, publié en 2003 (CEB/2003/HLCM/21), compare les fonds de roulement des mêmes 13 organisations du système des Nations Unies, utilisant des données de 2002. Ce rapport montre qu'il n'y a pas eu de changements importants par rapport aux éléments contenus dans le rapport du CCI de 1989, quatorze ans auparavant. Il montre également que l'objectif principal des fonds de roulement continue à être le financement des dépenses du budget ordinaire en attendant la réception des contributions mises en recouvrement et le financement de dépenses imprévues et extraordinaires ou d'autres dépenses autorisées.

## B. Niveau moyen du Fonds de roulement des organisations du système des Nations Unies

27. Contrairement à l'UPU et à l'UIT, les 11 autres organisations disposent chacune d'un fonds de roulement. Selon le rapport de 1989 du CCI, le niveau des fonds de roulement de ces 11 organisations des Nations Unies était en moyenne de 8,3 % de leur budget annuel. Le rapport de 2003 du Conseil de coordination des chefs de secrétariat montre, quatorze ans plus tard, que le rapport Fonds de roulement-budget annuel des mêmes 11 organisations était en moyenne de 8,2 % et que les rapports le plus bas et le plus élevé dans le système étaient, respectivement, de 2,95 % (OMPI) et 10,76 % (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel-ONUDI). Le tableau qui suit illustre les rapports Fonds de roulement-budget annuel des organisations du système des Nations Unies qui figuraient dans les rapports de 1989 et 2003.

Tableau 1: Rapports Fonds de roulement-budget annuel des organisations du système des Nations Unies (en pourcentage)

	ONU	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	AIEA	Moyenne
Rapport de 1989 (CCI)	11,30	7,44	6,91	8,56	6,85	3,20	10,23	13,65	14,60	7,34	1,46	8,32
Rapport de 2003 (Conseil)	6,92	9,77	7,67	9,18	10,72	7,36	7,89 <sup>15</sup>	9,50	2,95	10,76	7,33	8,19

<sup>14</sup> A/45/130, par. 64.

<sup>15</sup> Le rapport du Conseil de coordination des chefs de secrétariat CEB/2003/HLCM/21 indique que le rapport du Fonds de roulement de l'OMM est de 3,94 %. Cette valeur a été corrigée à la hausse (7,89 %) sur la base des données de l'OMM.

28. Comme on le voit dans ce tableau, le niveau du Fonds de roulement des organisations du système des Nations Unies équivaut en moyenne à un mois ou 8 % du budget annuel de l'organisation. Par conséquent, l'Inspecteur conclut que la recommandation du rapport de 1989 du CCI selon laquelle le Fonds de roulement ne doit pas représenter plus d'un douzième du niveau global du budget ordinaire pour une année demeure une référence valable. Toute proposition visant à augmenter de manière significative ce rapport doit être justifiée par une analyse des facteurs externes et internes qui pourraient affecter le niveau du Fonds de roulement choisi pour l'organisation en question.

29. Même si les organisations du système des Nations Unies ont des caractéristiques communes, elles sont des entités juridiques distinctes et certains facteurs spécifiques aux diverses organisations peuvent affecter le niveau de leurs fonds de roulement. Ainsi, dans toute évaluation du niveau du Fonds de roulement dans une organisation donnée, la référence aux 8 % du budget annuel doit être utilisée en complément à une analyse détaillée des facteurs externes et internes qui peuvent avoir une influence sur le niveau du Fonds de roulement. L'Inspecteur fournit une analyse détaillée des facteurs qui concernent l'OMM aux parties IV et V du présent rapport.

30. Il convient de relever que les ressources sont rares, alors que les besoins s'accroissent. Ainsi, il y a un «coût d'opportunité» pour toutes sommes d'argent et celui-ci requiert un niveau approprié du Fonds de roulement plutôt qu'un niveau excessif ou insuffisant de ce Fonds de roulement.

#### **IV. FACTEURS EXTÉRIEURS QUI AFFECTENT LE NIVEAU DU FONDS DE ROULEMENT DE L'OMM**

31. Les deux principaux types de risques financiers externes auxquels le Fonds de roulement de l'OMM est appelé à faire face sont les retards dans les contributions et les dépenses imprévues et extraordinaires; il s'agit des mêmes que dans la plupart des organisations du système des Nations Unies. L'Inspecteur analyse ces deux facteurs externes majeurs dans les sections qui suivent.

##### **A. Problèmes de recouvrement des contributions: retards, flux irréguliers et arriérés**

32. Dans la mesure où le budget et les contributions mises en recouvrement d'une organisation donnée sont décidés par tous les États membres, ceux-ci ont l'obligation légale et morale de payer leur contribution en totalité, dans les délais et inconditionnellement.

33. L'objet principal du Fonds de roulement est de faire face à des insuffisances de liquidités à court terme résultant des retards de paiement des contributions mises en recouvrement. En d'autres termes, le Fonds de roulement doit être utilisé pour couvrir un déficit temporaire, en attendant le paiement des contributions. Il n'est pas destiné à couvrir des arriérés chroniques des contributions mises en recouvrement. Si tel était le cas, le niveau du Fonds de roulement devrait être fixé à un niveau extraordinairement élevé, imposant ainsi une charge financière injuste aux États membres qui paient leurs contributions en totalité et dans les délais. Augmenter le niveau du Fonds de roulement n'est pas une solution à ce problème chronique et la question des arriérés chroniques doit être examinée au niveau politique par les organes délibérants. De surcroît, un niveau extraordinairement élevé du Fonds de roulement peut provoquer un sentiment d'assurance en matière de paiement des contributions, qui peut encore aggraver le problème des retards de paiement.

34. Selon les réglementations de l'OMM, les contributions mises en recouvrement sont exigibles et payables au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année et le 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante, le solde impayé de ces contributions est considéré comme étant en retard d'une année. Lorsque le total des arriérés atteint la valeur de deux années de contributions, le membre perd son droit de vote et, dans la pratique, les arriérés deviennent difficiles à recouvrer. L'Inspecteur est d'avis que les retards dans le paiement des contributions jusqu'à la fin d'une année budgétaire et le début de l'année suivante doivent être pris en compte au moment de fixer le niveau du Fonds de roulement, car ce délai est temporaire et les problèmes de déficit de trésorerie qui en résultent peuvent être résolus grâce au Fonds de roulement.

35. L'OMM a adopté un certain nombre de mesures pour accélérer le recouvrement des contributions, dont la perte du droit de vote, l'impossibilité de désignation comme candidats à des fonctions électives ou en qualité de membres du Conseil exécutif et la suspension de leur quota de publications gratuites. Des rapports de l'OMM indiquent qu'un nombre considérable de membres ont perdu leur droit de vote au cours des années; en moyenne, 43 membres ont perdu leur droit de vote au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année entre 1992 et 2005<sup>16</sup>. Le total des arriérés des membres privés du droit de vote a atteint un niveau significatif et s'élève à approximativement CHF 12,9 millions en 2005<sup>17</sup>.

