



Nations Unies

**Examen de la gestion et de l'administration
du Programme des Nations Unies
pour l'environnement**

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Conrod Hunte



Examen de la gestion et de l'administration du Programme des Nations Unies pour l'environnement

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Conrod Hunte



Nations Unies • New York, 2025

Table des matières

	<i>Page</i>
Sigles et abréviations	iv
I. Introduction	1
II. Gouvernance	2
III. Structure institutionnelle.....	5
IV. Gestion et administration	6
V. Cadre financier	10
VI. Planification stratégique	14
VII. Partenariats	17
VIII. Gestion des risques	18
IX. Gestion des ressources humaines	18
X. Communication et gestion des connaissances.....	20
XI. Informatique et communications	22
XII. Contrôle	22
Annexes	
I. Structure institutionnelle.....	26
II. Mesures à prendre par les entités pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection	28

Sigles et abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ITC	Centre du commerce international
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
ONU Tourisme	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
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
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
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
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

1. **Contexte et objectifs.** L'examen de la gestion et de l'administration du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) s'inscrit dans une série d'examens portant sur la gestion et l'administration menés par le Corps commun d'inspection (CCI) conformément à son cadre stratégique à long terme pour la période 2020-2029¹. Ce travail a été réalisé après l'approbation et la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de prestation de services (la politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays), qui a marqué un changement dans le mode de fonctionnement de l'organisation. L'objectif était de procéder à une évaluation indépendante des dispositifs et processus institutionnels, des cadres réglementaires et des pratiques connexes dans le domaine de la gestion et de l'administration du PNUE². Le CCI a établi deux documents : a) le présent rapport, qui est consacré aux principales constatations, conclusions et recommandations et qui est disponible dans les six langues officielles de l'ONU ; b) une version détaillée du rapport, publiée sous la cote [JIU/REP/2025/1](#) [Expanded report], qui comporte une analyse approfondie, des conclusions détaillées et des informations complémentaires.

2. **Portée et effet escompté.** L'Inspecteur a fait porter son examen sur les domaines suivants : la gouvernance ; la structure institutionnelle ; la gestion et l'administration ; le cadre financier ; la planification stratégique ; la gestion des risques ; la gestion des ressources humaines ; la communication et la sensibilisation ; la gestion des connaissances ; les partenariats ; les technologies de l'information et des communications ; le contrôle. Conformément au mandat fixé pour l'examen, les considérations relatives à la performance institutionnelle dans les domaines opérationnels sont mentionnées lorsque ces informations sont jugées utiles pour l'analyse des processus de gestion et d'administration. Si sa portée ne s'étend pas à la gouvernance des accords multilatéraux relatifs à l'environnement, le présent examen met néanmoins en évidence les possibilités et les contraintes découlant des accords existants entre le PNUE et ces entités et formule des propositions tendant à en améliorer l'efficacité et l'efficience³. De ce fait, le rapport sera communiqué pour information aux chefs de secrétariat des accords multilatéraux relatifs à l'environnement administrés par le PNUE.

3. **Méthodologie.** Pour assurer la cohérence, la validité et la fiabilité des conclusions, l'Inspecteur a recueilli des données auprès de diverses sources en utilisant des méthodes à la fois qualitatives et quantitatives : analyse documentaire, questionnaires, entretiens sur place (au siège) et à distance, enquêtes en ligne⁴. Les informations qui ont servi à établir le rapport étaient à jour en avril 2025. L'examen a été mené conformément au statut du CCI et à ses procédures internes. Une attention particulière a été accordée à la protection des données émanant des parties prenantes qui ont répondu aux questionnaires ou participé aux entretiens. Conformément à l'approche collaborative du CCI, les commentaires et suggestions de la direction du PNUE ont été sollicités à différents stades de l'examen. L'Inspecteur a apprécié la collaboration et la réactivité dont la direction du PNUE a fait preuve d'un bout à l'autre et souhaite exprimer sa gratitude à la hiérarchie et au personnel qui ont

¹ [A/74/34](#), annexe I, et [A/79/34](#).

² La réalisation de l'examen a coïncidé avec le lancement de l'Initiative ONU80, laquelle pourrait avoir une incidence directe sur la gestion et l'administration du PNUE à court et à moyen terme.

³ [UNEP/EA.2/Res.18](#) ; voir également [JIU/REP/2014/4](#) et [JIU/REP/2008/3](#).

⁴ Au total, 124 parties prenantes internes et externes et plus de 1 000 membres du personnel ont participé à l'examen.

contribué à l'élaboration du rapport en participant à des entretiens ou à des enquêtes et qui ont bien voulu faire part de leurs avis et de leurs connaissances.

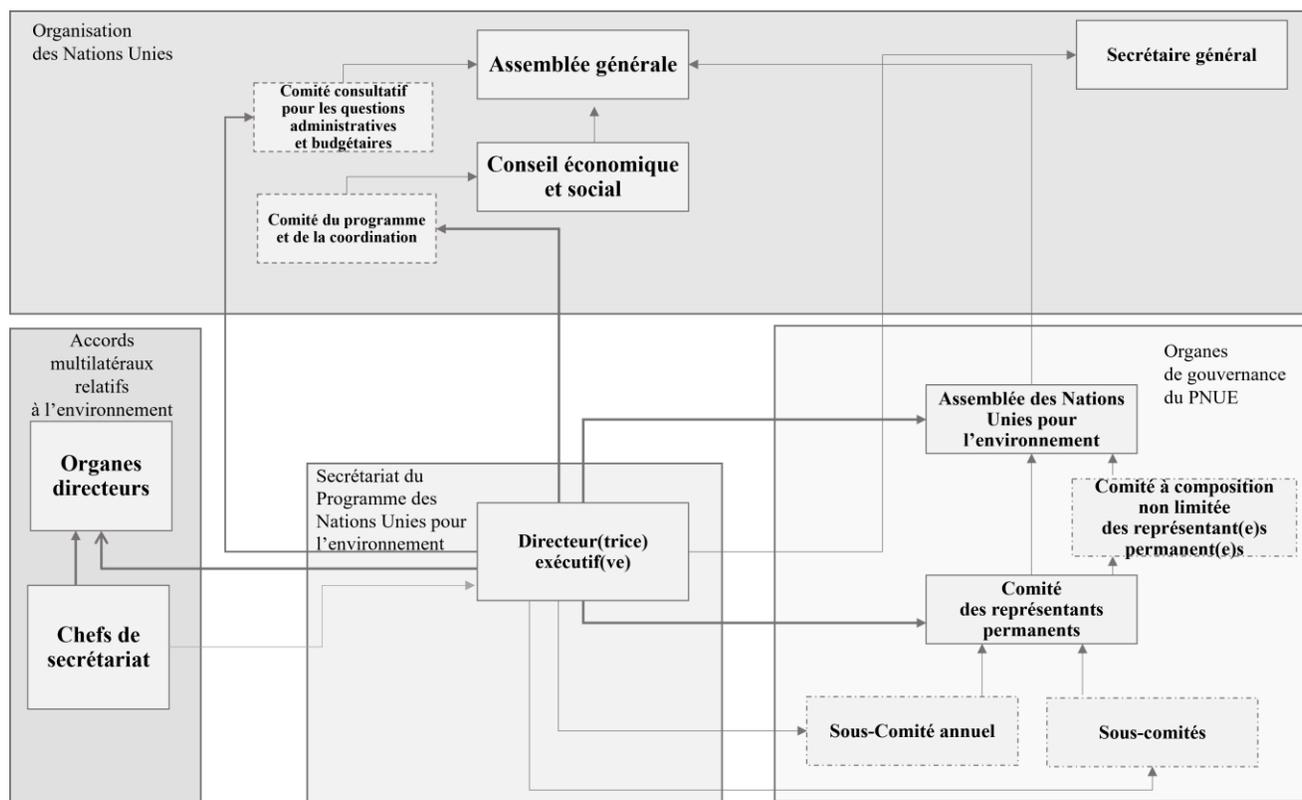
4. **Établissement de la version finale du rapport.** Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du Corps commun d'inspection, le projet de rapport a fait l'objet d'un examen collégial interne afin que les recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun. Le rapport révisé a ensuite été transmis à la direction du PNUE pour lui permettre de corriger les éventuelles erreurs factuelles et de faire part des observations que lui inspiraient les constatations, les conclusions et les recommandations de l'Inspecteur. Si toutes les observations ont été prises en considération lors de l'établissement de la version finale du rapport, l'examen lui-même n'engage que la responsabilité de son auteur.

5. **Recommandations.** Le présent rapport s'adresse à la direction exécutive du PNUE ainsi qu'aux membres de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement et aux membres du Comité des représentants permanents, selon les cas. Il regroupe huit recommandations formelles, dont trois sont destinées aux organes directeurs du PNUE et cinq à la Directrice exécutive. Pour faciliter l'analyse du rapport, l'application des recommandations qui y sont formulées ainsi que le suivi, on trouvera à l'annexe II un tableau où il est précisé si telle ou telle recommandation s'adresse à l'organe directeur ou au chef de secrétariat. Le présent rapport comporte 18 recommandations informelles (en gras dans le texte), qui complètent les recommandations formelles et constituent des préconisations supplémentaires pour renforcer le cadre de gestion et les pratiques correspondantes au sein du PNUE.

II. Gouvernance

6. **Gouvernance intergouvernementale à plusieurs niveaux.** Le Programme des Nations Unies pour l'environnement a été créé en 1972 par l'Assemblée générale dans sa résolution 2997 (XXVII) en vue de promouvoir la coopération internationale dans le domaine de l'environnement et de coordonner l'action relative aux questions environnementales qui est menée dans le système des Nations Unies. De par son statut de programme des Nations Unies, le PNUE est rattaché à l'Assemblée. En parallèle, le Programme dispose de sa propre structure de gouvernance à plusieurs niveaux (voir fig. I). Ses organes directeurs sont l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement, qui tient une session d'une semaine tous les deux ans, et le Comité des représentants permanents, qui se réunit sous différentes formes : a) une réunion formelle d'une journée (une fois par trimestre) ; b) une réunion informelle de cinq jours en sous-comité (une fois par an) ; c) des réunions informelles d'une journée ou d'une demi-journée en sous-comité (à intervalles réguliers) ; d) une réunion d'une semaine dans le cadre du Comité à composition non limitée des représentant(e)s permanent(e)s avant les sessions de l'Assemblée pour l'environnement (une fois tous les deux ans). Le cadre général de gouvernance environnementale du système comprend également les organes directeurs des accords multilatéraux relatifs à l'environnement auxquels le PNUE fournit des services de secrétariat.

Figure I
Cadre de gouvernance du Programme des Nations Unies pour l'environnement



Source : CCI (2025).

7. **Assemblée pour l'environnement.** En 2012, l'Assemblée générale, au paragraphe 4 b) de sa résolution 67/213, a remplacé le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour l'environnement par un organe universelle baptisé « Assemblée des Nations Unies pour l'environnement ». Organe directeur suprême du PNUE, l'Assemblée pour l'environnement exerce une autorité sur la gestion et l'administration du secrétariat du PNUE. Lors des réunions tenues jusqu'à présent, les discussions et les décisions n'ont toutefois porté que sur un nombre limité de sujets. Ainsi, par exemple, au cours des trois dernières sessions de l'Assemblée, les rares décisions de gestion prises touchaient à l'approbation des documents stratégiques et budgétaires du PNUE ou à la gestion des fonds d'affectation spéciale. Tout en ayant conscience qu'il est difficile d'organiser des négociations et de parvenir à des accords sur toutes les résolutions de fond et les décisions administratives pendant les sessions de l'Assemblée, l'Inspecteur souligne qu'il importe d'accorder l'attention nécessaire aux questions de gestion et d'administration. L'organe subsidiaire intersessions de l'Assemblée, le Comité des représentants permanents, joue donc un rôle essentiel en guidant le secrétariat sur les questions de gestion et d'administration et en exerçant un contrôle dans ces domaines. Toutefois, comme il est décrit dans les paragraphes ci-dessous, le rôle du Comité à cet égard a fait l'objet d'une attention particulière de la part des États Membres au cours des dernières années, le but étant d'améliorer ses travaux et ses modes de prise de décision comme organe directeur du PNUE entre les sessions de l'Assemblée.

