



Nations Unies

**Examen des politiques et pratiques servant
à l'établissement des taux de l'appui aux
programmes dans les entités des Nations
Unies (analyse comparative)**

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Pavel Chernikov et Carolina Fernández Opazo



Examen des politiques et pratiques servant à l'établissement des taux de l'appui aux programmes dans les entités des Nations Unies (analyse comparative)

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Pavel Chernikov et Carolina Fernández Opazo



Nations Unies • New York, 2025

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations	iv
I. Introduction	1
A. But et objectifs	1
B. Méthode	1
II. Définitions, politiques et méthode servant à l'établissement des taux de l'appui aux programmes	3
A. Définitions et politiques	3
B. Méthode d'établissement des taux de l'appui aux programmes et montant pris pour base	8
III. Taux de l'appui aux programmes, recettes et dépenses prévues et effectives, niveau du recouvrement des coûts, budgétisation réaliste des recettes et des dépenses et utilisation des réserves	15
A. Taux de l'appui aux programmes	15
B. Recettes et dépenses prévues ou budgétisées aux fins de l'appui aux programmes	18
C. Recettes et dépenses effectives	20
D. Niveau du recouvrement des coûts	20
E. Budgétisation réaliste des recettes et des dépenses afférentes à l'appui aux programmes	21
F. Utilisation de comptes spéciaux, fonds ou réserves pour l'appui aux programmes	21
IV. Rôles des différents organes, coopération interinstitutions et suite à donner au présent examen	23
A. Attributions des différents organes	23
B. Coopération interinstitutions	24
C. Suite à donner au présent examen	25
 Annexe	
Mesures à prendre par les entités pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection	27

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CPI	Comité permanent interorganisations
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	Organisation des Nations Unies
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
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
s.o.	Sans objet
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. L'examen des politiques et pratiques servant à l'établissement des taux de l'appui aux programmes dans les entités des Nations Unies est inscrit au programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2025. Le Corps commun a procédé à cet examen dans le prolongement d'études connexes menées précédemment¹, dont l'examen de l'établissement du budget dans les entités des Nations Unies [JIU/REP/2024/3 (Part I) et JIU/REP/2024/3 (Part II)].

A. But et objectifs

2. Le présent examen porte sur le système dans son entier et a pour but de fournir aux organes délibérants, aux organes directeurs et aux chefs de secrétariat des entités ayant approuvé le statut du CCI une vue d'ensemble et une évaluation des politiques et pratiques utilisées par les entités pour déterminer les taux de l'appui aux programmes, ainsi que des informations comparatives.

3. L'examen vise à aider à mieux comprendre la question des coûts d'appui aux programmes et à promouvoir l'adoption de bonnes pratiques afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience, ainsi que la transparence, la cohérence et l'harmonisation entre les entités.

4. L'objectif est d'examiner les facteurs qui contribuent à la détermination des taux de l'appui aux programmes et d'illustrer les différences existant d'une entité à une autre.

a) il s'agit d'établir un état des lieux des pratiques suivies par les entités pour établir les taux de l'appui aux programmes ;

b) il s'agit également d'analyser les politiques, techniques, méthodes et pratiques utilisées par les entités, afin de cerner les principaux problèmes, de tirer des enseignements de l'expérience et de recenser les bonnes pratiques en vigueur dans les entités.

B. Méthode

5. L'examen a été mené au moyen de méthodes qualitatives et quantitatives de collecte de données, à savoir une étude sur dossier de différents documents, un questionnaire auquel ont répondu 27 des entités couvertes par l'examen et disposant de leurs propres budgets et 25 entretiens menés avec 86 parties prenantes.

6. L'examen a été mené conformément au statut et aux procédures de travail internes du CCI. Une attention particulière a été accordée à la protection des données émanant des parties prenantes qui ont répondu aux questionnaires ou participé aux entretiens. L'équipe chargée de l'examen n'a subi, dans l'exercice de ses obligations professionnelles et déontologiques, aucune influence extérieure qui aurait pu compromettre son indépendance, son équité, sa neutralité ou son intégrité professionnelle durant la planification, la réalisation et la rédaction du présent rapport.

7. À des fins d'assurance qualité, conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du Corps commun, le projet de rapport a fait l'objet d'un examen collégial interne au cours duquel les recommandations ont été soumises au jugement collectif

¹ JIU/REP/69/2, JIU/REP/74/7, JIU/NOTE/78/1, JIU/REP/90/3, [JIU/REP/2002/3](#) et [JIU/REP/2010/7](#).

du Corps commun. Le projet de rapport révisé a ensuite été distribué aux entités pour qu'elles corrigent les éventuelles inexactitudes factuelles et qu'elles formulent des observations sur les constatations, les conclusions et les recommandations. Toutes les observations reçues ont été dûment prises en compte lors de l'établissement de la version finale du rapport ; toutefois, la responsabilité finale du contenu incombe exclusivement aux auteurs.