36. L'OMM dispose d'un mécanisme similaire à celui des autres organisations du système des Nations Unies et propose des accords de paiement pluriannuel destinés à alléger la charge financière des membres qui ont des arriérés en raison de la situation financière extrêmement difficile à laquelle leurs pays font face et à leur permettre de participer pleinement aux activités de l'Organisation<sup>18</sup>. Toutefois, le secrétariat rapporte qu'un grand nombre d'accords de paiement n'ont pas été respectés<sup>19</sup>.

37. L'Inspecteur note que, sur la base de la demande du Conseil exécutif, le secrétariat de l'OMM a élaboré des propositions détaillées en 2006, afin de faciliter le règlement des contributions échues depuis longtemps, ainsi que cela figure dans son rapport EC-LVIII/Doc.4.1(2). Le Conseil exécutif a recommandé trois de ces propositions au Congrès. De l'avis de l'Inspecteur, les membres et le secrétariat doivent continuer à suivre de près ce problème des arriérés chroniques. Le Conseil exécutif devrait se poser la question de la création d'un groupe de travail spécial temporaire, composé de représentants des membres, afin d'analyser et d'élaborer des recommandations relatives à ce problème, à présenter à la prochaine session du Conseil exécutif.

38. L'Inspecteur a examiné trois rapports des Nations Unies qui présentent des comparaisons de taux de recouvrement des contributions de chaque année dans les organisations des Nations Unies, couvrant la période de 2000 à 2005<sup>20</sup>. Pour 2000-2001 les données se rapportaient à la fin décembre alors qu'après 2002, elles se réfèrent à fin septembre. Le tableau 2 illustre les informations contenues dans les rapports, afin de comparer les taux de recouvrement de l'OMM avec les taux moyens des organisations du système des Nations Unies pour cette période et attribue un classement aux performances de l'OMM en matière de recouvrement.

<sup>16</sup> EC-LVII/Rep.4.1(3), appendice, p. 3, tableau 3.

<sup>17</sup> EC-LVII/Doc. 4.1(3), tableau 6.

<sup>18</sup> EC-LVII/Doc. 4.1(3).

<sup>19</sup> EC-LVII/Doc. 4.1(3).

<sup>20</sup> A/57/265 comprend les rapports aux 30 juin et 31 décembre 2000 et 2001; A/59/315 et A/61/203 contiennent les rapports aux 30 juin et 30 septembre 2002-2003 et 2004-2005, respectivement.

Tableau 2: Taux de recouvrement des contributions, année après année

Période de recouvrement	Taux de recouvrement moyen des organisations des Nations Unies (y compris l'OMM) en pourcentage	Taux de recouvrement de l'OMM	Nombre d'organisations des Nations Unies comparées	Classement des performances de l'OMM en matière de recouvrement
31 décembre 2000	84,0	51,0	13	13 <sup>e</sup>
31 décembre 2001	89,7	82,0	13	11 <sup>e</sup>
<b>Moyenne (12 mois, 2000-2001)</b>	<b>86,9</b>	<b>66,5</b>		
30 septembre 2002	72,6	49,8	14	12 <sup>e</sup>
30 septembre 2003	71,9	59,8	14	10 <sup>e</sup>
30 septembre 2004	70,4	44,0	16	15 <sup>e</sup>
30 septembre 2005	73,6	51,0	17	15 <sup>e</sup>
<b>Moyenne (9 mois, 2002-2005)</b>	<b>72,1</b>	<b>51,2</b>		

Source: A/57/265, A/59/315 et A/61/203.

39. Le tableau 2 indique que les performances de l'OMM en matière de recouvrement pour 2000-2001 à fin décembre et pour 2002-2005 à fin septembre étaient inférieures à celles de la plupart des organisations du système des Nations Unies. Ces faibles performances de l'OMM en matière de recouvrement et la grande différence de son taux de recouvrement par rapport au taux moyen du système des Nations Unies indiquent que l'OMM a dû faire face à d'importants problèmes dans le recouvrement des contributions.

40. À fin décembre 2000 et 2001, alors que les autres organisations du système des Nations Unies avaient encaissé en moyenne 86,9 % des contributions mises en recouvrement pour ces années, l'OMM n'en a encaissé en moyenne que 66,5 %. En 2000, l'OMM n'a encaissé que 51 % des contributions et a présenté le taux de recouvrement le plus bas des organisations du système des Nations Unies. Pendant les neuf premiers mois des années 2002 à 2005, alors que les autres organisations du système des Nations Unies avaient encaissé en moyenne 72,1 % des contributions mises en recouvrement, l'OMM n'en a encaissé en moyenne que 51,2 %. Ceci montre que les contributions n'étaient pas payées dans les délais et que leur encaissement n'était pas uniforme tout au long de l'année.

41. Le tableau 3 présente trois types de taux de recouvrement à la fin de chaque année, à savoir le taux de recouvrement de la contribution de chaque année, le taux de recouvrement des arriérés et le taux de recouvrement total, qui représentent les performances totales en matière de recouvrement à la fin de l'année, et ceci pour les six dernières années.

Tableau 3: Taux de recouvrement de l'OMM de 2000 à 2006 (au 31 décembre)

Année (au 31 décembre)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pourcentage de recouvrement de la contribution de l'année	51	82	70	84	88	89	82
Pourcentage de recouvrement d'arriérés	58	79	50	58	44	44	46
<b>Pourcentage de recouvrement total</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>65</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>74</b>



42. Le tableau 3 montre que l'OMM a connu des taux de recouvrement très faibles en 2000 et 2002, mais a fait des progrès considérables dans le taux de recouvrement des contributions de l'année en cours, notamment entre 2002 et 2005. Alors qu'il était de 51 % en 2000 et de 70 % en 2002, ce taux a bien augmenté à partir de 2002 et a atteint 89 % en 2005, puis a légèrement régressé jusqu'à 82 % en 2006. Toutefois, après avoir enregistré une forte augmentation en 2001, jusqu'à 79 %, le taux de recouvrement des arriérés a décliné jusqu'à 58 % en 2003 et s'est maintenu aux environs de 44 % depuis 2004. Ceci reflète un problème chronique d'arriérés, qui doit être traité spécifiquement. L'effet combiné de ces deux évolutions montre que même s'il y a eu des progrès significatifs depuis 2000 dans le taux de recouvrement des contributions de l'année en cours, il y en a eu moins en matière de taux de recouvrement des arriérés à l'OMM.