8. **Comité des représentants permanents et système d'accréditation.** Le Comité des représentants permanents est chargé de superviser la mise en œuvre des stratégies à moyen terme et des programmes de travail biennaux du PNUE et de préparer les sessions de l'Assemblée pour l'environnement, notamment en donnant des conseils sur les questions de politique générale⁵. La participation au Comité est subordonnée à une accréditation préalable. Le nombre d'États Membres accrédités a considérablement augmenté, passant de 95 en 2012 à 149 en 2024. Néanmoins, malgré les efforts déployés par la direction du PNUE, à la date de l'examen, 44 États Membres n'avaient pas demandé à être accrédités. En outre, parmi les membres accrédités, seuls 94 disposent d'une représentation sur place à Nairobi. Ces aspects peuvent être considérés comme une source de problèmes pour la gouvernance de l'organisation.

9. **Évolution des pratiques du Comité des représentants permanents.** Le travail du Comité ayant fait l'objet d'une attention particulière de la part de ses membres, un examen global de la gouvernance a été mené de 2020 à 2022 dans le but de clarifier les rôles de ses différents formats de réunion. Cette réflexion a permis d'engager les discussions autour du rôle du Comité et de sa capacité à adopter des décisions ou des recommandations pour guider le travail du secrétariat du PNUE⁶. Depuis 2023, le Comité a pris une série de mesures visant à clarifier le mode d'adoption des décisions ou des recommandations issues des réunions du sous-comité, leur approbation lors des réunions trimestrielles et les demandes tendant à ce que le secrétariat aide à faire le point sur l'état d'avancement de leur mise en œuvre⁷. Il ressort de l'analyse menée par le CCI que l'organisation des travaux du Comité demeure un processus lourd et difficile à appréhender, notamment en ce qui concerne les décisions et leur procédure d'adoption, une situation qui peut être liée aux modalités actuelles relatives au format et à la fréquence des réunions. Dans ce contexte, l'Inspecteur propose de se pencher sur les points suivants auxquels il convient de porter une attention particulière : a) éviter dans la mesure du possible de reporter les discussions sur divers points de l'ordre du jour à des réunions ultérieures du Comité, étant donné que l'analyse menée par le CCI a fait apparaître qu'à de nombreuses reprises lors de réunions trimestrielles du Comité, des points de l'ordre du jour ont été reportés voire, parfois, renvoyés aux réunions du sous-comité ; b) renforcer les mécanismes chargés d'assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions ou des recommandations adoptées par le Comité, une question également demandée dans les orientations approuvées sur la préparation et la conduite des réunions du Comité⁸.

10. **Rôle du Comité des représentants permanents.** L'Inspecteur relève qu'en septembre 2024, à la demande du Comité, le secrétariat du PNUE a publié une note explicative sur le mandat du Comité et son pouvoir de décision⁹. Cette note, qui constitue une interprétation faite par le secrétariat du PNUE des dispositions juridiques actuellement applicables, a été présentée non pas lors d'une réunion formelle du Comité mais à l'occasion d'une réunion du sous-comité. Y sont soulignés le mandat du Comité en matière de contrôle, de suivi et d'examen, ainsi que le rôle qui est le sien de faire en sorte que le secrétariat du PNUE rende compte de son action. Toutefois, selon l'Inspecteur, la note semble indiquer que les décisions du Comité constituent des propositions soumises à l'Assemblée pour l'environnement pour

⁵ Décisions du Conseil d'administration 19/32 (1997), par. 7 et 10, et 27/2 (2013), par. 9.

⁶ Résultat final du processus consensuel d'examen par le Comité des représentants permanents, tel qu'approuvé par l'Assemblée pour l'environnement dans sa décision 5/4.

⁷ UNEP/CPR/162/7/Rev.1 et UNEP/CPR/167/9/Rev.1.

⁸ UNEP/CPR/162/7/Rev.1, par. 7.

⁹ Note sur le mandat du Comité des représentants permanents (2024, sans numéro de référence) présentée lors de la réunion du sous-comité du Comité des représentants permanents, 29 octobre 2024.

adoption comme décisions ou résolutions. Le contrôle de la gestion et de l'administration par les États Membres étant une composante essentielle de la gouvernance dans toute organisation qui fonctionne bien, l'Inspecteur estime que l'on pourrait renforcer et rehausser le rôle du Comité des représentants permanents, organe subsidiaire intersessions de l'Assemblée pour l'environnement, en précisant que celui-ci a la faculté de guider les travaux du secrétariat du PNUE. L'opportunité de la fréquence trimestrielle des réunions formelles du Comité des représentants permanents pourrait également être examinée, notamment si la capacité du Comité à adopter des décisions ou des recommandations entre les sessions de l'Assemblée pour l'environnement est confirmée. Dans ce contexte, la réduction de la fréquence des réunions formelles du Comité permettrait de laisser plus de temps : a) aux membres du Comité pour négocier et examiner utilement, lors de réunions informelles, les projets de décision ou de recommandation avant de les soumettre pour adoption lors de réunions formelles ; b) au secrétariat du PNUE pour mettre en œuvre les décisions du Comité, au lieu d'établir les rapports et la documentation correspondante en vue des réunions formelles trimestrielles du Comité.

11. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité des dispositions relatives à la gouvernance de l'organisation.

Recommandation 1

L'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement devrait, au plus tard à sa huitième session, clarifier le mandat et le rôle du Comité des représentants permanents comme organe intersessions et examiner la fréquence de ses réunions formelles, s'il y a lieu.

III. Structure institutionnelle

12. **La structure actuelle doit faire l'objet d'un référencement exact et exhaustif.** L'organisation du secrétariat du Programme des Nations Unies pour l'environnement est décrite dans la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote [ST/SGB/2006/13](#). Jamais actualisée depuis sa publication, cette circulaire ne correspond plus à la manière dont la direction du PNUE a structuré l'organisation pour exercer ses fonctions et exécuter son mandat. **L'Inspecteur préconise de procéder en temps utile à la révision de la circulaire.** En outre, ces dernières années, plusieurs ajustements ont été apportés à la structure institutionnelle. Les raisons qui sous-tendent les décisions de restructuration sont communiquées dans des mémorandums émis par la direction exécutive. La direction du PNUE a fait savoir que les mémorandums les plus récents étaient disponibles sur une plateforme interne de partage de l'information, et l'Inspecteur attend avec intérêt que les mémorandums antérieurs pertinents soient versés à ce dossier comme prévu. En outre, l'Inspecteur note que, si le descriptif s'appuie sur les sous-programmes figurant dans les deux documents, le programme de travail et le budget du PNUE et le chapitre 14 du budget-programme de l'ONU présentent la structure du secrétariat de manière différente (l'une renvoyant aux principales entités organisationnelles, l'autre à ses sous-programmes)¹⁰.

¹⁰ Les sept sous-programmes pour la période 2022-2025 sont les suivants : action climatique, action pour la nature, mesures relatives aux produits chimiques et à la pollution (sous-programmes thématiques) ; gouvernance de l'environnement et interface science-politique (sous-programmes de base) ; transformations numériques, finances et transformations économiques (sous-programmes d'appui).

13. **Siège à Nairobi.** La structure actuelle comprend trois divisions institutionnelles et cinq divisions techniques, comme indiqué à l'annexe I. Au paragraphe 88 g) de la résolution 66/288 de l'Assemblée générale, intitulée « L'avenir que nous voulons », les États Membres ont demandé que les fonctions du siège soient progressivement regroupées à Nairobi. De fait, les directeurs des divisions techniques et institutionnelles y sont affectés, tout comme 53 % des membres du personnel. Cependant, plusieurs divisions techniques disposent toujours d'une forte présence en dehors de Nairobi. Dans le cas de la Division des changements climatiques, plus de 50 % du personnel est basé en dehors de Nairobi (31 % à Paris, 13 % à Genève et 7 % à Bangkok). Tout en prenant acte des explications de la direction du PNUE, selon lesquelles les bureaux délocalisés contribuent efficacement à la réalisation des objectifs de l'organisation et à l'amélioration des relations avec les donateurs, l'Inspecteur souligne qu'il faut analyser l'opportunité d'un nombre aussi élevé de postes déployés hors du siège au regard de la nécessité de poursuivre le regroupement demandé par l'Assemblée et compte tenu également de l'Initiative ONU80.

14. **Présence sur le terrain.** La présence du PNUE sur le terrain se décline en bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays ainsi qu'en bureaux de programme et de liaison. Au départ, le PNUE n'était pas censé avoir une forte présence sur le terrain, mais l'évolution de son modèle de financement et de son portefeuille d'activités a amené l'organisation à se déployer au niveau des pays. Diverses formes de représentation aux niveaux des régions et des pays se sont succédé par le passé¹¹ jusqu'à la récente adoption en 2022 de la politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays. Par ailleurs, dans le cadre des efforts visant à renforcer la présence du PNUE sur le terrain, une initiative pilote a été lancée en 2024 visant à affecter des points focaux du PNUE au sein des équipes de pays des Nations Unies. Sous l'effet de contraintes financières, cette initiative a été ramenée de 19 à 6 postes et se trouve actuellement suspendue en raison des restrictions budgétaires imposées dans le cadre de l'Initiative ONU80. En outre, le PNUE collabore avec un réseau de centres qui constituent des entités juridiquement indépendantes fournissant une expertise spécialisée. Dans son rapport sur le Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement pour l'exercice clos le 31 décembre 2023¹², le Comité des commissaires aux comptes a fait part de ses préoccupations quant au statut de ces centres et aux dispositions encadrant cette coopération. Ces observations ont donné lieu au lancement d'un examen interne du cadre opérationnel de ces centres par le secrétariat du PNUE, qui était toujours en cours au moment de l'analyse menée par le CCI.

IV. Gestion et administration

15. **Cadre réglementaire du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.** Le secrétariat du PNUE fait partie de la structure institutionnelle du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et se trouve soumis aux stratégies, politiques et initiatives approuvées par l'Assemblée générale et aux directives du Secrétaire général. Parallèlement, le PNUE a élaboré ses propres orientations opérationnelles dans plusieurs domaines, selon les besoins. Le PNUE n'avait pas initialement vocation à mettre en œuvre des projets. Partant, le contexte opérationnel de l'organisation est souvent perçu par les acteurs internes participant à la mise en œuvre de projets comme n'étant pas suffisamment agile à cet égard, compte tenu de

¹¹ Voir PNUE, « Strengthened UNEP strategic regional presence: contributing to the future we want », document d'orientation du PNUE (juin 2015) ; « UN Environment's Country Presence Committee recommendations » (2018).

¹² A/79/5/Add.7, chap. II.

processus tels que la gestion des ressources humaines, la passation de marchés, la gestion de projets et l'établissement de rapports. Malgré tout, on observe que le PNUE a élargi ses activités opérationnelles au fil des ans sous l'effet d'une forte demande de la part des donateurs et des gouvernements, comme en témoigne la nette augmentation des contributions préaffectées (voir fig. III).