8. L'examen a donné lieu à deux documents : a) disponible dans les six langues officielles de l'ONU, le présent rapport porte sur une analyse interinstitutions des politiques et pratiques existantes concernant l'établissement et la structure des taux de l'appui aux programmes ; b) disponibles en anglais seulement et publiés sous la cote JIU/REP/2025/4 [Expanded report], les tableaux comparatifs sont une compilation des contributions des entités et visent à servir de référence pour les représentants et les autres parties prenantes.

9. Le présent rapport comporte trois recommandations formelles, dont deux adressées aux organes délibérants ou aux organes directeurs et une aux chefs de secrétariat des entités. Les recommandations formelles sont complétées par sept recommandations informelles.

10. Compte tenu de la grande diversité des politiques et des pratiques des entités, les Inspecteurs n'ont retenu que les principaux éléments à des fins de comparaison. Les données comparatives reçues des entités sont reproduites dans le rapport élargi (tableaux comparatifs), et des renvois au contenu sont donnés dans l'avant-propos. Les Inspecteurs remercient toutes les personnes qui ont contribué à l'établissement du présent rapport.

II. Définitions, politiques et méthode servant à l'établissement des taux de l'appui aux programmes

A. Définitions et politiques

11. Tout comme ils l'avaient constaté à l'occasion du dernier examen qu'ils avaient consacré à l'établissement du budget dans les entités des Nations Unies², les Inspecteurs ont noté l'existence de politiques et de pratiques très diverses parmi les entités. Les divergences se sont creusées au fil des ans (en particulier depuis l'époque où un taux de 13 % était appliqué presque universellement aux fins de l'appui aux programmes³), ce qui tient à divers facteurs, en premier lieu des différences tenant aux modèles de fonctionnement et aux sources de financement.

12. Plusieurs entités des Nations Unies emploient des termes analogues pour parler des coûts d'appui aux programmes. Les expressions suivantes sont couramment utilisées : « recouvrement des coûts », « coûts indirects » et « frais administratifs ». Néanmoins, il n'y a pas de définition communément acceptée par l'ensemble des entités. Chacune interprète et applique la notion en fonction de sa propre pratique budgétaire, de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, et de ses besoins opérationnels.

13. Bien que les entités ne définissent pas uniformément les coûts d'appui aux programmes, presque toutes font référence à la notion de charge prélevée sur les coûts des programmes pour des services qui ne peuvent pas être aisément (c'est-à-dire sans équivoque ou directement) associés ou attribués à une activité spécifique à financer au moyen de contributions volontaires.

14. En substance, les coûts d'appui aux programmes constituent un mécanisme qui garantit le remboursement des ressources du budget ordinaire de l'entité ayant servi à fournir un appui aux activités financées au moyen de contributions préaffectées, c'est-à-dire les contributions volontaires servant à alimenter les ressources autres que les ressources de base. Ce mécanisme facilite une répartition appropriée et équitable des coûts entre les différentes sources de financement et entre les projets et les donateurs pour les services fournis. La méthode de calcul et l'application des coûts d'appui aux programmes peuvent varier d'une entité à une autre en fonction des modes de financement, des accords conclus avec les donateurs et des politiques internes, mais le principe directeur est le même : il s'agit d'assurer la viabilité de l'entité sans détourner les ressources provenant des contributions statutaires (ou des ressources ordinaires pour les entités qui ne sont pas financées au moyen de contributions statutaires) pour exécuter des activités ou des projets financés par les donateurs.

15. La question des coûts d'appui aux programmes est généralement traitée dans le règlement financier et les règles de gestion financière, mais de nombreuses entités⁴ se sont également dotées de documents de politique générale distincts pour encadrer ce type de dépenses (et le recouvrement des coûts en général). Certains de ces documents sont même communs à plusieurs entités, par exemple la Proposition globale conjointe sur la politique de recouvrement des coûts (DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations

² JIU/REP/2024/3 (Part I), par. 29 et 30.

³ Approuvé initialement par le Conseil d'administration du PNUD dans sa décision 80/44 du 27 juin 1980 et ensuite, sur recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 35/217 du 17 décembre 1980.

⁴ ONU, AIEA, FAO, FNUAP, HCR, OACI, OMI, OMM, ONUDC, ONUDI, ONU-Femmes, ONUSIDA, PNUD, PNUE, UNESCO et UNICEF.