43. L'Inspecteur a examiné en détail le dernier état des arriérés de contributions au 31 décembre 2006. L'OMM a un total de CHF 21,1 millions d'arriérés, dont CHF 9,8 millions (46,6 %) se réfèrent à des contributions mises en recouvrement pour les années avant 2006 et CHF 11,3 millions concernent des contributions de 2006. Le total des arriérés est égal à 32,5 % du budget annuel de CHF 65 millions. Ceci indique que les retards de paiement des contributions et les arriérés sont des problèmes persistants qui requièrent une attention particulière.

44. L'Inspecteur aimerait relever que, dans toute organisation, la mise en œuvre efficace du programme de travail ne dépend pas seulement du montant des contributions mises en recouvrement encaissées, mais aussi de la ponctualité de cet encaissement. Une organisation ne peut pas avoir une gestion de trésorerie et de programmes saine sans une entrée ponctuelle, régulière et prévisible de contributions.

45. Un examen des entrées mensuelles de contributions de l'OMM de 2000 à 2006 montre que, en général, les taux et les dates de paiement des contributions sont irréguliers, ce qui rend la gestion de trésorerie un exercice stimulant et difficile (l'annexe II montre les taux de recouvrement, classés par mois). Malgré la constatation de certaines tendances, il est difficile de dire que celles-ci représentent des modèles fiables et prévisibles.

46. Certaines années, il y a une forte concentration des entrées à la fin de l'année, ce qui semble indiquer un risque de déficit de trésorerie en cours d'année. Par exemple, en 2004 et 2005 respectivement, 49 et 40 % du total des encaissements ont été reçus au cours du dernier trimestre. De surcroît, au cours de ces mêmes années, 42 et 28 % respectivement du total des encaissements ont été reçus au cours du dernier mois.

47. Des entrées de cotisations irrégulières et imprévisibles peuvent handicaper l'Organisation et l'empêcher de mener ses activités avec efficacité. Elles peuvent également forcer la direction à assurer la disponibilité de ressources en liquide ou dans des instruments à très court terme, avec des rentabilités moindres.

48. De l'avis de l'Inspecteur, la direction de l'OMM doit analyser les tendances historiques et continuer ses efforts visant à obtenir des informations concrètes quant à la date et au montant des paiements de contributions par les membres, notamment par les grands contributeurs, afin de pouvoir élaborer des projections de liquidités fiables et des plans de secours en cas de déficit de trésorerie.

49. En conclusion, même si des progrès ont été enregistrés en matière de recouvrement des contributions, l'OMM est encore confrontée à des problèmes considérables, dont des retards de paiement significatifs, des arriérés chroniques et des entrées de contributions irrégulières et imprévisibles. Ces problèmes constituent un risque pour l'Organisation et exigent des efforts

conjointes et responsables des membres et de la direction pour en venir à bout, en plus de l'examen de la possibilité d'augmenter le niveau du Fonds de roulement.

## **B. Dépenses imprévues et extraordinaires**

50. L'Inspecteur a également étudié la possibilité que le Fonds de roulement soit utilisé pour faire face aux risques de dépenses imprévues et extraordinaires, y compris les fluctuations de l'inflation et des taux de change. Le secrétariat de l'OMM a informé l'Inspecteur qu'il n'avait pas eu à faire face à d'importantes dépenses extraordinaires et imprévues dans le passé et qu'il ne dispose pas de comptes de réserve séparés pour l'inflation et les fluctuations de taux de change.

51. En ce qui concerne l'inflation, les statistiques officielles de l'inflation dans le canton de Genève sont utilisées pour les augmentations passées des prix. Les projections du Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) sont utilisées pour les prévisions jusqu'à la fin de l'exercice budgétaire. Il existe une clause de flexibilité pour les augmentations obligatoires des dépenses de personnel qui dépassent les estimations budgétaires: toutefois, les augmentations de coûts non budgétées sont généralement absorbées selon les souhaits du Conseil exécutif et du Congrès<sup>21</sup>. Historiquement, les variations de l'inflation n'ont pas causé de problèmes budgétaires à l'OMM.

52. Quant au risque de taux de change, l'OMM applique le taux de change officiel des Nations Unies en vigueur à la date d'élaboration du budget. Celui-ci est actualisé afin de refléter le taux officiel des Nations Unies en vigueur au moment de l'adoption du budget. Les modifications de taux de change sont absorbées en tant que dépenses financées par le budget<sup>22</sup>. De 2000 à 2005, environ 93,8 % des contributions et 90 % des dépenses du budget régulier ont eu lieu en francs suisses.

53. Étant donné la méthodologie, la structure des devises et les tendances historiques, l'inflation et les fluctuations de taux de change constituent un risque relativement faible lors de la gestion du budget ordinaire de l'Organisation. Toutefois, le secrétariat doit suivre de près toute augmentation des risques dans ces domaines, afin de pouvoir adopter promptement des mesures correctives.

54. L'Inspecteur a également examiné l'impact possible de deux passifs éventuels importants au sein de l'OMM, soit les charges relatives aux prestations d'assurance maladie après la cessation de service et celles relatives aux jours de congé annuels accumulés. Le passif estimé pour les charges relatives aux prestations d'assurance maladie après la cessation de service est passé de CHF 15,9 millions en 2003<sup>23</sup> à CHF 20,4 millions en 2005<sup>24</sup>, ce qui représente une augmentation de 28 %. Toutefois, la réserve correspondante, soit la réserve pour les indemnités à la retraite, a diminué de CHF 1,7 million en 2004 à CHF 1,5 million en 2005<sup>25</sup>. Le passif relatif aux jours de congé annuels accumulés a augmenté de 11 %, passant de CHF 3,8 millions en 2004 à CHF 4,2 millions en 2005, alors que la réserve qui lui correspond en partie, la réserve pour frais de recrutement et de licenciement, a diminué de CHF 0,8 million à CHF 0,3 million au cours de la même période.

---

<sup>21</sup> CEB/2003/HLCM/21, tableau 15.

<sup>22</sup> CEB/2003/HLCM/21, tableau 16.

<sup>23</sup> EC-LVII/Rep. 4.1(2), Rev, appendice F, et par. 16.

<sup>24</sup> EC-LVIII/Rep. 4.1(1), appendice F, par. 16.

<sup>25</sup> EC-LVIII/Rep. 4.1(1), appendice F, par. 20.

55. Considérant la politique budgétaire de croissance zéro, l'écart croissant entre les passifs éventuels et les réserves correspondantes peut représenter un risque supplémentaire pour l'organisation. Bien que la finalité du Fonds de roulement ne soit pas de répondre à ce type de passifs à long terme, il est probable qu'une sous-estimation de ces risques puisse entraîner un déficit de trésorerie.