16. **Principales composantes du cadre de gestion du PNUE.** Le secrétariat du PNUE est dirigé par un(e) directeur(trice) exécutif(ve) nommé(e) pour un mandat de quatre ans par l'Assemblée générale sur désignation du Secrétaire général. Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) est responsable devant le Secrétaire général, l'Assemblée générale et l'Assemblée pour l'environnement¹³. Depuis 2019, la direction du PNUE a progressivement revu et étoffé le cadre de gestion de l'organisation. La politique et le cadre relatifs à la délégation de pouvoirs du PNUE (2019) et la politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays (2022) constituent deux documents de référence majeurs. En ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques, le PNUE se réfère au modèle des trois lignes de l'Institut des auditeurs internes, approuvé en 2014 par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Dans sa réponse au questionnaire institutionnel, la direction du PNUE a admis, lors de l'évaluation du modèle, que la deuxième ligne (gestion des risques, respect des dispositions législatives et réglementaires, etc.) était partiellement efficace, ce que confirme également le présent examen. Le cadre de gestion comprend également la politique relative à la délégation de pouvoirs et le cadre de gestion et d'administration des secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement du PNUE (2021). L'analyse du CCI met en évidence deux grands domaines d'attention : l'actualisation du cadre normatif actuel en matière de délégation de pouvoirs et la clarification de certaines dispositions de ce cadre. Le cadre actuel, qui remonte à 2019, était considéré comme un document évolutif susceptible d'être actualisé si nécessaire. L'Inspecteur relève qu'une telle révision n'a pas eu lieu et que le nouveau dispositif de prestation de services renforce la nécessité d'un examen approfondi de la politique relative à la délégation de pouvoirs et des modalités d'exercice des rôles et responsabilités. En ce qui concerne les clarifications nécessaires, alors même que le paragraphe 39 de la politique souligne la différence entre les processus d'autorisation et d'approbation, l'Inspecteur a eu connaissance de situations où des fonctionnaires estimant avoir autorité comme détenteurs de délégations s'étaient néanmoins heurtés à des lenteurs provoquées par des procédures de confirmation ad hoc supplémentaires ou à des blocages au niveau de la Division des services internes, laquelle est perçue comme excédant ses attributions. À l'inverse, d'autres exemples montrent que les dispositions de la politique de délégation de pouvoirs n'ont pas toujours été strictement appliquées, par exemple lorsqu'une autorisation était requise mais n'était pas nécessairement obtenue dans la pratique. En mars 2025, la direction du PNUE a fait savoir qu'un examen global du cadre de délégation de pouvoirs était prévu pour 2025.

17. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité des mécanismes de gouvernance de l'organisation.

¹³ ST/SGB/2019/2.

Recommandation 2

La Directrice exécutive devrait conclure, d'ici à la fin de 2025, l'examen de la politique et du cadre relatifs à la délégation de pouvoirs du PNUE et l'actualiser, le cas échéant, dans le contexte de la mise en œuvre de la politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un appui soutien aux pays.

18. **Équipe de direction.** Le cadre de gestion de l'organisation a évolué ces dernières années. Une attention accrue est désormais portée aux questions de gestion dans le cadre de plusieurs comités exécutifs ou thématiques. Il est positif de constater que ces comités de gestion fonctionnent selon un mandat bien défini et que les comptes rendus de leurs réunions sont bien tenus. Composée des hauts responsables et des directeurs de division et de bureau, l'équipe de direction se réunit : a) lors de réunions hebdomadaires, qui sont parfois élargies aux chefs des secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement administrés par le PNUE ; b) lors de retraites semestrielles, qui visent à réfléchir aux questions programmatiques et à l'orientation stratégique de l'organisation. L'Inspecteur se félicite que le PNUE utilise un système de suivi des décisions prises lors des réunions hebdomadaires de l'équipe de direction et propose que cette pratique soit étendue aux décisions adoptées lors des retraites. L'Inspecteur a également observé que certains hauts responsables souhaiteraient élargir les discussions de haut niveau pour définir et réévaluer les priorités de l'organisation, lesquelles semblent à l'heure actuelle être abordées principalement lors des retraites. En outre, dans le cadre des activités de l'équipe de direction, l'Inspecteur note la bonne pratique que constitue l'institutionnalisation de l'examen trimestriel des activités depuis 2022, qui permet d'assurer le suivi proactif de la gestion fondé sur 13 indicateurs prédéfinis (dans les domaines de la mise en œuvre des projets, des ressources humaines, de l'utilisation des fonds, de la gestion des donateurs et des partenaires d'exécution, ainsi que de l'évaluation, de l'audit et du respect des règles relatives aux voyages aériens) et sur un indice composite. Partie intégrante de l'approche de gestion du PNUE en matière de responsabilité et de performance des divisions et des bureaux, cet examen a contribué à une amélioration globale dans les domaines de gestion visés. Le dernier examen trimestriel de 2024 a montré que, si les objectifs fixés en termes d'indicateurs de ressources humaines avaient été atteints, une plus grande attention était nécessaire pour accroître le taux de mise en œuvre des projets. **L'Inspecteur préconise de passer périodiquement en revue les indicateurs définis dans l'examen trimestriel des activités afin de vérifier que ceux-ci demeurent pertinents.**

19. **Comité de direction du budget.** Le Comité exerce un rôle consultatif auprès de la Directrice exécutive sur les questions touchant à l'affectation des ressources du budget ordinaire, au Fonds pour l'environnement, aux dépenses d'appui aux programmes et aux Fonds planétaires. En 2024, la composition du Comité a été réduite à trois hauts responsables sous la présidence de la Directrice exécutive adjointe. Selon la direction du PNUE, cette initiative a permis d'accélérer la procédure d'allocation budgétaire pour 2025. Toutefois, la procédure relative à la présentation des demandes de crédit était plutôt courte (10 jours) et ne prévoyait pas que la division ou le bureau demandeur explique les demandes devant le Comité, comme l'ont également confirmé les parties prenantes internes. **L'Inspecteur encourage la direction du PNUE à planifier et à prévoir plus de temps pour l'établissement et la présentation des demandes de crédits au Comité.** En outre, les procès-verbaux des réunions du Comité comportaient des indications sur les recommandations de suppression et de transfert de postes mais pas sur le nombre total

par division/bureau avant et après ces décisions. **Dans un souci de plus grande transparence, l'Inspecteur préconise de faire figurer ces informations dans les comptes rendus des réunions.**

20. **Dispositif de prestation de services du PNUE.** La politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays a marqué un changement dans les modes de fonctionnement de l'organisation. Les rôles et les responsabilités des hauts responsables (directeurs régionaux, directeurs des divisions techniques, coordonnateurs des sous-programmes mondiaux) ont été considérablement révisés, de même que leur obligation de rendre compte. Cette initiative, dont l'objectif est de faire progresser les objectifs environnementaux en améliorant l'efficacité des bureaux régionaux, est bien accueillie dans l'ensemble de l'organisation. Toutefois, le manque d'orientations pour guider la mise en œuvre et l'absence de cadre de suivi suscitent des inquiétudes chez de nombreuses personnes interrogées. L'examen du CCI a confirmé la plupart des constatations et des conclusions issues d'une évaluation formative réalisée en 2024 par le Bureau de l'évaluation du PNUE¹⁴, telles que l'attention insuffisante accordée à un processus global de gestion du changement. L'examen a révélé que, deux ans après le lancement du dispositif de prestation de services, diverses parties de l'organisation ne se sont pas encore totalement adaptées pour permettre sa mise en œuvre efficace. L'Inspecteur attend avec intérêt la suite que la direction donnera à l'évaluation formative et souligne qu'il est prioritaire d'élaborer des orientations internes claires et un cadre de suivi pour le dispositif de prestation.

21. La mise en œuvre des recommandations suivantes devrait renforcer l'efficacité de la mise en œuvre de la politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays.

Recommandation 3

La Directrice exécutive devrait publier, d'ici à la fin de l'année 2025, un document d'orientation en vue de favoriser la mise en œuvre cohérente de la politique relative au dispositif centralisé de prestation de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays dans l'ensemble de l'organisation.

Recommandation 4

Le Comité des représentants permanents devrait demander à la Directrice exécutive de présenter en 2026 un cadre de suivi de la politique relative au dispositif de prestation centralisée de services du PNUE pour une meilleure collaboration et un meilleur appui aux pays, qui permettrait d'évaluer les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés.

¹⁴ PNUE, *Formative Evaluation of the UNEP Delivery Model and Associated Programmatic Approach* (2024).

22. **Services d'appui : un dispositif à trois niveaux.** L'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) fournit des services administratifs et de conférence au PNUE pour la plupart de ses activités¹⁵ : services de gestion des ressources humaines, services financiers et administratifs, services liés aux technologies de l'information et des communications¹⁶. Dans sa réponse au questionnaire du CCI, la direction du PNUE, tout en reconnaissant les contraintes auxquelles l'ONUN se heurte dans certains domaines, s'est déclarée globalement satisfaite des dispositions prises en matière de services mais a indiqué que la gestion des ressources humaines, la passation des marchés et les relations avec le pays hôte étaient des domaines à améliorer. Il importe de préciser que la plupart de ces services d'appui s'inscrivent en réalité dans des processus intégrés et associent l'ONUN, la Division des services internes du PNUE et les équipes administratives et financières d'autres divisions et bureaux, constituant ainsi un modèle à trois niveaux.

23. **Effizienz et efficacité des accords de services actuels.** Le modèle à trois niveaux peut entraver une prestation de services rapide et efficace. Cette question a été soulevée à la fois par des responsables hiérarchiques et d'autres membres du personnel, qui ont mis en doute l'efficacité et l'effizienz de la prestation actuelle de services administratifs et financiers. **Dans ce contexte, l'Inspecteur préconise de procéder à un examen fonctionnel interne des processus administratifs et financiers ainsi que de la répartition des fonctions entre la Division des services internes du PNUE et les unités administratives et financières d'autres divisions ou bureaux.** L'objectif d'un tel examen devrait être de garantir des lignes hiérarchiques claires et un cadre opérationnel efficace et effizienz, permettant à la Division des services internes de guider la mise en œuvre constante et cohérente de ces processus et l'intégration avec l'ONUN. À cet égard, l'Inspecteur se félicite que la Directrice exécutive ait annoncé en mars 2025 le lancement d'une initiative globale visant à procéder à un examen fonctionnel du PNUE et espère que les éléments susmentionnés seront pris en compte dans le champ de cette initiative.

V. Cadre financier

24. **Double procédure budgétaire et double documentation, avec un manque de conformité partiel.** Le PNUE connaît deux procédures budgétaires ayant une périodicité distincte : le cycle annuel du budget-programme de l'ONU (indiquant au chapitre 14 les montants inscrits au budget ordinaire et les montants prévus au titre des contributions extrabudgétaires), document adopté par l'Assemblée générale ; le cycle biennal du programme de travail et du budget du PNUE (précisant les contributions extrabudgétaires), document adopté par l'Assemblée pour l'environnement. Ces deux documents devraient être soumis à l'examen du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avant d'être adoptés par les organes directeurs respectifs¹⁷. Toutefois, au cours des trois derniers cycles biennaux, le secrétariat du PNUE n'a pas respecté l'obligation de soumettre le programme de travail et le budget à l'examen du Comité consultatif. La direction du PNUE reconnaît ne pas avoir observé cette procédure et l'Inspecteur a été informé

¹⁵ Plusieurs autres entités des Nations Unies sont également amenées, dans une moindre mesure, à fournir des services d'appui administratif au PNUE au niveau du siège, des régions et des pays. Il s'agit notamment de l'Office des Nations Unies à Genève, de l'UNOPS, du PNUD et de certaines commissions régionales de l'ONU.

¹⁶ Les services administratifs et d'appui communs à Nairobi ont été examinés par le CCI en 2008 (JIU/NOTE/2008/1).

¹⁷ [ST/SGB/2015/4](#), règle 204.2.

que des mesures avaient été prises pour remédier à cette situation à compter du budget pour l'exercice biennal 2026-2027.