Unies pour l'enfance (UNICEF), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) (qui a fait l'objet d'un examen dans le document [DP/FPA-ICEF-UNW/2024/1](#)), et l'instruction administrative du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU) publiée sous la cote [ST/AI/286](#) sur les comptes d'appui aux programmes, qui a été complétée par des directives datées du 7 avril 2025. Dans plusieurs cas, il existe également des textes émanant des organes délibérants et des cadres complémentaires, tels que des résolutions, des instructions administratives et des notes explicatives à l'appui des documents de politique générale.

16. Les Inspecteurs partagent l'avis exprimé par plusieurs entités au cours de l'examen, à savoir l'existence d'une politique renforce la transparence et facilite la communication au sein des secrétariats et avec les organes directeurs et les donateurs, les parties intéressées disposant d'une base claire et cohérente pour l'établissement des taux de l'appui aux programmes et les pratiques de recouvrement des coûts qui y sont liées.

17. La recommandation suivante vise à promouvoir la diffusion des bonnes et des meilleures pratiques.

Recommandation 1

Les organes délibérants et les organes directeurs des entités ayant approuvé le statut du Corps commun qui ne se sont pas encore dotés d'un document de politique générale distinct pour régir les coûts d'appui aux programmes ou le recouvrement des coûts, devraient envisager d'en adopter un d'ici à la fin de 2028 et demander aux chefs de secrétariat de présenter des propositions à cette fin.

18. Lors de la planification des stratégies financières et des budgets, les entités choisissent souvent entre deux grandes méthodes de recouvrement des coûts : le recouvrement intégral des coûts et le recouvrement des coûts supplémentaires. Les incidences, avantages et problèmes de chaque méthode sont fonction de la structure de l'entité, des sources de financement et des objectifs stratégiques.

19. Pour comprendre les incidences, il est nécessaire de bien cerner ce que recouvre chaque méthode. Dans le cadre du recouvrement intégral des coûts, les sommes prélevées couvrent tous les coûts associés à la fourniture d'un service ou à l'exécution d'un projet. Cela comprend à la fois les coûts directs, tels que le temps du personnel et les matériaux, et les coûts indirects, tels que les frais généraux administratifs, les loyers ou l'appui informatique. La méthode de recouvrement intégral des coûts permet aux entités d'éviter de subventionner un projet avec les ressources provenant d'un autre projet. Ses principaux avantages sont la viabilité financière à long terme, une répartition équitable des frais généraux, une plus grande transparence, un renforcement de l'application du principe de responsabilité et une meilleure compréhension par les donateurs des coûts afférents aux services fournis.

20. Le recouvrement des coûts supplémentaires est fondé sur les dépenses supplémentaires ou marginales engagées lors du lancement d'une nouvelle activité. Il suppose que les opérations et l'infrastructure existantes peuvent absorber les frais généraux de base. Cette méthode est utile pour les décisions à court terme ou l'évaluation d'activités ou de projets ponctuels, car elle est plus simple et plus rapide. Elle comporte toutefois des risques si elle est utilisée régulièrement, dont les plus importants tiennent à un financement insuffisant des opérations de base et au fait que des subventions croisées peuvent se produire entre les sources de financement. En

outre, elle ne rend pas entièrement compte de l'incidence financière plus large qu'une nouvelle activité peut avoir sur l'entité.

21. La distinction fondamentale entre les deux méthodes est que le recouvrement intégral des coûts porte sur l'ensemble des dépenses et va dans le sens de la planification stratégique et de la viabilité, tandis que le recouvrement des coûts supplémentaires ne vise que les coûts marginaux et convient à des décisions agiles portant sur le court terme. Le choix entre les deux méthodes est fonction des priorités de l'entité, de la nature des contributions versées par les donateurs et du degré de précision des informations financières à fournir.

22. Comme le montre le tableau 1 figurant dans le rapport élargi (tableaux comparatifs), la plupart des entités ayant accepté le statut du CCI⁵ appliquent un modèle de recouvrement intégral des coûts, d'autres⁶ un modèle de recouvrement des coûts supplémentaires et une au moins⁷ utilise une combinaison des deux approches.

23. Le tableau 1 illustre la diversité des politiques de base régissant les coûts d'appui aux programmes.

Tableau 1

Modes de financement, pourcentage des contributions volontaires alimentant les ressources autres que les ressources de base (contributions préaffectées) et dispositions relatives aux coûts d'appui aux programmes

Entité	Mode de financement	Pourcentage des contributions volontaires alimentant les ressources autres que les ressources de base (contributions préaffectées) par rapport au total des produits (2023) ^a	Activité principale associée aux coûts d'appui aux programmes	Modèle de recouvrement des coûts (recouvrement intégral des coûts ou recouvrement des coûts supplémentaires) ^b	Existence d'une politique distincte régissant les coûts d'appui aux programmes ou le recouvrement des coûts ^c
ONU, y compris les opérations de maintien de la paix	Contributions statutaires	23	Exécution de programmes	Recouvrement intégral	Oui
AIEA	Contributions statutaires	40	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
CNUCED	Contributions statutaires	s.o.	Exécution de programmes	Recouvrement intégral	s.o. ^d
FAO	Contributions statutaires	76	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
FNUAP	Contributions volontaires	65	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
HCR	Contributions volontaires	84	Assistance humanitaire	Recouvrement intégral	Oui
ITC	Contributions statutaires	68	Exécution de programmes	Recouvrement intégral	s.o. ^d