## **V. FACTEURS INTERNES QUI AFFECTENT LE NIVEAU DU FONDS DE ROULEMENT DE L'OMM ET ANALYSE STATISTIQUE DES DÉFICITS DE TRÉSORERIE POSSIBLES**

56. L'Inspecteur a examiné les facteurs internes suivants, qui doivent être pris en compte en décidant le niveau du Fonds de roulement de l'OMM:

- L'efficacité de la gestion financière de l'OMM, en particulier la gestion de trésorerie, la prévision des liquidités, l'analyse financière, le suivi, le compte rendu et le mécanisme de suivi des contributions;
- La consolidation et les modifications de la structure des fonds et des comptes de réserve;
- L'autorisation d'emprunter.

### **A. La gestion financière**

57. Une gestion financière efficace doit fournir des informations pertinentes et ponctuelles pour la prise de décisions et atténuer les risques financiers en suivant, prévoyant et rendant compte en permanence de la situation financière de l'Organisation. L'Inspecteur a procédé à un examen limité des fonctions de gestion de trésorerie, d'analyse financière et de compte rendu de l'OMM, dans le contexte de l'examen du Fonds de roulement.

58. Malheureusement, dans le passé et en particulier de 2000 à 2004, la gestion financière de l'OMM n'était pas efficace. Pendant cette période, les rapports du commissaire aux comptes et du vérificateur interne, ainsi qu'une lettre de la direction du CCI, ont indiqué qu'il y avait des problèmes dans beaucoup d'aspects de la gestion financière, tels le contrôle interne, la gestion de la trésorerie, une comptabilité contenant des inexactitudes, une clôture tardive des comptes, un suivi inadéquat et des obligations non liquidées. De même, l'Organisation ne disposait pas d'un système informatique de gestion capable de produire des informations financières suffisantes, ponctuelles, fiables et pertinentes. Pour les comptes de l'exercice biennal, le commissaire aux comptes a fourni une opinion réservée.

59. En raison de ces lacunes, la direction de l'OMM n'a pas été en mesure de prendre des mesures préventives et correctives rapides en matière de déficit de trésorerie et d'en faire rapport aux membres. En conséquence, bien que l'Organisation ait dû utiliser des sommes importantes provenant de comptes subsidiaires annexes et de comptes de réserve au cours des quatre derniers mois de 2000, afin de couvrir le déficit de trésorerie dans le budget ordinaire, la direction n'a pas pu en informer les membres, ni avant ni après l'utilisation de ces comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve.

60. L'OMM mène un important programme de réformes depuis 2004 et a fait des progrès dans beaucoup de domaines, dont les fonctions de gestion de la trésorerie et d'analyse financière. La fonction de trésorerie a été améliorée et certains modules de gestion des liquidités ont été

ajoutés au nouveau système informatique. Des rapports internes mensuels et trimestriels, portant sur l'état des contributions, les estimations des entrées de liquidités à la fin de l'exercice et l'exécution du budget, ont été produits et une analyse de la gestion a été ajoutée au rapport financier annuel destiné au Conseil exécutif. Cependant, les rapports internes ne sont pas détaillés et ne comprennent pas des projections portant à tour de rôle sur les entrées et les sorties de liquidités ni leur analyse détaillée.

61. Bien que des efforts soient encore en cours, il y a des domaines dans lesquels une amélioration rapide pourrait aider considérablement l'Organisation à atténuer les risques et à gérer efficacement les programmes et les ressources. Il n'existe pas encore de mécanisme de prévision des liquidités à part entière, ni des fonctions d'analyse et de compte rendu financier appropriées. Les rapports internes mensuels et trimestriels doivent contenir des analyses tournées vers l'avenir et des recommandations pratiques. Le rapport du vérificateur interne indique qu'il y avait des retards dans l'enregistrement des dépenses et des transactions bancaires dans le nouveau système informatique en avril et mai 2006 et que la fonctionnalité de prévision des liquidités n'était pas utilisée. Cet état de fait peut empêcher l'OMM de produire les informations actualisées nécessaires à un processus de décision avisé.

62. L'Inspecteur est d'avis que les fonctions de gestion de trésorerie et d'analyse financière de l'OMM doivent être renforcées. Une gestion de trésorerie avisée doit être capable de projeter et de suivre les entrées et sorties de liquidités, ainsi que le solde en résultant, sur des périodes intérimaires pendant un certain délai, de manière à évaluer les besoins de liquidités, à identifier les déficits de trésorerie possibles et à utiliser les excès de liquidités. Les systèmes d'information et de communication doivent être utilisés à grande échelle pour produire des informations ponctuelles, pertinentes et fiables, reflétant la situation financière la plus récente, et permettre une planification des programmes et des ressources efficace, ainsi que des projections et des analyses fiables.

63. À cet effet, l'Inspecteur est d'avis que le Secrétaire général doit confier la fonction d'analyse financière à une unité spécifique et renforcer la fonction de projection des liquidités, afin de pouvoir produire des projections d'entrées et de sorties de liquidités détaillées et fiables. Au début de l'année, il faut projeter les entrées et sorties mensuelles de liquidités jusqu'à la fin de l'année et les ajuster au fur et à mesure, puis les inclure dans les rapports mensuels et trimestriels internes. Les rapports mensuels doivent présenter, entre autres, une projection des entrées de liquidités, des résultats réels, les dernières positions des liquidités et une brève analyse. Les rapports trimestriels doivent contenir en plus une analyse de variance par rapport aux projections précédentes, les déficits de trésorerie encourus et tout effet concomitant sur les activités, des prévisions ajustées pour les mois à venir, les risques apparus et leurs implications pour la gestion des ressources et des programmes et des recommandations pratiques.

64. Des projections de liquidités fiables sont essentielles pour permettre une utilisation efficace des ressources. À cet effet, il convient d'analyser les données historiques concernant les tendances d'entrée et sortie de liquidités; tous les départements doivent fournir leurs plans détaillés d'activités et dépenses, à des fins de planification des sorties de liquidités, et la direction de l'OMM doit garder un contact étroit avec les membres et agir de manière à obtenir des informations concrètes sur la date prévue des paiements, notamment en ce qui concerne les contributions importantes. Des projections fiables, un suivi détaillé et des analyses amenuiseront les risques financiers et permettront à l'OMM de fonctionner et d'utiliser ses ressources plus efficacement.

65. Les membres, en tant que principaux partenaires de l'OMM, ont besoin d'informations de haute qualité, pertinentes et ponctuelles au sujet de la situation financière de l'Organisation. Actuellement, le secrétariat informe une fois par an le Conseil exécutif au sujet des contributions et des questions financières et envoie trois lettres par an aux Membres en retard de contribution. En général, les rapports contiennent les statistiques de l'année précédente au sujet de la situation financière et des contributions, alors que les lettres indiquent le montant des arriérés échus. Il faudrait joindre aux rapports et aux lettres une analyse approfondie de la situation financière, des projections des déficits de trésorerie attendus et une analyse de risque, pour sensibiliser les Membres au besoin de prendre des mesures appropriées.