25. Décision sans précédent de l'Assemblée pour l'environnement sur la prolongation du programme de travail et du budget. Dans sa décision 5/4, adoptée en 2022, l'Assemblée pour l'environnement a décidé de prolonger la durée du programme de travail et du budget pour la période 2022-2023 de deux ans, jusqu'à la fin de 2025, le budget et les objectifs étant calculés au prorata. Une telle prolongation n'est pas une pratique courante. Si plusieurs explications ont été fournies à l'Inspecteur, il ressort de l'analyse menée que la décision de l'Assemblée pour l'environnement n'énonce pas les motifs de cette prolongation. **L'Inspecteur recommande de faire preuve de prudence et d'éviter une telle manière de procéder à l'avenir, car les États Membres devraient examiner et adopter un programme de travail et un budget distincts pour chaque exercice biennal, qui traduisent convenablement les changements stratégiques et budgétaires nécessaires à mi-parcours de la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme.**

26. Budget versus recettes. Le budget approuvé du PNUE s'établissait à 872,9 millions de dollars pour l'exercice 2022-2023 et pour l'exercice 2024-2025. Pour 2022-2023, les recettes du PNUE ont dépassé de 50 % les prévisions budgétaires pour atteindre 1,35 milliard de dollars. Ce décalage tient à une augmentation des fonds préaffectés, comprenant soit des fonds « préaffectés selon des critères souples » (tels que les Fonds planétaires qui admettent une certaine souplesse dans leur allocation), soit des fonds « préaffectés selon des critères stricts » (qui sont alloués à des projets par les donateurs ou par le truchement de mécanismes de financement mondiaux)¹⁸. Il convient toutefois de préciser que les engagements pluriannuels sont comptabilisés comme des recettes l'année au cours de laquelle les montants sont confirmés, indépendamment de l'année ou des années où les versements sont effectivement effectués, ce qui peut expliquer la différence entre le budget du PNUE et les recettes en 2022-2023.

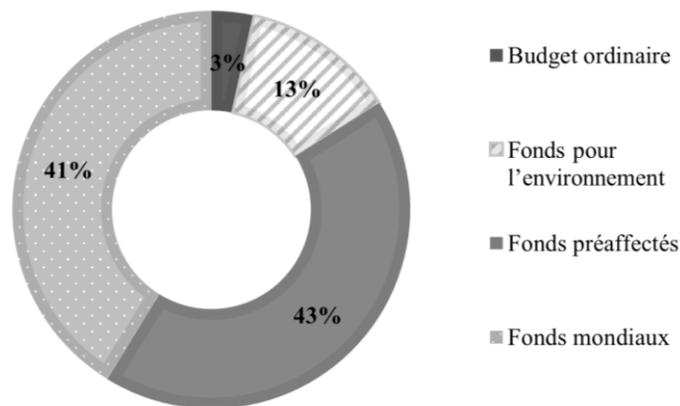
27. Ressources de base versus autres ressources. Dans ses rapports financiers, le PNUE utilise également les termes « ressources de base » (budget ordinaire, Fonds pour l'environnement et dépenses d'appui aux programmes) et « ressources autres que les ressources de base », en fonction de la nature des opérations pour lesquelles les fonds sont utilisés. En 2022-2023, 16 % des ressources du PNUE étaient des ressources de base et 84 % des ressources autres que les ressources de base (voir fig. II). Cette répartition n'est pas conforme à l'objectif adopté pour le système des Nations Unies dans le pacte de financement pour la période 2019-2023. Dans ce cadre, les États Membres se sont en effet engagés à assurer un financement prévisible et souple des activités de l'ONU à hauteur d'au moins 30 %¹⁹. Cette situation fait peser des contraintes sur la gestion de l'organisation, qui sont examinées plus en détail dans la section consacrée à la planification stratégique.

¹⁸ Les mécanismes de financement mondiaux comprennent le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds vert pour le climat.

¹⁹ [A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1](#), par. 18, et résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, par. 25.

Figure II
Vue d'ensemble des ressources du Programme des Nations Unies pour l'environnement par principales sources de recettes pour l'exercice biennal 2022-2023

(En pourcentage)



Source : secrétariat du PNUE (2024).

28. Fonds pour l'environnement et barème indicatif de contributions volontaires. Même si le budget ordinaire du PNUE a pratiquement triplé au cours des 12 dernières années (voir fig. III), il représente moins de 5 % du budget annuel de l'organisation et environ 3 % de ses recettes, contre 97 % pour les ressources extrabudgétaires. Dans ce contexte, le Fonds pour l'environnement, dont le budget approuvé par l'Assemblée pour l'environnement s'élève à 100 millions de dollars par an, représentant environ 20 % du budget annuel du PNUE et 15 % de ses recettes, est la source la plus importante de contributions de base. Source de financement extrabudgétaire, le Fonds pour l'environnement est alimenté sur la base d'un barème indicatif de contributions volontaires adopté en 2002 par le prédécesseur de l'Assemblée pour l'environnement. Les contributions attendues des États Membres sont calculées suivant une formule qui comprend des variables telles que le barème des quotes-parts utilisé pour le budget ordinaire de l'ONU, les contributions antérieures au Fonds et une série d'indicateurs macroéconomiques²⁰. Cependant, dans la mesure où les contributions restent volontaires, le Fonds n'a jamais atteint le montant prévu, même après l'adoption du barème. En outre, la base reste fragile : en 2024, environ 75 % des recettes du Fonds provenaient de 10 contributeurs. Tout en ayant conscience que le nombre d'États Membres contribuant au Fonds a régulièrement progressé pour atteindre 94 à la fin de 2024²¹, l'Inspecteur rappelle le paragraphe 15 de la décision 5/2 de l'Assemblée pour l'environnement, adoptée en 2021, dans laquelle tous les États Membres et autres entités en mesure de le faire sont instamment priés d'accroître les contributions volontaires au Programme des Nations Unies pour l'environnement, notamment au Fonds pour l'environnement.

29. Difficultés à garantir l'orientation stratégique de fonds préaffectés selon des critères stricts. Les fonds préaffectés représentaient 43 % des recettes du PNUE en 2022-2023. Les contributions préaffectées ont connu une nette augmentation au fil des ans, passant de 171,8 millions de dollars en 2012 à 281,8 millions de dollars en 2024 (voir fig. III). Toutefois, cette catégorie de ressources reste imprévisible et

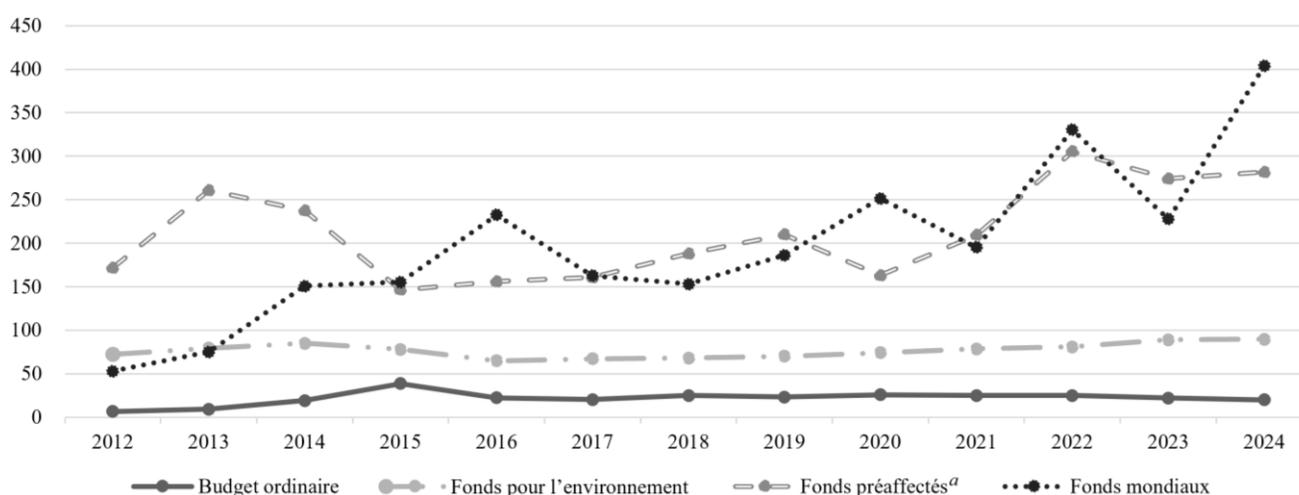
²⁰ UNEP/EA.4/INF/11.

²¹ La direction du PNUE a indiqué qu'à la fin du mois d'avril 2025, 101 États Membres avaient contribué au budget 2024 du Fonds pour l'environnement.

manque de souplesse quand les fonds sont préaffectés selon des critères stricts. L'une des principales difficultés consiste à déterminer si les activités financées par des contributions préaffectées sont pleinement conformes aux priorités mondiales et à l'orientation stratégique de l'organisation, telle qu'exprimée dans la stratégie à moyen terme. L'Inspecteur se félicite de l'attention accordée à ce sujet par la Directrice exécutive lors de la réunion générale de février 2025 et rappelle la préconisation faite dans l'évaluation formative du dispositif de prestation de services tendant à ce que les projets financés au moyen de fonds préaffectés soient abordés non pas comme des interventions individuelles ponctuelles mais selon une vision intégrée en vue d'assurer la durabilité et l'incidence à long terme.

Figure III
Évolution des ressources du Programme des Nations Unies pour l'environnement par principales sources de financement sur la période 2012-2024

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : CCI, à partir des informations communiquées par le PNUE (2025).

^a Une part des fonds préaffectés est considérée comme des dépenses d'appui aux programmes. En outre, à partir de 2022, les fonds préaffectés comprennent également les Fonds planétaires, que l'on trouve décrits plus en détail au paragraphe 31.

30. Forte dépendance financière à l'égard d'un seul mécanisme de financement mondial. Parmi les fonds mondiaux, le Fonds pour l'environnement mondial est le plus gros contributeur (38 % des recettes totales du PNUE en 2022-2023) devant le Fonds vert pour le climat (3 %). Les relations de travail avec les fonds mondiaux sont généralement satisfaisantes. Ainsi, les cycles d'évaluation dont le PNUE fait périodiquement l'objet ont toujours confirmé son accréditation auprès du Fonds pour l'environnement mondial. Néanmoins, une telle dépendance financière à l'égard d'une source de financement strictement préaffecté peut faire peser un risque sur la gestion financière et l'orientation stratégique de l'organisation. **L'Inspecteur préconise que la direction du PNUE procède à une analyse pour déterminer la part la plus appropriée des fonds provenant des mécanismes de financement mondiaux en vue d'atténuer les risques de dépendance pour l'organisation.**

31. Fonds planétaires. Une initiative qui mérite l'attention est la création en 2022 d'une série de fonds d'affectation spéciale – baptisés « Fonds planétaires » – visant à assouplir l'affectation des crédits dans les grands domaines thématiques. Ces fonds devraient permettre des gains d'efficacité en offrant une plus grande souplesse dans l'allocation des fonds, en réduisant le nombre de fonds d'affectation spéciale existants et en fusionnant les mécanismes d'établissement de rapports pour les donateurs, tout

en continuant à répondre à leurs exigences. Les Fonds planétaires commencent à attirer davantage de financements, lesquels sont passés de 9 millions de dollars en 2023 à 30 millions de dollars à la fin de 2024. Cependant, malgré les actions de communication menées par le PNUE, seuls cinq pays ont contribué aux Fonds en 2023 et 2024. Comme dans le cas du Fonds pour l'environnement, les Fonds planétaires sont très dépendants à l'égard d'un petit nombre de donateurs (un seul pays représente 55 % des contributions pour la période 2023-2024). Depuis 2024, le Comité de direction du budget est chargé de recommander l'affectation des ressources provenant de cette source de financement.