⁵ ONU et ses entités affiliées, AIEA, FAO, FNUAP, HCR, OACI, OMI, OMPI, OMS, ONUDI, ONU-Femmes, PAM, PNUD, UNESCO, UNICEF et UNOPS.

⁶ OMM, ONUSIDA, ONU Tourisme, UNRWA et UPU.

⁷ OIT.

<i>Entité</i>	<i>Mode de financement</i>	<i>Pourcentage des contributions volontaires alimentant les ressources autres que les ressources de base (contributions préaffectées) par rapport au total des produits (2023)^a</i>	<i>Activité principale associée aux coûts d'appui aux programmes</i>	<i>Modèle de recouvrement des coûts (recouvrement intégral des coûts ou recouvrement des coûts supplémentaires)^b</i>	<i>Existence d'une politique distincte régissant les coûts d'appui aux programmes ou le recouvrement des coûts^c</i>
OACI	Contributions statutaires	52	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
OIT	Contributions statutaires	43	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral et recouvrement des coûts supplémentaires	Non
OMI	Contributions statutaires	21	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
OMM	Contributions statutaires	26	Développement/coopération technique	Recouvrement des coûts supplémentaires	Oui
OMPI	Contributions statutaires et taxes	2	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
OMS	Contributions statutaires	77	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
ONU Tourisme	Contributions statutaires	35	Développement/coopération technique	Recouvrement des coûts supplémentaires	Non
ONUDC	Contributions statutaires	79	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
ONUDI	Contributions statutaires	70	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
ONU-Femmes	Contributions volontaires	77	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
ONU-Habitat	Contributions volontaires	75	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	s.o. ^d
ONUSIDA	Contributions volontaires	27	Développement/coopération technique	Recouvrement des coûts supplémentaires	Oui
PAM	Contributions volontaires	89	Assistance humanitaire	Recouvrement intégral	Non

Entité	Mode de financement	Pourcentage des contributions volontaires alimentant les ressources autres que les ressources de base (contributions préaffectées) par rapport au total des produits (2023) ^a	Activité principale associée aux coûts d'appui aux programmes	Modèle de recouvrement des coûts (recouvrement intégral des coûts ou recouvrement des coûts supplémentaires) ^b	Existence d'une politique distincte régissant les coûts d'appui aux programmes ou le recouvrement des coûts ^c
PNUD	Contributions volontaires	81	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
PNUE	Contributions volontaires	59	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
UIT	Contributions statutaires	10	Développement/coopération technique	s.o.	Non
UNESCO	Contributions statutaires	38	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
UNICEF	Contributions volontaires	80	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
UNOPS	Commissions	–	Développement/coopération technique	Recouvrement intégral	Oui
UNRWA	Contributions volontaires	48	Assistance humanitaire	Recouvrement des coûts supplémentaires	Oui
UPU	Contributions statutaires	35	Développement/coopération technique	Recouvrement des coûts supplémentaires	Non

Source : Établi par le CCI (2025).

^a Calculé au moyen des données figurant dans la note du Secrétaire général sur la situation budgétaire et financière des entités du système des Nations Unies (voir [A/79/494](#), tableau 2).

^b Voir JIU/REP/2025/4 [Expanded report], tableau 1, colonne 1.5.

^c Ibid., tableau 1, colonne 1.4.

^d La politique de l'Organisation des Nations Unies s'applique.

24. Les observations des Inspecteurs concernant le lien entre les sources de financement et le taux de l'appui aux programmes figurent à la section A du chapitre III ci-dessous.

B. Méthode d'établissement des taux de l'appui aux programmes et montant pris pour base

25. Comme indiqué dans les tableaux 2, 3 et 4 du rapport élargi (tableaux comparatifs), le prélèvement au titre des coûts d'appui aux programmes correspond à un pourcentage fixe appliqué au montant pris pour base.

26. Pour la plupart des entités⁸, le montant pris pour base, ou montant de base, équivaut aux coûts directs, ou aux dépenses directes engagées au titre des fonds d'affectation spéciale, y compris les engagements. Plusieurs autres⁹ utilisent comme montant de base le montant total des contributions volontaires, et une organisation est passée à une approche fondée sur les coûts directs dans le cadre d'une politique révisée de recouvrement des coûts, mais a conservé une pratique utilisée précédemment et qui consistait à prélever un pourcentage donné sur les contributions volontaires¹⁰.