66. Afin d'améliorer la qualité et la fréquence des informations fournies aux membres, le Secrétaire général devrait leur faire rapport deux fois par an, en mai et en octobre, au sujet de la situation financière de l'Organisation. Ces rapports devraient contenir, entre autres choses: les contributions mises en recouvrement, les contributions encaissées, les contributions impayées, la durée des arriérés, la répartition des arriérés par membre, la situation de la trésorerie, des projections pour le reste de l'année, une analyse des déficits de trésorerie et leur impact possible, les actions de suivi concernant les retards de contributions, une analyse des risques et des implications possibles pour la gestion de la trésorerie et des programmes et les mesures qu'il est possible de prendre pour atténuer ces risques. Le rapport doit également contenir une analyse comparative des informations par rapport aux périodes et années précédentes, ainsi qu'une évaluation des projections et des résultats précédents.

67. Les lettres aux membres en retard de contribution doivent contenir l'analyse la plus récente de la situation financière. Ainsi, les rapports et les lettres atteindraient leur objectif de sensibilisation des membres par des informations détaillées.

68. L'Inspecteur est d'avis que ces efforts combinés, destinés à améliorer les fonctions analytiques au sein de la direction financière de l'OMM et à fournir des rapports plus fréquents et approfondis aux membres, aideront l'Organisation à recevoir un plus grand nombre de contributions dans les délais.

#### **B. Impacts éventuels de la consolidation et modifications de la situation financière des comptes subsidiaires annexes et des comptes de réserve**

69. Les liquidités provenant des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve du Fonds général ont été gérées parallèlement aux liquidités du compte d'affectation se trouvant dans la même banque; cette façon de faire est appelée la mise en commun des liquidités. Les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve disposaient habituellement de soldes d'un niveau significatif. Le secrétariat a déclaré qu'en cas de déficit de trésorerie dans le budget ordinaire, au lieu d'utiliser le Fonds de roulement, les soldes des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve étaient utilisés pour couvrir le déficit. Les calculs du CCI portant sur les données de l'OMM montrent qu'au cours de la période 2000-2005, l'Organisation a connu 11 déficits de trésorerie mensuels et a recouru aux comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve pour y faire face. Notamment en 2000, l'OMM a emprunté des sommes importantes aux comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve; le cumul des sommes utilisées est le suivant: CHF 4 millions en septembre, CHF 10,9 millions en octobre, CHF 17,2 millions en novembre et CHF 12,4 millions en décembre 2000.

70. Le présent rapport n'a pas pour objectif de procéder à une vérification ou à un examen détaillé des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, de leur utilisation et des opérations s'y rapportant. Toutefois, nous observons que la direction a fait preuve d'une grande

flexibilité dans l'utilisation des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve à diverses fins, alors que, au même moment, il n'y a eu aucun cadre politique clair, aucune procédure ni aucun mécanisme de compte rendu traitant de l'utilisation de ces fonds et réserves. Cette situation a permis l'utilisation de sommes importantes provenant des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve pour couvrir les déficits de trésorerie. L'absence de politiques et de procédures claires peut représenter un risque considérable pour le contrôle interne, la responsabilisation et l'utilisation efficace des ressources. Dans la mesure où le Conseil exécutif a décidé d'intégrer les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve au budget ordinaire à partir de la fin de 2007, les soumettant ainsi à la surveillance des membres, l'Inspecteur s'abstiendra de faire des recommandations sur ce point. Toutefois, la direction de l'OMM doit élaborer des politiques, des procédures et des mécanismes de compte rendu pour les autres comptes de réserve.

71. Avec l'inclusion proposée des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve dans la procédure d'approbation du budget ordinaire, toutes les activités et les flux de trésorerie des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve vont continuer, mais ils seront inclus dans les procédures d'affectation. Le secrétariat a estimé que les revenus et les dépenses des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve consolidés pour la période 2008-2011 s'élèveront tous deux à CHF 20 millions, ce qui est budgétairement neutre. Un bref examen des soldes de liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve et des implications de la consolidation indique que les importants facteurs de risque ci-après peuvent avoir un impact sur le niveau de risque financier de l'OMM par rapport aux périodes précédentes: l'arrêt du surplus de liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve consolidés, la diminution notable du total des liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, notamment celle du compte du bâtiment, et l'augmentation du déficit du Fonds de la coopération technique.

72. Pendant de longues années, les soldes positifs (une sorte d'«excédent») des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve ont été reportés à la période suivante et l'Organisation a pu en disposer pour faire face à des déficits de trésorerie; en réalité, ils étaient utilisés comme un Fonds de roulement. Le secrétariat a estimé que le solde positif des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve à la fin de 2007 sera de CHF 5,3 millions. Avec la consolidation, ce solde flottant cessera d'exister et la flexibilité financière de l'Organisation diminuera par rapport aux périodes précédentes.

73. Le Fonds pour le bâtiment a été créé par le treizième Congrès et a été crédité du solde du produit de la vente de l'ancien bâtiment du siège de l'OMM, afin de couvrir les dépenses du bâtiment du nouveau siège de l'Organisation<sup>26</sup>. L'important solde positif initial de ce compte avait constitué le principal élément du total des liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve pendant de nombreuses années; cependant, depuis 2002, ces liquidités ont fortement diminué.

74. En 2000, le solde moyen du compte du bâtiment était de CHF 14,7 millions et représentait 82,9 % du total des liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve du Fonds général. Les niveaux de liquidités au cours des années suivantes ont été de CHF 14,1 millions en 2001, CHF 7,4 millions en 2002, CHF 5,4 millions en 2003, CHF 4,5 millions en 2004 et CHF 4,3 millions en 2005. Enfin, le compte du bâtiment a enregistré un déficit de CHF 1,6 million en 2006.

75. Dans la pratique, le compte du bâtiment n'a pas servi uniquement au remboursement du prêt contracté pour le nouveau bâtiment et à payer l'entretien de ce bâtiment, mais aussi à d'autres buts, par exemple comme source de financement supplémentaire dans les procédures d'affectation.

---

<sup>26</sup> EC-LVIII/Rep. 5.2(3), appendice A, par. 10.

En 2000, les très importantes réserves de liquidité du compte du bâtiment ont constitué la principale ressource utilisée pour couvrir le déficit de trésorerie dans le budget ordinaire. La diminution des importantes réserves de liquidités du compte du bâtiment signifie qu'il y a désormais beaucoup moins de liquidités auxquelles recourir en cas de déficit de trésorerie et, par conséquent, que l'Organisation disposera d'une flexibilité moindre qu'au cours des dernières années.