32. **Stratégie et outils de mobilisation des ressources : nécessité d'un réexamen.** L'attention portée à l'environnement au niveau mondial a attiré des ressources accrues au fil des ans, le PNUE bénéficiant d'engagements à long terme de la part de plusieurs donateurs. S'il est vrai que les perspectives futures doivent être envisagées avec prudence dans le contexte international actuel, il a été souligné que les changements climatiques tendaient à mobiliser la majeure partie des financements. La dernière version approuvée d'une stratégie de mobilisation des ressources remonte à 2021 et porte sur la période couverte par la stratégie à moyen terme (2022-2025). Or, le mode de fonctionnement de l'organisation a évolué, en particulier depuis 2022, avec la mise en place du nouveau dispositif de prestation de services. L'Inspecteur note que cette évolution ne s'est encore accompagnée ni d'une révision de la stratégie pour l'adapter au contexte opérationnel actuel ni d'une note explicative ni d'orientations sur la manière de rendre opérationnels les changements apportés par le dispositif de prestation de services. Cette situation requiert l'attention de la direction du PNUE. **Pour soutenir les efforts de mobilisation des ressources, l'Inspecteur propose de développer un système de gestion des relations avec les clients à l'échelle de l'organisation qui permettrait au PNUE de regrouper les connaissances sur les partenaires de financement, de consigner les initiatives de mobilisation des ressources et de suivre les enseignements tirés et autres informations utiles dans le cadre d'un référentiel unique.**

33. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la cohérence de la mobilisation des ressources dans toute l'organisation.

Recommandation 5

La Directrice exécutive devrait revoir et actualiser, s'il y a lieu, la stratégie actuelle de mobilisation des ressources et la présenter au Comité des représentants permanents en 2026.

VI. Planification stratégique

34. **Documents de planification stratégique : besoin d'une plus grande cohérence.** Le cycle de planification stratégique du PNUE s'étend sur quatre ans, le cycle actuel allant de 2022 à 2025. Il s'articule autour d'une stratégie à moyen terme et de deux programmes de travail et budgets biennaux destinés à mettre en œuvre les objectifs stratégiques du PNUE. Le chapitre 14 du projet de budget-programme de l'ONU, présenté chaque année à l'Assemblée générale, comprend également des informations sur la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme du PNUE dans le cadre des sous-programmes définis. L'examen a fait apparaître que l'approche suivie par l'administration du PNUE pour présenter les informations sur les sous-programmes dans ces deux documents variait. Ainsi, alors qu'on les trouve décrites au chapitre 14 du budget-programme, les réalisations attendues n'apparaissent pas dans le programme de travail et le budget. **L'Inspecteur recommande d'améliorer**

les futurs documents de planification à cet égard dans un souci de plus grande cohérence et de meilleure traçabilité.

35. **Mise en œuvre de la stratégie à moyen terme : une complexité accrue.** Lors de la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme pour 2022-2025, la direction du PNUE a mis au point une initiative appelée « approche programmatique », qui comprend 13 projets de coordination de programmes (récemment rebaptisés « programmes thématiques »), chacun ayant des liens principaux ou secondaires avec les sous-programmes définis dans la stratégie à moyen terme (voir fig. IV). Chaque projet de coordination de programme est supervisé par une personne directement responsable qui rend compte à un coordonnateur mondial de sous-programme. Dans la pratique, ce système introduit un niveau de complexité supplémentaire, en entraînant une duplication des responsabilités de gestion pour les quatre sous-programmes qui n'ont un lien principal qu'avec un seul projet de coordination. Depuis mars 2024, la direction du PNUE rend compte de la mise en œuvre de chaque programme thématique au moyen de présentations lors des réunions du sous-comité, couvrant les objectifs des programmes, les résultats obtenus, les enseignements tirés et la voie à suivre.

Figure IV

Vue d'ensemble des sous-programmes et de l'approche programmatique au sein du Programme des Nations Unies pour l'environnement



Source : CCI (2025).

36. **Pluralité de niveaux programmatiques, dont certains ont un cadre de mise en œuvre peu clair.** L'Inspecteur a observé que tous les projets de coordination des programmes comprenaient des projets et des concepts qui dépassaient la période de

planification stratégique actuelle, certains jusqu'en 2029. Il attire l'attention sur la nécessité de vérifier que ces projets s'intègrent dans les objectifs de la prochaine stratégie à moyen terme, qui doit être adoptée par l'Assemblée pour l'environnement à sa septième session. En outre, en ce qui concerne le cadre de suivi et d'évaluation, l'Inspecteur relève que les cadres d'indicateurs proposés ne sont pas toujours clairs (absence de définitions, de métadonnées, de données de référence, etc.). L'Inspecteur prend acte de l'intention annoncée par la direction du PNUE d'intégrer les évaluations à mi-parcours dans le plan sexennal d'évaluation des sous-programmes, mais note que cette intégration n'interviendrait que tardivement pour la stratégie à moyen terme 2026-2029 et peut-être même pour celle devant débuter en 2030. En outre, les informations relatives à la mise en œuvre des projets de coordination des programmes ne figurent actuellement pas dans les rapports annuels du PNUE sur l'exécution du programme, ce qui devrait être corrigé pour les prochains cycles d'établissement de rapports.

37. Nécessité d'optimiser le cadre de suivi. Le choix et la définition des indicateurs, ainsi que leur suivi ultérieur, sont effectués par deux unités distinctes au sein de la Division des politiques et des programmes. **L'Inspecteur recommande de renforcer le cadre de performance du PNUE par les moyens suivants : a) mettre au point une méthodologie d'indicateurs qui en précise la définition et la manière dont les données de référence et les objectifs sont calculés, étant donné que ces éléments ont été jugés manquants lors de l'examen des programmes de travail et des budgets ; b) réfléchir à la nature de ces indicateurs pour veiller à ce que ceux-ci mettent en évidence les résultats les plus pertinents des activités du PNUE, étant donné que certains indicateurs mesurent actuellement des dimensions multiples.**

38. Possibilité d'optimiser davantage les mécanismes d'établissement de rapports. En ce qui concerne les rapports, l'Inspecteur a examiné les nombreux mécanismes et documents établis par le secrétariat du PNUE, tant pour les rapports internes qu'externes, qui génèrent une charge de travail importante pour les différentes équipes de l'organisation²². L'Inspecteur attire l'attention sur le fait que la saisie manuelle des données est encore nécessaire dans certains cas (pour la gestion des ressources humaines de certaines catégories de personnel affilié et pour certaines données relatives aux projets), même lorsque des systèmes informatiques tels qu'Umoja sont en place. Néanmoins, l'Inspecteur est conscient que la poursuite de l'automatisation des données dépend, dans de nombreux cas, de facteurs échappant au contrôle direct du PNUE et que ce travail est tributaire de solutions au niveau du Secrétariat. Parallèlement à l'utilisation de rapports et d'informations générés par le système, il convient également de mettre davantage l'accent sur la qualité des données et les procédures de validation, ainsi que sur l'exhaustivité des informations communiquées dans les rapports annuels sur l'exécution des programmes, y compris la dimension qualitative des indicateurs.

39. Équilibre entre l'orientation stratégique du PNUE et son modèle de financement. La structure financière du PNUE reste fortement tributaire des fonds préaffectés et des mécanismes financiers mondiaux. À la fin de 2024, le PNUE avait plus de 600 projets en cours, dont la majorité était financée par ces sources de financement. Ce modèle limite la capacité de la direction à affiner les priorités stratégiques et à supprimer les priorités devenues obsolètes. À l'instar de ce qui se passe également dans d'autres organisations, plusieurs projets sont échelonnés ou

²² Cette question a également été analysée dans l'étude du CCI intitulée « Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par des donateurs et des autres demandes de contrôle émanant des donateurs dans le cadre d'accords de financement et du principe de l'audit unique » (A/79/34, annexe I).

s'inscrivent dans la continuité de projets déjà mis en œuvre et souvent le temps nécessaire entre la conceptualisation et la clôture opérationnelle du projet dépasse l'horizon du cycle de planification stratégique au cours duquel le projet a été conçu. Ces limites vont dans le sens de l'analyse évoquée au paragraphe 30. En outre, les modalités d'organisation de la supervision et du contrôle interne au niveau des projets soulèvent certaines questions en matière de capacités. Actuellement, au niveau institutionnel, une équipe composée de quatre administrateurs, de deux membres du personnel d'appui et de deux membres du personnel affilié est chargée, entre autres responsabilités, de fournir une assurance pour l'ensemble du portefeuille de projets du PNUE. Ainsi, l'équipe limite ses actions à des examens documentaires et ne procède pas à des vérifications sur place auprès des partenaires chargés de la mise en œuvre, ce qui peut en fin de compte représenter un risque pour l'organisation.

40. **Coordination interinstitutions.** La Directrice exécutive du PNUE préside le Groupe de la gestion de l'environnement des Nations Unies, créé en 2001, qui est le mécanisme de coordination à l'échelle du système chargé de définir et de coordonner les approches en matière de questions environnementales internationales entre ses 52 membres (la plupart des entités du système des Nations Unies et les secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement). Les fonctions du groupe sont axées sur le regroupement des données et la recherche de domaines d'intervention complémentaires entre les entités du système des Nations Unies. À titre d'exemple, on peut citer le travail mené pour faire progresser les approches communes à l'échelle du système en matière de biodiversité et de pollution. **Le mandat du Groupe est actuellement en cours de révision et l'Inspecteur recommande d'examiner si l'ajout d'un lien hiérarchique avec le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination serait bénéfique et faciliterait le travail du Groupe**, comme ce fut le cas pour son prédécesseur, le Comité de coordination pour l'environnement, qui a été placé sous les auspices du Comité administratif de coordination.

41. **Programmation conjointe.** Si l'on analyse la mesure dans laquelle le PNUE collabore avec d'autres entités des Nations Unies, on constate qu'en janvier 2022, comme indiqué sur le portail de l'organisation, seuls 5 % de ses accords de partenariat étaient conclus avec des entités des Nations Unies et que les deux tiers de ces accords avaient été noués avec quatre entités²³. Les initiatives de programmation conjointe n'étaient pas centralisées au moment du présent examen. Toutefois, l'Inspecteur a été informé que la direction du PNUE avait engagé des efforts en 2025 pour clarifier les définitions internes et les modalités de suivi de ces initiatives, et attend avec intérêt la conclusion de ce travail. **L'Inspecteur encourage la direction du PNUE à poursuivre sa réflexion sur une approche moins fragmentée et plus stratégique des partenariats avec les entités des Nations Unies.**

VII. Partenariats

42. **Politique de partenariat 2024 et mobilisation du secteur privé.** La politique révisée encadrant les principes suivis par le PNUE pour nouer et gérer ses partenariats a été approuvée en 2024 à la suite d'un travail préparatoire approfondi sur plusieurs années. Cette politique définit et distingue quatre catégories de partenaires (organismes gouvernementaux, organismes intergouvernementaux, organismes non gouvernementaux et organisations du système des Nations Unies) et quatre modalités de partenariat (partenariats multipartites, partenariats de coopération, partenariats de mise en œuvre et partenariats avec les donateurs). À la fin de 2024, le PNUE avait

²³ Deux tiers de ces partenariats ont été conclus avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, la FAO, l'OMM et l'UNOPS (source : portail des partenaires, septembre 2021).