27. Selon les informations figurant dans le tableau 2 du rapport élargi (tableaux comparatifs), au cours de la période 2019-2023, le montant de base, c'est-à-dire le montant absolu auquel les taux d'appui aux programmes ont été appliqués, a augmenté dans près de la moitié des entités¹¹, tandis que dans plusieurs autres¹², il est resté plus ou moins identique ; de manière générale, il a suivi la dynamique des contributions volontaires et de la part de ces contributions servant à alimenter les ressources autres que les ressources ordinaires (contributions préaffectées)¹³.

28. Se fondant sur des documents publics¹⁴ et sur des entretiens, les Inspecteurs notent que la différence entre les coûts directs et les coûts indirects est déterminée par les entités en fonction de leur modèle de fonctionnement et de leurs pratiques comptables. Les éléments pris en considération dans les calculs des coûts d'appui aux programmes couvrent généralement un large éventail de coûts indirects tels que l'appui administratif, la gestion financière, l'infrastructure informatique, les services juridiques, la passation de marchés et les fonctions de contrôle.

29. Il est rendu compte de certaines variations existant d'une entité à une autre dans le tableau 2.

⁸ ONU, FNUAP, HCR, OIT, OMI, OMM, OMS, ONUDC, ONUSIDA, PNUD, PNUE, UNESCO, UNOPS et UNRWA.

⁹ ONUDI, ONU-Femmes, ONU Tourisme, PAM, UNICEF et UPU.

¹⁰ OACI ; la politique révisée de recouvrement des coûts de l'OACI a été approuvée en novembre 2023.

¹¹ ONU, FNUAP, ITC, OACI, OIT, OMS, ONUDC, ONUDI, ONUSIDA, PNUD, PNUE, UNESCO et UPU.

¹² AIEA, HCR, OMM, OMPI, ONU-Femmes, UNICEF, UNOPS et UNRWA.

¹³ Voir, par exemple, JIU/REP/2024/3 (Part I), par. 95.

¹⁴ Voir, par exemple, Eduardo Missoni et Daniele Alesani, *Management of International Institutions and NGOs. Insights for Global Leaders*, deuxième édition (New York, Routledge, 2024), sect. 7.4.4, p. 182.

Tableau 2

Fonctions ou services d'appui couverts par les coûts d'appui aux programmes

<i>Entité</i>	<i>Direction exécutive et administration/ planification stratégique</i>	<i>Ressources humaines</i>	<i>Comptabilité, finances et budget</i>	<i>Gestion des installations</i>	<i>Informatique et communications</i>	<i>Services juridiques</i>	<i>Achats</i>	<i>Contrôle/audit, enquêtes, évaluation</i>	<i>Communication/ relations extérieures/ mobilisation de ressources</i>	<i>Autres (comme indiqué)</i>
ONU	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
AIEA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
CNUCED					Voir Organisation des Nations Unies					
FAO	Oui							Oui		
FNUAP	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui	Sécurité
HCR	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
ITC					Voir Organisation des Nations Unies					
OACI		Oui	Oui		Oui	Oui	Oui		Oui	
OIT		Oui	Oui		Oui		Oui	Oui		
OMI		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
OMM	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	
OMPI		Oui	Oui	Oui	Oui		Oui			
OMS	Oui		Oui	Oui				Oui	Oui	
ONU Tourisme		Oui	Oui			Oui				Toute autre fonction ayant fait l'objet d'une décision de la part de la direction
ONUDC		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui			
ONUDI	Oui						Oui	Oui		
ONU-Femmes					Oui			Oui		Sécurité
ONU-Habitat					Voir Organisation des Nations Unies					
ONUSIDA					Non communiqué					

Entité	Direction exécutive et administration/ planification stratégique	Ressources humaines	Comptabilité, finances et budget	Gestion des installations	Informatique et communications	Services juridiques	Achats	Contrôle/audit, enquêtes, évaluation	Communication/ relations extérieures/ mobilisation de ressources	Autres (comme indiqué)
PAM	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
PNUD	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		Oui	Oui	Sécurité
PNUE					Voir Organisation des Nations Unies					
UIT		Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
UNESCO	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (mobilisation de ressources)	Déontologie
UNICEF	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		Oui	Oui	Sécurité
UNOPS ^a	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Tous les autres coûts ^b
UNRWA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
UPU		Oui	Oui		Oui	Oui			Oui	

Source : CCI, à partir des informations figurant dans le rapport élargi (tableaux comparatifs), tableau 1, colonne 1.1.

^a Commission.

^b Selon la définition des coûts indirects utilisée par le Réseau Finances et budget du CCS, y compris les frais de sécurité.