76. Parallèlement à leur diminution dans le compte du bâtiment, les liquidités totales des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve ont aussi baissé. La liquidité totale moyenne des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve du Fonds général était de CHF 17,5 millions en 2000, CHF 17,1 millions en 2001, CHF 13,1 millions en 2002, CHF 10,9 millions en 2003, CHF 8,4 millions en 2004 et CHF 10,4 millions en 2005. Bien que quelques autres comptes aient compensé partiellement la forte diminution du compte du bâtiment, la liquidité globale a fortement baissé depuis 2002, dénotant une diminution de la flexibilité de l'Organisation ces dernières années.

77. Parmi les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, le Fonds de la coopération technique requiert une attention particulière en raison de ses déficits de trésorerie continus et importants. Le Fonds de coopération technique est crédité de recettes au titre des dépenses d'appui des projets mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et des projets de coopération technique financés par des fonds d'affectation spéciale. Ses déficits de trésorerie au cours des sept dernières années s'élèvent à CHF 1 million en 2000, CHF 2,9 millions en 2001, CHF 1 million en 2002, CHF 2 millions en 2003, CHF 3,2 millions en 2004, CHF 2,6 millions en 2005 et CHF 2,5 millions en 2006. Le déficit croissant et volatil dans ce domaine peut représenter un risque important pour la gestion du budget ordinaire. Il est évident qu'il faut une gestion et une surveillance efficaces pour atténuer ces risques.

78. En conclusion, la disparition des surplus accumulés des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve lors de la consolidation, la diminution importante du solde de liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, notamment du compte du bâtiment, et la faible position financière des activités d'appui à la coopération technique vont réduire la flexibilité financière de l'Organisation par rapport aux années précédentes. Les importantes liquidités du Fonds pour le bâtiment et le surplus de liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve servaient en fait de fonds de roulement. En réalité, en 2000, l'OMM a utilisé une partie importante des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve pour couvrir des déficits de trésorerie du budget ordinaire. Désormais, l'Organisation dispose de beaucoup moins de liquidités qu'auparavant. Le solde des liquidités existantes disparaîtra à fin 2007, lors de la consolidation, ce qui va réduire davantage encore la flexibilité financière.

### **C. L'autorisation d'emprunter**

79. En ce qui concerne l'autorisation d'emprunter, l'Inspecteur observe qu'en dernier recours le Secrétaire général de l'OMM a l'autorisation d'emprunter, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation, pour couvrir des déficits de trésorerie. Le Congrès a autorisé le Secrétaire général à emprunter au niveau interne du Fonds des contributions volontaires et du Fonds des publications<sup>27</sup> et, de surcroît, l'a autorisé à emprunter à l'extérieur, après consultation du Conseil exécutif ou du Président de l'OMM agissant au nom de ce dernier, auprès de gouvernements ou de banques, à court terme et jusqu'à réception des contributions (résolution 31 (Cg-XIII)).

---

<sup>27</sup> Le Fonds des publications sera consolidé avec le budget ordinaire fin 2007.

#### D. Analyse statistique des données historiques concernant les probabilités de déficit de trésorerie

80. L'Inspecteur a procédé à une analyse statistique des données de 2000 à 2005 concernant le solde des liquidités mensuelles du budget ordinaire (compte d'affectation) et des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve à consolider, dans le but d'obtenir des indicateurs quantitatifs de la probabilité que l'OMM doive utiliser le Fonds de roulement à l'avenir. Même si l'histoire ne se répète pas, cela peut donner quelques indices et tendances aux décideurs.

81. Au cours de l'analyse statistique, nous avons considéré les deux scénarios suivants:

- Scénario 1: Compte autonome d'affectation au titre du budget ordinaire. Cela suppose que le compte d'affectation était autonome dans le passé et continuera à l'être à l'avenir. Selon ce scénario, le compte d'affectation est déficitaire et l'OMM doit recourir au Fonds de roulement disponible pour couvrir le déficit.
- Scénario 2: Comptes consolidés sans le compte de l'immeuble. Comme déjà expliqué, le compte de l'immeuble est différent des autres comptes subsidiaires annexes, en ce qu'il provient d'une importante entrée unique de liquidités; il a fonctionné comme un excédent de trésorerie et dispose de bien moins de recettes et dépenses récurrentes que les autres comptes. En conséquence, dans ce scénario, il est supposé que tous les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve avaient déjà été consolidés avec le compte d'affectation au cours de la période de 2000 à 2005. Selon ce scénario, le solde des comptes consolidés sans le compte de l'immeuble est déficitaire, ce qui signifie que l'Organisation doit recourir au Fonds de roulement ou au Fonds de l'immeuble pour couvrir le déficit.

82. Dans les deux scénarios, l'Inspecteur a examiné les hypothèses suivantes: un déficit supérieur à zéro, un déficit supérieur à CHF 5 millions, un déficit supérieur à CHF 7,5 millions et un déficit supérieur à CHF 10 millions. L'hypothèse d'un déficit supérieur à CHF 5 millions indiquerait dans quelle mesure le niveau actuel du Fonds de roulement, soit CHF 5 millions, est insuffisant.

83. Nous nous sommes servis pour ce calcul des données mensuelles de liquidités de l'OMM pour les six années (2000 à 2005), soit pour soixante-douze mois. Le niveau du Fonds de roulement de l'OMM est décidé pour chaque période financière, (soit quatre années ou quarante-huit mois); partant, chaque hypothèse calculée représente le nombre d'occurrences (en unités d'un mois) où un déficit de trésorerie peut se produire au cours d'une période de quarante-huit mois.

84. Les résultats de l'analyse statistique des deux scénarios figurent ci-après:

Tableau 5: Probabilité et nombre d'occurrences (en unités d'un mois) où l'Organisation peut subir un déficit, selon les deux scénarios

	Déficit > 0		Déficit > CHF 5 millions		Déficit > CHF 7,5 millions		Déficit > CHF 10 millions	
	Probabilité (pourcentage)	Nombre d'occurrences (en unités d'un mois)	Probabilité (pourcentage)	Nombre d'occurrences (en unités d'un mois)	Probabilité (pourcentage)	Nombre d'occurrences (en unités d'un mois)	Probabilité (pourcentage)	Nombre d'occurrences (en unités d'un mois)
Scénario 1:	13,6	6,5	5,7	2,7	3,4	1,6	1,9	0,9
Scénario 2:	9,2	4,4	3,8	1,8	2,3	1,1	1,4	0,7



85. La possibilité de subir un déficit supérieur à zéro dans le scénario 1 est de 13,6 %, ce qui signifie que sur une période de 4 ans, il peut y avoir 6,5 fois (en unités d'un mois) un déficit de trésorerie. Le scénario 2 montre que si tous les comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve étaient déjà consolidés il y aurait eu une probabilité de 9,2 % (4,4 mois) que le compte consolidé présente un déficit.