conclu près de 1 300 partenariats, portant principalement sur la mise en œuvre de projets, avec 3 600 partenaires enregistrés. Compte tenu des différences avec la version précédente de la politique, qui date de 2011, la direction du PNUE a décidé d'adopter une démarche prudente en prévoyant une période de transition d'un an jusqu'en juin 2025. Cette mesure devait faciliter la mise en œuvre des nouveaux processus et permettre de dresser le bilan des enseignements tirés, y compris pour la démarche de diligence renforcée qui est censée définir et renforcer le contrôle des risques liés aux partenariats. **Étant donné que la nouvelle politique de partenariat remplace plusieurs politiques antérieures, l'Inspecteur préconise de préciser, dans la révision annoncée de la stratégie de mobilisation philanthropique, comment les interactions de l'organisation avec le secteur privé et l'attention récemment portée à la philanthropie s'articulent dans le cadre plus large.**

VIII. Gestion des risques

43. **Gestion globale des risques.** Pour renforcer l'approche institutionnelle de la gestion des risques, plusieurs initiatives ont été menées, notamment la création et le renforcement récent du Groupe de la gestion des risques (qui exerce de multiples responsabilités ne se limitant pas à la gestion des risques) ainsi que le développement d'un réseau de points focaux sur les risques dans les divisions et les bureaux régionaux. Les parties prenantes internes s'accordent pour dire que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour assurer une approche institutionnelle efficace, compte tenu par ailleurs du fonctionnement limité du Comité de la gestion globale des risques, qui ne s'est réuni qu'une seule fois depuis sa création en 2021. Dans ce contexte, l'Inspecteur note que les lignes directrices de 2021 sur la gestion globale des risques étaient en cours de révision à la date de l'établissement du présent rapport. De l'avis de l'Inspecteur, la désignation d'un responsable du contrôle des risques, dans les limites des ressources existantes et avec une autorité suffisante pour contribuer à renforcer la culture de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation, est nécessaire et constitue aujourd'hui une pratique exemplaire parmi les fonds et programmes des Nations Unies. En outre, un échange régulier d'informations sur le sujet avec les États Membres devrait également être envisagé.

44. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité du cadre de gestion globale des risques de l'organisation.

Recommandation 6

La Directrice exécutive devrait désigner, d'ici à la fin de 2025, un responsable du contrôle des risques chargé d'accélérer et de coordonner les mesures visant à renforcer les mécanismes, outils, systèmes et procédures de gestion globale des risques et d'en assurer la mise en œuvre effective à tous les niveaux de l'organisation, y compris le fonctionnement du Comité de la gestion globale des risques.

IX. Gestion des ressources humaines

45. **Cadre de gestion des ressources humaines.** Le cadre global de la gestion des ressources humaines est fixé par le Secrétariat de l'ONU. La direction du PNUE n'a pas élaboré sa propre stratégie de gestion des ressources humaines, ce qui est considéré comme un risque pour l'organisation dans son inventaire des risques pour 2023. La direction du PNUE a fait savoir que des axes de travail spécifiques avaient

été élaborés et mis en œuvre pour adapter la stratégie globale au contexte et aux exigences propres à l'organisation. Au cours de l'examen, les processus de gestion des ressources humaines ont fait l'objet de critiques internes. L'Inspecteur a recueilli des commentaires récurrents sur les limites de leur efficacité et de leur efficience ainsi que sur les niveaux supplémentaires de contrôle appliqués aux niveaux existants des délégations de pouvoirs. L'Inspecteur rappelle que l'audit interne le plus récent réalisé par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur ces questions remonte à 2019, soit avant la publication de l'actuel dispositif de délégation de pouvoirs. À la lumière de ce qui précède, il conviendrait d'envisager une révision complète des processus de ressources humaines et des procédures connexes en vue de les simplifier, dans la mesure du possible, et de mettre correctement en œuvre les principes du dispositif de délégation de pouvoirs.

46. Accroissement des effectifs, sous l'effet principalement de l'augmentation du personnel affilié. L'effectif global du PNUE a augmenté pour atteindre près de 3 000 personnes à la fin de 2024 (voir tableau 1). Si le nombre de membres du personnel a modérément augmenté, le nombre de membres du personnel affilié recruté sous diverses modalités contractuelles applicables aux non-fonctionnaires a, lui, nettement progressé. Cette évolution, qui semble liée à la tendance à la hausse des contributions préaffectées et à l'élargissement du portefeuille de projets, doit être suivie de près et son incidence sur l'organisation doit être évaluée, en gardant à l'esprit les avantages et les risques associés à ce modèle opérationnel. En 2023, l'équipe de direction a réfléchi au bon équilibre à trouver entre fonctionnaires et non-fonctionnaires et demandé une consultation à l'échelle de l'organisation sur la question. Ce travail n'avait pas encore été réalisé à la date du présent examen. L'Inspecteur prend note de l'intention annoncée par la direction du PNUE de mener cette analyse en 2025. Il espère que l'analyse sera menée à bien rapidement et attend avec intérêt les décisions qui en découleront. Compte tenu de la structure actuelle des effectifs, l'Inspecteur attire également l'attention sur les principales constatations et conclusions issues de l'examen à l'échelle du système des modalités contractuelles applicables au personnel affilié dans les organisations du système des Nations Unies, qui a été réalisé par le CCI en 2023²⁴.

Tableau 1
Vue d'ensemble des effectifs du Programme des Nations Unies pour l'environnement (2020 et 2024)

	2020	2024	Augmentation en pourcentage
Fonctionnaires	1 268	1 383	+ 9
Membres du personnel affilié	784	1 450	+ 85
Personnel du PNUE	2 052	2 833	+ 38

Source : CCI, à partir des informations communiquées par le secrétariat du PNUE (2025).

47. Communication d'information sur les questions relatives aux ressources humaines. La direction du PNUE fournit de nombreuses informations aux organes directeurs, mais celles-ci ne portent que sur les fonctionnaires. **Étant donné que les membres du personnel affilié représentaient plus de 50 % du personnel du PNUE en 2024 et que les informations figurent déjà dans les tableaux de bord mensuels internes, l'Inspecteur recommande de communiquer également les données sur le personnel affilié au Comité des représentants permanents et à l'Assemblée**

²⁴ JIU/REP/2023/8.

pour l'environnement, afin de présenter aux États Membres une vue d'ensemble plus complète des effectifs du PNUE²⁵.

48. **Représentation équilibrée des genres et diversité géographique.** Conformément à la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote [ST/SGB/2019/2](#), la direction exécutive du PNUE a surveillé de près la mise en œuvre des mesures d'incitation visant à renforcer la diversité géographique et la représentation équilibrée des genres, pour veiller à ce que ces considérations soient prises en compte dans les recrutements et les nominations dans l'ensemble de l'organisation. Malgré les progrès réalisés en termes de représentation (en 2024, 69 % des États Membres étaient représentés parmi les effectifs), il est intéressant de noter que ce souci est perçu de manière moins positive par les responsables hiérarchiques, qui voient parfois dans l'action menée par l'organisation en faveur de la diversité géographique un obstacle potentiel à l'emploi de la main-d'œuvre la mieux qualifiée. Tout en préservant l'objectif primordial visant à atteindre un niveau équilibré de diversité géographique, comme le prévoit notamment la Charte des Nations Unies, la direction du PNUE pourrait envisager une approche plus souple, selon laquelle une unité administrative (division, bureau ou secrétariat d'un accord multilatéral relatif à l'environnement) considérée comme présentant déjà une grande diversité ne serait pas soumise aux mêmes exigences strictes en matière de nomination qu'une unité n'ayant pas un tel profil. Le PNUE affiche également un équilibre entre les genres qui est largement favorable au personnel féminin (62 % du personnel en 2024) dans la plupart des grades, y compris au niveau de la direction exécutive et des directeur(trice)s (respectivement 100 % et 60 %). L'Inspecteur attire l'attention sur le fait que l'équilibre entre les hommes et les femmes devrait être un objectif permanent, y compris du point de vue de la composante masculine des effectifs.

49. **Environnement de travail.** L'environnement de travail du PNUE est généralement évalué de manière positive par les personnes interrogées dans le cadre des enquêtes menées par le CCI. Toutefois, les relations entre le personnel et la direction sont perçues comme moins positives et insuffisamment constructives. L'organisation étant présente dans plusieurs régions et évoluant dans des contextes culturels différents, la dynamique de gestion du personnel peut varier en fonction de la direction locale et des particularités de chaque bureau. Le présent examen a permis de faire ressortir un autre domaine d'attention : la satisfaction sur le plan de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le régime d'aménagement des modalités de travail, qui impose actuellement une présence minimale de quatre jours au bureau (avec dérogation possible, au cas par cas), quel que soit le lieu d'affectation, suscite des inquiétudes parmi les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête et des entretiens. Selon la direction du PNUE, les avantages en matière d'intégration des équipes et de coordination avec les États Membres l'emportent sur ces préoccupations. Le personnel a également exprimé le souhait d'avoir davantage de possibilités d'évolution de carrière et de perfectionnement au-delà du catalogue des formations offertes par la plateforme en ligne Corporate Academy, un outil personnalisé mis au point par le secrétariat du PNUE et dont le contenu est le fruit d'efforts internes collectifs.

X. Communication et gestion des connaissances

50. **Fonction de communication.** La Division de la communication est chargée d'assurer les fonctions de communication interne et externe et de coordonner le réseau des responsables de la communication dans les divisions et les bureaux, conformément aux orientations annuelles fournies par le Département de la

²⁵ Ibid., recommandation 5.

communication globale du Secrétariat de l'ONU. Les activités stratégiques de sensibilisation, y compris les communications externes de haut niveau, sont également encadrées par une note d'orientation interne précisant les messages à communiquer. L'Inspecteur approuve l'autoévaluation réalisée par la direction du PNUE au regard des critères de référence en matière d'information publique et de communication publiés par le CCI en 2015, qui était positive, l'organisation ayant satisfait à tous les critères de référence²⁶. La communication et la sensibilisation sont des fonctions institutionnelles décisives pour une entité essentiellement tributaire des contributions volontaires et sont étroitement liées à sa capacité à mettre en évidence les résultats de ses activités. Comme l'a admis la direction du PNUE dans l'autoévaluation, il est possible d'améliorer le suivi et le contrôle de la fonction de communication en vue de mieux quantifier le résultat et l'effet des activités de communication et de renforcer le contrôle des communications au niveau des projets. **À cet égard, l'Inspecteur prend note des demandes formulées par deux comités de gestion du PNUE en 2024 concernant le renforcement des outils de suivi relatifs à l'utilisation des publications et des produits de communication (qui se réfèrent actuellement au nombre de téléchargements ou de vues et au nombre de citations dans les médias), et encourage la direction du PNUE à examiner cette question de manière plus approfondie²⁷.**

51. **Stratégie de gestion des connaissances.** La gestion et le partage des connaissances sont des éléments importants, qui doivent cependant être améliorés, compte tenu du rôle normatif et scientifique du PNUE. Une approche à l'échelle de l'organisation devrait englober l'apprentissage programmatique et les publications scientifiques, ainsi que d'autres produits de connaissance relatifs aux fonctions administratives et d'appui. L'élaboration d'une stratégie révisée de gestion des connaissances est essentielle à cet égard, étant donné que la plus récente remonte à la période 2014-2017. Une telle stratégie contribuerait à répondre aux préoccupations sur le plan de la coordination entre les unités et les bureaux, un élément qui est perçu comme insatisfaisant par la plupart des parties prenantes internes.

52. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de la gestion et du partage des connaissances au sein de l'organisation.

Recommandation 7

La Directrice exécutive devrait approuver, d'ici à la fin de 2026, une stratégie globale permettant la mise en œuvre d'une démarche de gestion et de partage des connaissances à l'échelle de l'organisation.