30. Les Inspecteurs notent que l'augmentation du financement volontaire aide à mieux cerner les coûts directs à imputer aux donateurs¹⁵ (voir également par. 56 et 57).

31. Les Inspecteurs rappellent également qu'il y a deux écoles de pensée concernant un recours plus large à l'imputation directe, l'une en faveur et l'autre contre, dont il a été rendu compte dans le rapport du CCI sur les fonds d'affectation spéciale publié en 2010¹⁶, et dont il a été fait écho dans plusieurs entretiens menés au cours de l'examen actuel. Par exemple, les représentants de la direction exécutive des fonds et programmes ayant leur siège à New York ont réaffirmé qu'ils étaient favorables à une imputation directe, décrite dans la politique commune de recouvrement des coûts¹⁷. Le PNUD a confirmé que la politique privilégiait l'imputation directe dans toute la mesure possible lorsque cela était approprié et l'UNICEF a expliqué que plus l'identification des coûts directs était détaillée et exacte, plus les taux afférents aux coûts indirects pouvaient être appliqués de manière équitable. Par ailleurs, une entité au moins, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), a fait valoir que la transparence des accords de recouvrement des coûts devrait décourager l'application de taux faibles, mais qu'en contrepartie il pourrait y avoir des coûts directs « cachés ».

32. Les Inspecteurs notent également que les entités appliquent différentes techniques concernant les coûts directs, notamment le prélèvement de frais pour certains services administratifs, fondés sur des coûts standard (par exemple, le recrutement d'un membre du personnel), et des frais groupés, calculés sur la base d'inducteurs de coûts génériques exprimant l'intensité de l'effort consacré à l'activité extrabudgétaire (généralement appliqués aux coûts des ressources humaines, des moyens informatiques, de la sécurité¹⁸, etc., tenant aux postes à pourvoir¹⁹).

33. À cet égard, les Inspecteurs rappellent qu'à sa trente et unième session le Réseau Finances et budget du CCS a noté l'approche suivie par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et qui consistait à intégrer les coûts d'appui dans les budgets des projets au niveau des prix unitaires. Il a été indiqué que cette approche pourrait être particulièrement adaptée pour les entités ayant des programmes extrabudgétaires relativement modestes, car dans le cas de petits budgets les recouvrements fondés sur des pourcentages pouvaient ne pas couvrir l'intégralité des coûts d'appui²⁰.

34. Compte tenu des difficultés de financement auxquelles les entités du système des Nations Unies font face actuellement, les Inspecteurs voient un argument supplémentaire en faveur du recouvrement intégral des coûts directs. À cet égard, ils proposent qu'à chaque étape, depuis la planification et la négociation avec les donateurs jusqu'à l'exécution du projet et l'établissement de rapports, les coûts directs soient pleinement identifiés et remboursés.

35. Comme le montrent le tableau 3 et d'autres tableaux du rapport élargi (tableaux comparatifs), seules certaines entités ayant approuvé le statut du CCI²¹ appliquent un taux nominal unique et uniforme en ce qui concerne les coûts d'appui aux

¹⁵ Missoni et Alesani, *Management of International Institutions and NGOs*, sect. 7.4.2, p. 178.

¹⁶ JIU/REP/2010/7, par. 61.

¹⁷ DP/FPA-ICEF-UNW/2024/1, par. 9, 22 et 23.

¹⁸ Voir tableau 2 ci-dessus.

¹⁹ Missoni et Alesani, *Management of International Institutions and NGOs*, sect. 7.4.4, p. 182 et 183.

²⁰ Voir les conclusions de la trente et unième réunion tenue par le Réseau Finances et budget en août 2018 (CEB/2018/HLCM/FB/5), par. 76.

²¹ Par exemple, l'UIT.

programmes, tandis que d'autres utilisent plusieurs taux différenciés ancrés dans la pratique, généralement qualifiés de taux préférentiels ou taux réduits.

36. Les taux différenciés sont fondés sur différents critères, notamment le type d'activité (comme la coopération Sud-Sud), le type de partenaire (par exemple, le transfert de ressources d'une entité des Nations Unies à une autre, ou les ressources mises en commun) et le type de donateur (comme l'Accord cadre financier et administratif avec l'Union européenne (abrégé en FAFA en anglais), les institutions financières internationales et les fonds verticaux). Si l'on tient compte des dérogations ou exceptions (voir chap. IV, sect. A), les taux effectivement appliqués aux coûts d'appui aux programmes sont généralement inférieurs aux taux nominaux. La section A du chapitre III donne des informations sur la diversité des taux.