86. Le scénario 2 présente une approximation de l'impact de la consolidation des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, puisqu'il exclut les importantes recettes et le solde non récurrents du compte du bâtiment, qui n'entrent pas dans le cadre des activités normales de l'OMM. L'Inspecteur est conscient que les liquidités du reste des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve peuvent également contenir des recettes non récurrentes et des liquidités cumulées reportées d'année en année, mais il est difficile de les identifier et de les séparer du total des liquidités. Le secrétariat estime que les liquidités provenant des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve qui disparaîtront à la fin de 2007 s'élèveront à CHF 5,3 millions. Ces facteurs peuvent réduire la fiabilité du calcul.

87. Pour comprendre l'impact éventuel d'un déficit de trésorerie sur l'OMM, il est également important de connaître la flexibilité de la structure des dépenses. À l'OMM, environ 60 % des dépenses sont constituées par des paiements de salaires, ce qui reflète une structure des dépenses rigide: l'Organisation doit payer les salaires en totalité et ponctuellement, chaque mois. En moyenne, les dépenses mensuelles au titre du budget ordinaire de l'OMM sont d'environ CHF 5,4 millions, desquels approximativement CHF 3,2 millions représentent des paiements de salaires. En cas de déficit important de liquidités, l'OMM ne dispose pas de beaucoup de flexibilité pour ajourner les dépenses et ne peut donc pas subir des déficits de trésorerie allant au-delà du Fonds de roulement pendant plusieurs mois au cours d'une même période financière.

88. La probabilité d'avoir un déficit supérieur au niveau actuel du Fonds de roulement (CHF 5 millions) est de 5,7 % (2,7 mois) dans le scénario 1 et de 3,8 % (1,8 mois) dans le scénario 2, ce qui peut être considéré comme un risque important pour l'OMM dans la mesure où le niveau actuel du Fonds de roulement pourrait ne pas suffire à couvrir d'éventuels déficits de trésorerie.

89. Le tableau montre également la probabilité que le déficit soit supérieur à CHF 10 millions; dans le scénario 1, elle est de 1,9 % (0,9 mois) et, dans le 2, de 1,4 % (0,7 mois). Ces faibles probabilités indiquent que, même si ce niveau de Fonds de roulement réduit la probabilité d'un déficit jusqu'à un niveau très bas, l'OMM n'en aura pas besoin et, la plupart du temps, ne l'utilisera pas.

90. La probabilité d'avoir un déficit supérieur à CHF 7,5 millions est de 3,4 % ou 1,6 mois dans le scénario 1 et de 2,3 % ou 1,1 mois dans le scénario 2. Ceci signifie que si le niveau du Fonds de roulement de l'OMM est de CHF 7,5 millions, cela réduirait le nombre des mois en déficit (après utilisation du Fonds de roulement) à 1,6 % ou 1,1 mois sur quatre ans, permettant à l'Organisation de gérer le risque dans le cadre des mécanismes existants.

## **VI. NIVEAU APPROPRIÉ DU FONDS DE ROULEMENT DE L'OMM**

91. L'Inspecteur aimerait relever qu'il n'y a pas de formule magique pour calculer avec précision le niveau approprié du Fonds de roulement d'une organisation. Le présent rapport recense et analyse les facteurs pertinents afin de parvenir à un avis objectif et indépendant. Les facteurs examinés dans le rapport montrent que l'OMM a subi des retards considérables et reçoit irrégulièrement les paiements des contributions mises en recouvrement et que son taux de

recouvrement a été généralement inférieur à celui de la plupart des autres organisations du système des Nations Unies. Sa flexibilité financière se réduit par rapport aux années précédentes, à cause de l'arrêt des surplus des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, de la diminution du solde de liquidités des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve, notamment du compte du bâtiment, de l'augmentation des déficits du Fonds de la coopération technique et de l'accroissement des passifs éventuels.

92. En moyenne, dans les organisations du système des Nations Unies, le rapport entre le Fonds de roulement et le budget annuel est de 8,2 %, alors que les rapports le plus élevé et le plus bas atteignent respectivement 10,76 et 2,95 %. La proposition du secrétariat de l'OMM d'augmenter le Fonds de roulement de CHF 5 millions à CHF 10 millions correspondrait à un rapport de Fonds de roulement d'environ 14 à 15 %, ce qui est de beaucoup supérieur au rapport moyen et au rapport le plus élevé dans le système des Nations Unies. Bien que la proposition du secrétariat réduise le niveau du risque financier de manière importante, ce n'est pas un niveau optimal, puisque l'OMM n'a pas besoin et n'utiliserait pas la majeure partie de ce Fonds la plupart du temps.

93. L'Inspecteur conclut qu'il serait approprié d'augmenter le niveau du Fonds de roulement de l'OMM de CHF 5 millions à CHF 7,5 millions. Fixer ce niveau de CHF 7,5 millions au Fonds de roulement le fait correspondre à 11,1 % du montant annuel du niveau budgétaire 1 (CHF 269,9 millions) et à 10,6 % du montant annuel du niveau budgétaire 2 (CHF 282 millions), tels que proposés pour la période financière 2008-2011.

94. Bien qu'un Fonds de roulement de CHF 7,5 millions ne puisse réduire le risque de manque de liquidités à zéro, il le réduirait à un niveau gérable, soit un niveau que l'Organisation peut facilement traiter dans le cadre des mécanismes existants. Ainsi que cela est expliqué dans le rapport, en améliorant les fonctions de gestion de la trésorerie, projection, suivi, analyse financière, gestion du risque et compte rendu, l'OMM peut réduire encore le risque financier jusqu'à un niveau très bas. Il serait alors possible de faire face au risque qui subsisterait en recourant à l'autorisation d'emprunter du Secrétaire général.

95. Sur la base de l'analyse faite dans le présent rapport, nous proposons six recommandations ci-après. L'Inspecteur est d'avis que les recommandations devraient être considérées comme un ensemble et être mises en œuvre comme tel, afin d'augmenter leur impact sur l'Organisation. Les recommandations 1, 2, 3 et 6 sont destinées à améliorer l'efficacité de gestion de l'OMM en améliorant sa situation financière et en atténuant le risque financier potentiel, grâce à l'augmentation du niveau du Fonds de roulement et à l'amélioration de l'encaissement des contributions mises en recouvrement. Les recommandations 4 et 5 visent à améliorer le contrôle de gestion en renforçant les fonctions de trésorerie et d'analyse financière de l'OMM.