53. **Publications.** Le positionnement normatif et scientifique du PNUE dans le domaine de l'environnement souligne l'importance du travail scientifique de l'organisation pour l'accomplissement de son mandat. À cet égard, l'Inspecteur prend acte de l'accent mis sur l'amélioration des activités de publication, comme le prévoient la politique et les lignes directrices révisées du PNUE en matière de publications (2022). Le présent examen révèle que la planification des publications doit être davantage alignée sur les capacités réelles d'exécution et de diffusion. **L'Inspecteur préconise que la direction du PNUE procède à une évaluation des mesures prises depuis 2024 pour assurer une meilleure adéquation entre la capacité de publication de l'organisation et le nombre de projets de publication approuvés, afin de vérifier si celles-ci ont eu un effet positif sur le taux de publication sans sacrifier la qualité du contenu.** Les autres domaines

²⁶ JIU/REP/2015/4.

²⁷ Réunions du Comité des publications en juin 2024 et en mars 2024.

d'amélioration qui ressortent de l'examen sont liés à la définition claire des publics visés par chaque publication, au renforcement de la coordination interne entre les équipes de coauteurs et au perfectionnement des compétences de rédaction scientifique du personnel au moyen de formations régulières.

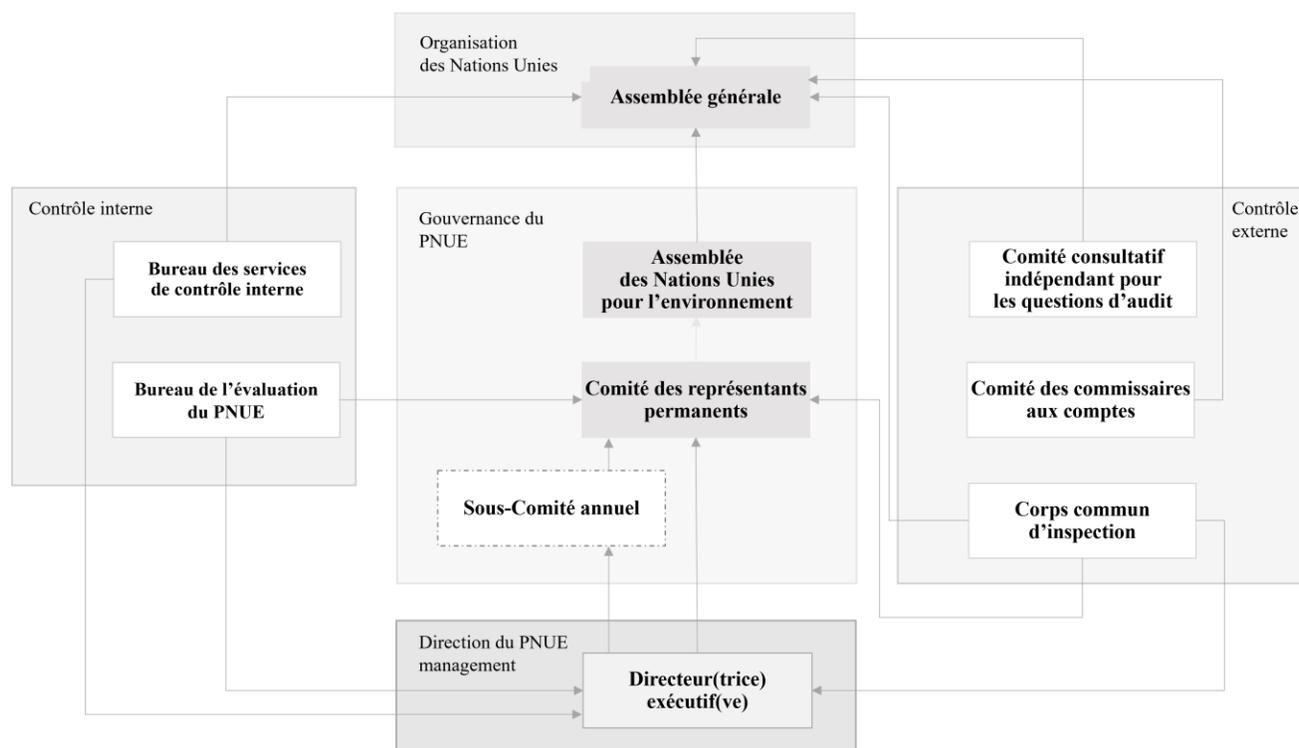
XI. Informatique et communications

54. **Intégration de deux axes de travail.** Selon le dispositif de gouvernance des données et du numérique (2023), le cadre de gouvernance des technologies de l'information et des communications s'articule autour de deux groupes de travail : un groupe de solutions informatique et communication, présidé par le chef de la Section des solutions institutionnelles de la Division des services internes ; un groupe des données et des produits, présidé par le chef du numérique, qui est placé auprès de la Directrice exécutive. La Section des solutions institutionnelles se veut un prestataire de solutions logicielles et de systèmes à usage interne et externe, tandis que le chef du numérique est chargé de diriger le sous-programme sur les transformations numériques, l'un des sept sous-programmes de la stratégie à moyen terme pour 2022-2025, qui est principalement tourné vers l'extérieur, cherchant à nouer des relations avec les parties prenantes externes pour les produits et réalisations numériques de l'organisation. Actuellement, la coordination entre le sous-programme sur les transformations numériques et les travaux de la Section des solutions institutionnelles se fait principalement au niveau opérationnel et doit être renforcée à un niveau supérieur. Ce renforcement devrait intervenir à la faveur du nouveau rattachement hiérarchique du chef de la section auprès du chef du numérique. Cette évolution est nécessaire pour remédier à la fragmentation des outils et systèmes informatiques ainsi qu'au manque d'intégration des systèmes de gestion de l'information en général, ce qui ressort clairement des avis recueillis auprès des parties prenantes internes.

XII. Contrôle

55. **Cadre de contrôle.** Les principaux éléments du dispositif de contrôle du PNUE sont présentés à la figure V. Partie intégrante du Secrétariat de l'ONU, le PNUE relève de la compétence du BSCI, organe chargé de mener des audits internes, des enquêtes, des inspections et des évaluations, ainsi que du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, organe ayant pour mission de conseiller l'Assemblée générale sur les questions de contrôle. Le Comité des commissaires aux comptes fournit une assurance externe au moyen d'observations d'audit indépendantes et professionnelles sur les questions financières et comptables pour les fonds et programmes des Nations Unies et formule des considérations sur la performance dans les domaines de la gestion quand il y a lieu. Pour sa part, le CCI est chargé d'assurer un contrôle externe indépendant, axé sur les questions relatives à l'ensemble du système, dans le but d'améliorer la gestion et l'efficacité administrative et de renforcer la coordination entre les organisations du système des Nations Unies. Dans sa réponse au questionnaire du CCI, la direction du PNUE a estimé que le cadre de contrôle et les mécanismes correspondants étaient suffisants sans être trop développés. Toutefois, l'Inspecteur met en évidence plusieurs domaines qui requièrent une attention particulière.

Figure V
Cadre de contrôle du Programme des Nations Unies pour l'environnement



Source : CCI (2025).

56. **Activité d'audit.** Le Comité des commissaires aux comptes publie un rapport annuel avec les états financiers du PNUE. Le BSCI suit une approche par les risques pour planifier ses travaux d'audit interne et a été amené à réaliser entre un et trois audits du secrétariat du PNUE par an au cours des cinq dernières années, ainsi qu'un audit supplémentaire par an des secrétariats des accords multilatéraux relatifs à l'environnement. La direction du PNUE a indiqué que la création en 2022 d'une unité administrative chargée de faciliter les activités d'audit interne et externe avait permis des interactions plus dynamiques avec les commissaires aux comptes au cours de leurs missions et lors de la rédaction des rapports et, par la suite, un taux d'acceptation de près de 100 % des recommandations formulées dans les rapports d'audit finaux. On trouve des informations sur le taux de mise en œuvre des recommandations de contrôle dans les rapports annuels sur l'exécution du programme : si le taux de mise en œuvre des recommandations émises par le BSCI est relativement élevé, il n'en va pas de même des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes jusqu'en 2023. **L'Inspecteur encourage la direction du PNUE à poursuivre les efforts engagés pour améliorer les taux de mise en œuvre des recommandations formulées par les organes de contrôle externe et à rendre compte des taux d'acceptation correspondants dans son rapport annuel.**

57. **Bureau de l'évaluation.** Le PNUE dispose d'un Bureau de l'évaluation qui, avec les points focaux chargés de l'évaluation au sein de chaque division, joue un rôle important dans l'évaluation des programmes et des projets. Cette dernière activité est la plus consommatrice de ressources du Bureau, car la majorité des projets doivent faire l'objet d'une évaluation finale conformément aux exigences des donateurs. Pour faire face au nombre croissant de projets du PNUE, le Bureau a mis en place une pratique selon laquelle seuls 50 % des projets font l'objet d'évaluations finales, gérées

directement par le Bureau lui-même, tandis que les autres font l'objet d'examen menés par la direction, gérés par les responsables de programme/projet et validés ensuite par le Bureau à des fins d'assurance de la qualité. En ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations du PNUE, l'examen fait apparaître deux méthodes de suivi distinctes : un système de suivi interne pour les évaluations de projets ; un plan de mise en œuvre des recommandations pour chaque évaluation stratégique. L'Inspecteur espère que cette dernière méthode, qui a été instituée en 2024, facilitera le suivi et l'application des recommandations issues des évaluations stratégiques, ainsi que la rationalisation de la collecte des informations connexes et l'établissement des rapports périodiques destinés au Comité des représentants permanents. L'analyse des résultats obtenus par le Bureau au cours des dernières années indique également qu'il est possible de mener davantage d'évaluations sur des sujets stratégiques et transversaux afin de soutenir la gestion de l'organisation (voir tableau 2). À titre d'exemple récent, on peut évoquer l'évaluation formative du dispositif de prestation de services mis en place en 2022, qui comprenait des constatations, des conclusions et des recommandations non seulement pour la politique relative au dispositif de prestation mais également pour des questions plus générales concernant les questions institutionnelles connexes.

Tableau 2

Vue d'ensemble des évaluations menées par le Bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour l'environnement depuis 2020

		2020-2021	2022-2023	2024
Évaluation stratégique	Évaluations du programme de travail ou de la stratégie à moyen terme	1	1	2
	Évaluations des sous-programmes	1	1	1
	Évaluations thématiques	–	–	–
	Rapport biennal de synthèse des évaluations	1	1	1
Évaluations des projets, des programmes et des portefeuilles	Évaluations de projets (évaluations finales ou à mi-parcours)	41	46	20
	Examens menés par la direction	s/o	13	23

Source : CCI, à partir des informations communiquées par le Bureau de l'évaluation du PNUE (2025).

Abréviation : s/o = sans objet.

58. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la contribution stratégique du Bureau de l'évaluation du PNUE au fonctionnement général de l'organisation.

Recommandation 8

Le Comité des représentants permanents devrait demander au Bureau de l'évaluation d'envisager l'inclusion d'un plus grand nombre d'évaluations stratégiques ou institutionnelles dans son programme de travail annuel et de rendre compte des constatations et des conclusions qui en sont issues.