37. Les Inspecteurs ont noté que, dans de nombreuses entités, l'évaluation des taux de l'appui aux programmes n'était pas fondée sur les coûts effectifs (dont il est dit périodiquement qu'ils sont plus élevés que les taux de remboursement), mais sur des coûts estimés en fonction notamment du temps passé à traiter les tâches. La principale raison donnée au cours des entretiens pour justifier le fait que les coûts effectifs ne sont pas utilisés est que cela entraînerait une charge de travail excessive. Les Inspecteurs comprennent bien que la procédure de détermination des taux à appliquer aux coûts d'appui aux programmes obéit dans une large mesure aux « lois du marché » et est fortement tributaire des négociations avec les donateurs.

38. Les entités ont cité plusieurs préoccupations communes pour expliquer la réticence des donateurs à financer les coûts d'appui aux programmes (voir le rapport élargi (tableaux comparatifs), tableau 3.2, colonne 3.5). Le problème le plus fréquemment mentionné, par 11 entités²², était la comparaison avec les taux plus bas appliqués par d'autres entités des Nations Unies ou des parties prenantes externes à laquelle les donateurs se livraient, souvent associée au fait que les donateurs souhaitaient généralement négocier des tarifs moins élevés ou obtenir des remises. Cette situation dénote la pression constante exercée sur les entités pour qu'elles s'alignent sur des taux qui sont pris comme des taux de référence, même si leurs structures de coûts, leurs modèles de prestation de services ou leurs mandats diffèrent.

39. Un autre problème fréquemment cité et qui a été identifié par sept entités²³ concerne les malentendus persistants ou la méconnaissance que les donateurs ont de la nature et de la fonction des coûts d'appui aux programmes. Ces malentendus tiennent notamment à l'amalgame qui est fait entre les coûts directs et indirects, au fait que les donateurs ont l'impression d'être facturés deux fois quand les deux types de coûts sont appliqués et qu'ils ne savent pas très bien ce que les coûts d'appui aux programmes recouvrent dans la pratique. Certains donateurs ont également exprimé des préoccupations quant à la transparence et aux mécanismes prévus pour rendre des comptes et demandé des justifications détaillées ou des ventilations des coûts avant d'accepter de financer les coûts d'appui aux programmes. Ces préoccupations sont souvent aggravées par le fait que certains donateurs ne voient pas l'intérêt de financer les coûts d'appui au programme, certains suggérant même que ces coûts devraient être financés au moyen du budget ordinaire ou que les activités concernées devraient être menées à bien au moyen des capacités institutionnelles de l'entité.

40. En outre, huit entités²⁴ ont indiqué que des contraintes juridiques ou réglementaires, telles que la législation nationale, les règles de gouvernance interne ou les politiques propres aux donateurs, pouvaient empêcher les donateurs de financer

²² ONU, FNUAP, HCR, OMM, OMS, ONUDC, ONU Tourisme, PAM, PNUD, UNESCO et UNRWA.

²³ FNUAP, HCR, ONUDI, ONU-Femmes, ONU Tourisme, UIT et UNESCO.

²⁴ ONU, FNUAP, HCR, OMM, OMS, ONUDC, PNUD et UNRWA.

intégralement les coûts d'appui aux programmes. Cinq²⁵ ont également noté que les donateurs préféreraient généralement que les fonds servent essentiellement à financer les dépenses consacrées directement aux programmes, avec l'idée implicite que les frais administratifs ou les coûts d'appui devraient être réduits autant que possible.

41. Les Inspecteurs notent l'existence de bonnes pratiques relatives aux activités d'information menées auprès des donateurs afin d'améliorer la communication et d'instaurer un climat de confiance. Parmi les exemples figurent la brochure sur la politique de recouvrement des coûts établie par la FAO à l'intention des donateurs et une note de deux pages dans laquelle le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) décrit la méthode qu'il suit pour établir ses tarifs.

42. Les Inspecteurs formulent la recommandation suivante afin d'améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des entités ayant accepté le statut du CCI qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2027, publier les documents de politique générale relatifs aux coûts d'appui aux programmes (et au recouvrement des coûts en général) sur leur site Web.

43. Le tableau 3.4 du rapport élargi (tableaux comparatifs) présente des informations sur les frais prélevés au titre des contributions en nature et sur les accords d'intermédiation. La plupart des entités ne prélèvent pas de frais au titre des coûts d'appui aux programmes sur les contributions en nature, la principale raison étant que les contributions de ce type n'entraînent généralement pas de frais administratifs ou opérationnels supplémentaires. Les coûts éventuels sont généralement traités comme des dépenses directes et gérés en coordination avec les partenaires. L'UNICEF, ONU-Femmes et le Programme alimentaire mondial (PAM) font exception à cette règle et prélèvent des frais d'appui au titre des contributions en nature. L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ont une approche plus sélective et imputent des frais d'appui aux programmes en fonction de la nature de la contribution et du travail administratif requis. L'UNOPS et l'ONUDI ont également indiqué que des frais d'appui aux programmes pouvaient être prélevés s'il y avait des coûts indirects ou si cela était jugé approprié.