#### **Recommandation 1**

**Le Congrès doit faire passer le niveau du Fonds de roulement de CHF 5 millions à CHF 7,5 millions pour la période financière 2008-2011 (par. 91 à 94).**

#### **Recommandation 2**

**Le Congrès doit prier instamment les membres de payer leurs contributions mises en recouvrement, en totalité, dans les délais et sans aucune condition (par. 32 à 49).**

**Recommandation 3**

**Le Conseil exécutif doit créer un groupe de travail spécial, composé de représentants des membres de l'Organisation, afin d'analyser et d'élaborer des propositions pour traiter le problème des arriérés de contributions échues depuis longtemps, à présenter à la soixantième session du Conseil exécutif (par. 32 à 49).**

**Recommandation 4**

**Le Secrétaire général doit renforcer la fonction de prévision des liquidités et s'assurer que les informations financières de l'Organisation sont actualisées en permanence (par. 57 à 68).**

**Recommandation 5**

**Le Secrétaire général doit:**

**a) Renforcer la capacité d'analyse financière et de gestion des risques de l'Organisation, afin de suivre et évaluer en permanence la situation financière, faire des projections, identifier, évaluer et suivre les risques et élaborer les scénarios possibles. À cet effet, le Secrétaire général doit confier la fonction d'analyse financière à une unité spécifique, et**

**b) S'assurer que les rapports internes périodiques de gestion contiennent, entre autres, une analyse détaillée de la situation financière, des projections de liquidités mensuelles et les résultats obtenus, les déficits de trésorerie et tout effet concomitant sur les activités, de nouvelles projections et des recommandations pratiques portant sur les problèmes attendus (par. 57 à 68).**

**Recommandation 6**

**Le Secrétaire général doit:**

**a) Faire rapport aux membres deux fois par an, en mai et octobre, au sujet de la situation financière de l'Organisation; en plus des statistiques concernant les contributions, les rapports doivent contenir, entre autres, le suivi concernant les retards de contributions, la dernière position des liquidités, une analyse des projections antérieures et les résultats réels, les déficits de trésorerie et leur impact sur l'Organisation, des projections de trésorerie indiquant les besoins de liquidités et leurs déficits potentiels, une analyse globale des risques et de leurs implications pour la gestion de la trésorerie et des programmes, ainsi que les mesures possibles, et**

**b) Joindre l'évaluation financière la plus récente de l'Organisation aux lettres envoyées individuellement aux membres en retard de paiement (par. 57 à 68).**

## ANNEXE I

### **Liste des comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve à consolider avec le budget ordinaire et méthodologie utilisée pour l'analyse statistique**

Les 11 comptes subsidiaires annexes et comptes de réserve à consolider avec le budget ordinaire au cours de la prochaine période financière sont:

Dans le Fonds général: le compte du bâtiment, le Fonds des installations de conférences, la réserve pour la location des installations de conférences, la réserve pour frais d'impression, le Fonds des revenus locatifs et réserve pour l'entretien du nouveau bâtiment et les intérêts perçus et autres recettes.

Dans les fonds créés par le Congrès météorologique mondial et le Conseil exécutif de l'Organisation: le Fonds des publications, le Fonds de réserve du plan d'indemnisation du personnel, le Fonds de la coopération technique et le compte commun des frais d'administration des fonds d'affectation spéciale.

#### **La méthodologie utilisée pour l'analyse statistique est la suivante:**

Il est observé que les soldes mensuels du compte d'affectation (scénario 1) et du compte consolidé (sans le compte du bâtiment) (scénario 2) suivent un modèle de distribution usuel.

L'analyse statistique des données disponibles au sujet des 72 soldes mensuels, tant pour le compte d'affectation que pour le compte consolidé (sans le compte du bâtiment) produit la moyenne et l'écart-type pour chacun des comptes. Grâce à ces deux paramètres statistiques importants, nous utilisons une table de distribution normale pour trouver les probabilités que le compte d'affectation et le compte consolidé (sans le compte du bâtiment) puissent présenter un déficit supérieur à zéro, supérieur à CHF 5 millions, supérieur à CHF 7,5 millions et supérieur à CHF 10 millions, respectivement.

**ANNEXE II**  
**Taux de recouvrement par mois 2000-2006**

2000	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	29	41	41	42	46	46	46	53	53	53	54	58
% Contributions recouvrées	17	25	32	33	37	37	37	42	43	44	44	51
% Total recouvré	22	31	35	36	40	40	41	46	46	48	48	54
2001	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	44	59	60	65	67	67	68	70	70	70	78	79
% Contributions recouvrées	16	18	21	28	35	35	39	58	63	65	78	82
% Total recouvré	28	36	38	44	49	49	51	63	66	67	78	81
2002	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	10	15	17	17	19	19	19	21	22	24	42	50
% Contributions recouvrées	17	20	31	31	44	44	44	49	50	50	69	70
% Total recouvré	16	19	27	27	38	38	38	42	43	43	62	65
2003	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	2	10	42	43	45	45	46	53	54	56	56	58
% Contributions recouvrées	17	20	30	37	57	58	58	60	60	68	83	84
% Total recouvré	12	17	34	39	53	54	54	58	58	64	74	76
2004	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	11	13	17	17	17	22	22	25	25	29	39	44
% Contributions recouvrées	10	19	22	30	31	38	39	41	44	45	46	88
% Total recouvré	10	17	20	27	27	34	35	36	39	41	44	76
2005	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	3	6	7	7	9	20	21	23	32	32	43	44
% Contributions recouvrées	19	20	27	41	43	46	47	47	51	51	60	89
% Total recouvré	15	16	22	33	35	40	40	41	47	47	56	78
2006	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
% Arriérés recouvrés	2	2	3	4	7	12	27	28	35	35	41	46
% Contributions recouvrées	20	20	29	38	40	42	42	42	65	65	65	82
% Total recouvré	16	16	23	31	33	35	39	39	58	58	60	74

**ANNEXE III**  
**Panorama de l'action à prendre par les organisations participantes sur les recommandations du CCI**  
**JIU/REP/2007/3**

		Nations Unies et ses Fonds et programmes											Agences spécialisées et AIEA														
		Nations Unies*	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	AUTRES	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OIM	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA	
<b>Rapport</b>	<b>Pour action</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Pour information</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Recommandation 1</b>																											
<b>Recommandation 2</b>																											
<b>Recommandation 3</b>																											
<b>Recommandation 4</b>																											
<b>Recommandation 5</b>																											
<b>Recommandation 6</b>																											

**Légende:**

**L:** Recommandation pour décision par un organe délibérant.

**E:** Recommandation pour action par le chef de Secrétariat.

**En blanc:** Recommandation qui ne nécessite aucune action par cette organisation.

\* Couvre toutes les entités figurant dans le document ST/SGB/2002/11, à l'exception de la CNUCED, de l'ONUDC, du PNUE d'ONU-Habitat, du HCR et de l'UNRWA.

-----