59. **Les organes directeurs du PNUE doivent accorder une attention accrue aux conclusions et aux recommandations en matière de contrôle.** L'Inspecteur observe que, depuis 2023, l'ordre du jour des sessions formelles du Comité des représentants permanents comprend un point permanent consacré à l'examen des audits et des évaluations. Cet examen vient s'ajouter aux présentations faites sur ce sujet lors du Sous-Comité annuel, la direction du PNUE tendant désormais à communiquer aux États Membres davantage de documents relatifs aux audits et aux évaluations. Toutefois, cette intention positive nécessite : a) la mise en place de pratiques institutionnalisées et efficaces pour veiller à ce que les États Membres donnent au secrétariat du PNUE les orientations adéquates, s'il y a lieu ; b) l'octroi, lors des réunions du Comité, d'un temps suffisant pour examiner le point de l'ordre du jour relatif aux rapports d'audit, limitant ainsi la pratique fréquente consistant à reporter ce point à des réunions formelles ou informelles ultérieures du Comité. De l'avis de l'Inspecteur, ce dernier point est d'autant plus important que les questions de contrôle ne sont pas examinées au niveau de l'Assemblée pour l'environnement. **Dans ce contexte, l'Inspecteur estime qu'il faudrait envisager d'inviter le BSCI, organe indépendant, à présenter ses conclusions et recommandations au Comité, soit en personne, soit virtuellement.**

60. **Corps commun d'inspection.** Le système de suivi des rapports et recommandations du CCI, adopté par l'Assemblée générale en 1999, s'applique au PNUE, l'organisation ayant accepté le statut du CCI. Même si la pratique connaît des flottements depuis de nombreuses années, comme il est décrit dans un rapport publié en 2024 sur l'examen de la prise en compte par les entités des Nations Unies des rapports et recommandations du CCI et des mesures adoptées pour y donner suite, l'Inspecteur constate que, dans le sillage des initiatives récentes, on observe une amélioration du taux de mise en œuvre par le PNUE des recommandations émises par le CCI jusqu'en 2023²⁸. La direction du PNUE a fait savoir qu'une nouvelle procédure d'examen spécifique destinée à fournir aux États Membres des informations sur les recommandations en matière de contrôle, y compris celles formulées par le CCI, était suivie depuis 2024. L'Inspecteur note que les examens du CCI réalisés en 2023 et 2024 ont été présentés lors de réunions du Sous-Comité et devaient également l'être à la 169^e réunion formelle du Comité des représentants permanents. Toutefois, en raison de contraintes de temps, cette présentation a finalement été reportée à la prochaine session. Au moment de la réalisation du présent examen, rien n'indiquait que l'Assemblée pour l'environnement avait examiné les rapports du CCI dans le passé, pas même l'examen des questions de gouvernance environnementale dans le système des Nations Unies²⁹, ce qui est préoccupant. En 2024, le CCI a préconisé que les organes délibérants et les organes directeurs des entités ayant accepté son statut revoient les procédures relatives à l'examen des recommandations du CCI et à la suite qui y est donnée³⁰.

²⁸ JIU/REP/2024/2.

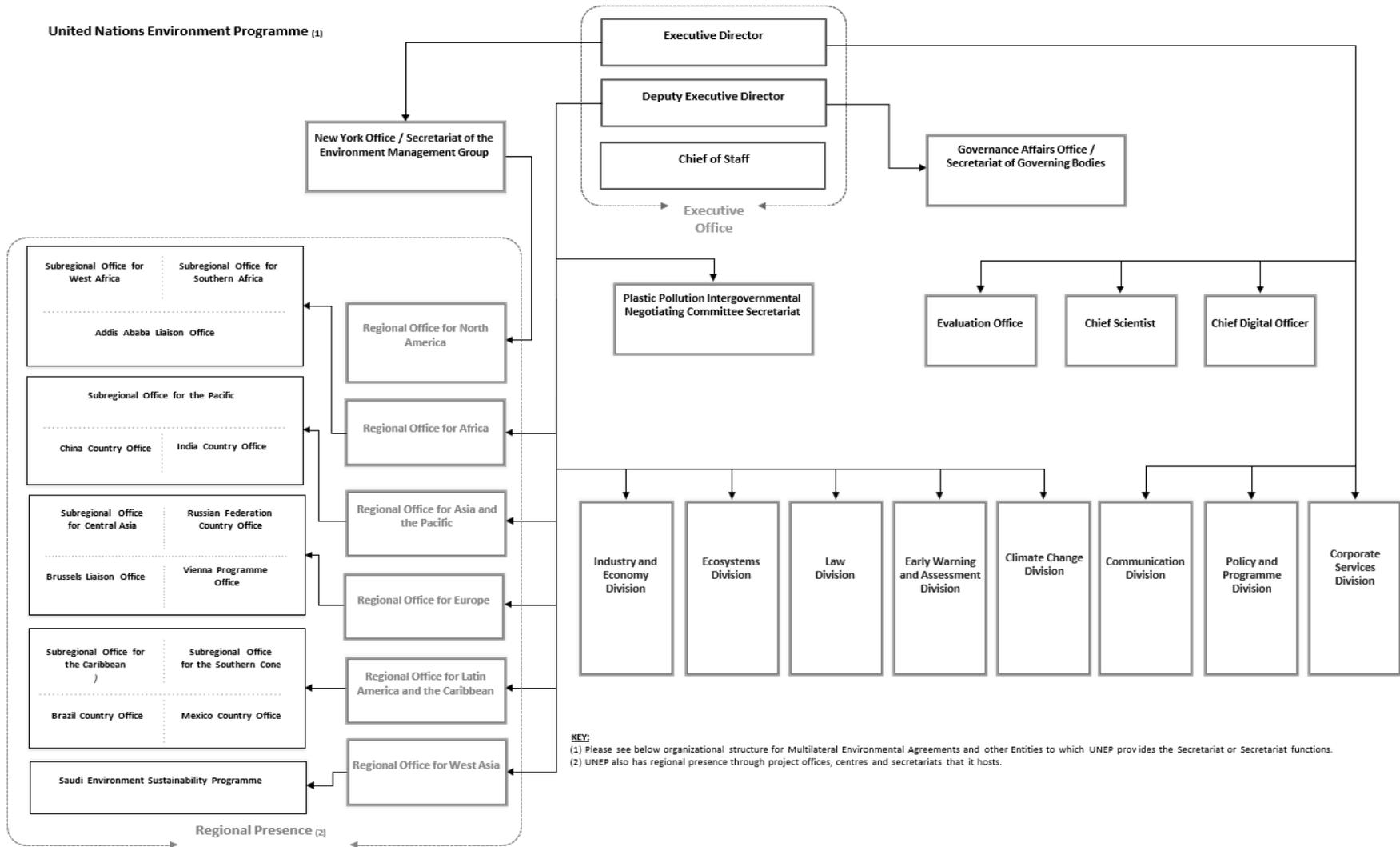
²⁹ JIU/REP/2014/4.

³⁰ JIU/REP/2024/2, recommandation 2.

Annexe I

Structure institutionnelle*

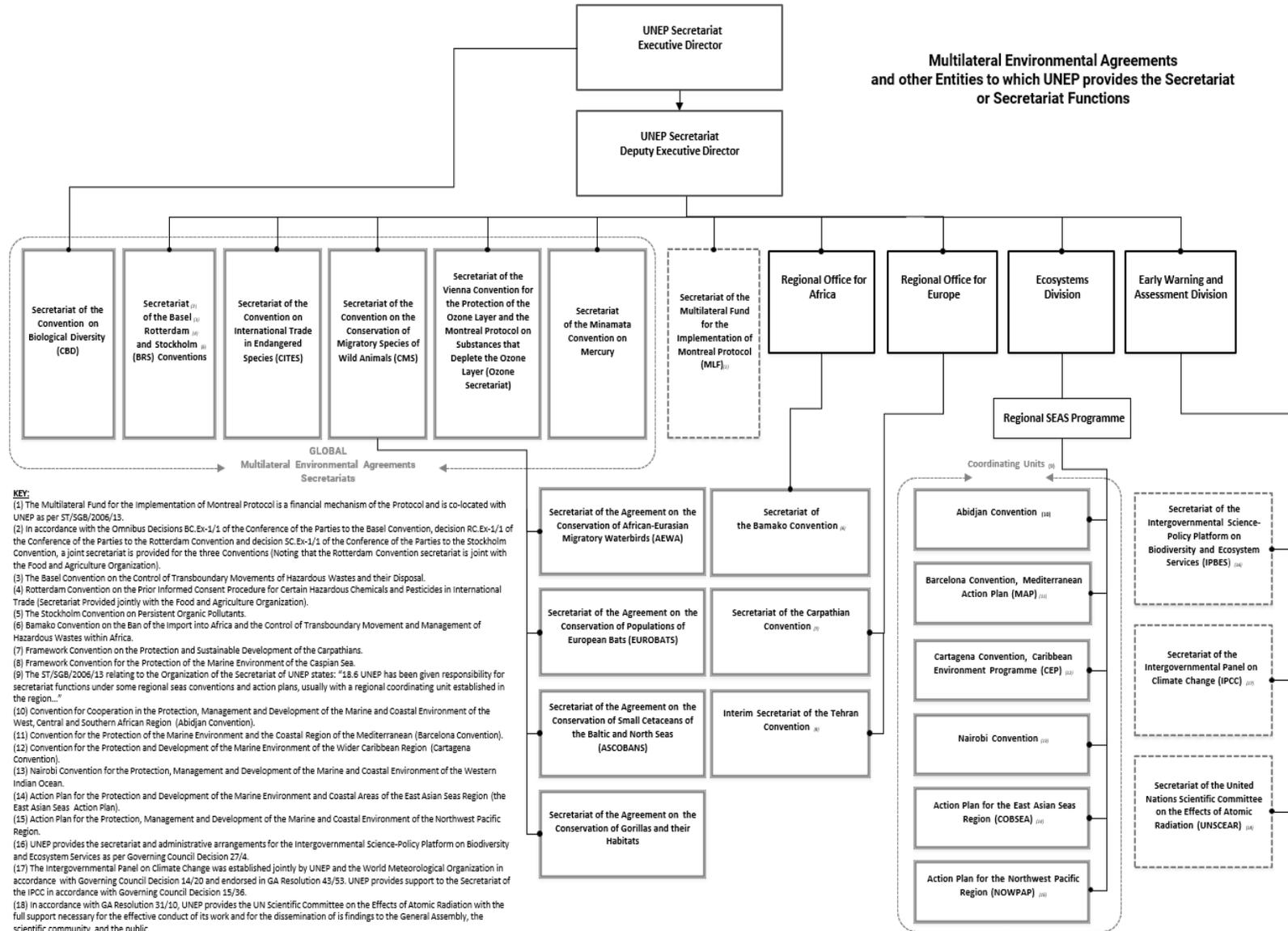
A. United Nations Environment Programme organizational structure, April 2025



Source : PNUE (2025).

* La présente annexe est publiée uniquement dans la langue de l'original sans avoir été revue par les services d'édition.

B. Multilateral environmental agreements and other entities to which UNEP provides the secretariat or secretariat functions, January 2025



Source : PNUE (2025).

Annexe II

Mesures à prendre par les entités pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection

		<i>Entités ayant accepté le statut du Corps commun d'inspection</i>																											
		<i>Effet escompté</i>																											
		ONU ^a	ONUSIDA	CNUCED	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	ONU Tourisme	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport	Pour suite à donner	<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"/>	<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"/>
	Pour information	<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"/>	<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"/>
Recommandation 1	f						L																						
Recommandation 2	a						E																						
Recommandation 3	f						E																						
Recommandation 4	f						L																						
Recommandation 5	d						E																						
Recommandation 6	f						E																						
Recommandation 7	f						E																						
Recommandation 8	i						L																						

Légende :

- L** : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant
- E** : Recommandation appelant l'adoption de mesures par le ou la chef de secrétariat
- : Recommandation ne nécessitant pas de mesure de la part de l'entité

Effet escompté :

- a** : Renforcement de la transparence et de la responsabilité ; **b** : Diffusion des bonnes et meilleures pratiques ; **c** : Renforcement de la coordination et de la coopération ;
- d** : Renforcement de la cohérence et de l'harmonisation ; **e** : Renforcement du contrôle et de la conformité ; **f** : Efficacité accrue ; **g** : Économies financières notables ; **h** : Efficience accrue ; **i** : Autres.

^a Comme indiqué dans le document [ST/SGB/2015/3](#).