44. En ce qui concerne les accords d'intermédiation, c'est-à-dire les accords qui permettent aux entités de transférer des fonds sans mettre directement en œuvre des activités, les politiques varient davantage. De nombreuses entités, dont le Secrétariat de l'ONU, le FNUAP, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et le PAM, prélèvent des frais administratifs minimes pour couvrir les coûts du contrôle financier et de l'établissement de rapports, ce qui est conforme aux frais administratifs approuvés par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour les accords d'intermédiation. En revanche, le PNUD et la FAO ne facturent généralement pas de frais d'appui pour les accords d'intermédiation, en particulier lorsque ceux-ci concernent d'autres entités des Nations Unies.

²⁵ OMI, OMM, ONU-Femmes, PNUD et UPU.

45. Certaines entités, comme l'Union postale universelle (UPU) et l'UNOPS, prélèvent des frais d'appui de manière sélective, selon qu'elles fournissent ou non des services allant au-delà du transfert de fonds. L'UNRWA ajuste également ses coûts d'appui aux programmes en fonction du travail administratif à accomplir et accorde des dérogations ou des réductions lorsque le travail est minime. Par ailleurs, des entités telles que le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) ne concluent pas d'accords d'intermédiation ou ne prélèvent pas de frais d'appui aux programmes dans ce cadre.

46. Autant il y a un large consensus parmi les entités sur le fait que les coûts d'appui aux programmes ne s'appliquent pas aux contributions en nature, autant la situation est plus nuancée pour les accords d'intermédiation. Les entités s'attachent à trouver un équilibre entre le recouvrement des coûts et le maintien de l'équité et de la transparence et adaptent leurs politiques en fonction de la nature de la contribution et des services fournis.

47. De nombreuses entités des Nations Unies comparent les taux qu'elles appliquent à ceux adoptés par d'autres entités des Nations Unies et, dans certains cas, à ceux mis en place par des organismes extérieurs au système des Nations Unies. Cette évaluation comparative se fait au moyen de divers mécanismes formels et informels, qui reflètent la diversité des mandats, des modèles de fonctionnement et des structures de financement. Les entités qui ne procèdent pas à des comparaisons estiment que les modèles de fonctionnement sont trop différents, que les comparaisons sont inefficaces et qu'il est trop complexe de tenter de réconcilier divers cadres financiers.

48. En résumé, les pratiques en matière de comparaison varient pour ce qui est de la portée et de la méthode, mais la tendance dans de nombreuses entités des Nations Unies est à l'harmonisation des taux de l'appui aux programmes, situation qui tient à la fois aux examens consacrés en interne aux politiques et aux attentes des parties prenantes externes.

49. Les Inspecteurs sont conscients du fait qu'il n'est peut-être pas possible d'uniformiser complètement les coûts d'appui aux programmes et les politiques de recouvrement des coûts dans l'ensemble du système, compte tenu des différences existant entre les fonctions essentielles, les types d'activités et les méthodes appliquées ; toutefois, il y a moyen de renforcer la cohérence et l'harmonisation des définitions, des politiques et des pratiques. Pour ce faire, les Inspecteurs proposent la recommandation suivante.

Recommandation 3

Les organes délibérants et les organes directeurs des entités ayant approuvé le statut du CCI qui ne l'ont pas encore fait devraient demander aux chefs de secrétariat de présenter des propositions d'ici à la fin de 2028 visant à incorporer dans leurs coûts d'appui aux programmes ou dans leurs politiques de recouvrement des coûts, voire dans les deux, une définition claire des coûts directs et indirects (y compris une description détaillée des éléments composant chaque catégorie), à y ajouter une référence expresse aux dispositions énoncées dans le règlement financier et les règles de gestion financière et, le cas échéant, à indiquer tout tarif préférentiel ou réduit existant.

III. Taux de l'appui aux programmes, recettes et dépenses prévues et effectives, niveau du recouvrement des coûts, budgétisation réaliste des recettes et des dépenses et utilisation des réserves

A. Taux de l'appui aux programmes

50. Les différences existant entre les politiques et les pratiques des entités des Nations Unies se retrouvent dans la diversité des taux de l'appui aux programmes appliqués par chaque entité [comme le montre le tableau 4 du rapport élargi (tableaux comparatifs)].

51. En ce qui concerne les taux nominaux (c'est-à-dire les taux standard ou officiels) de l'appui aux programmes, l'ONU et 10 autres entités²⁶ continuent d'appliquer un taux de 13 %. Pour l'ONU, le taux de 13 % est une valeur brute, représentant le total cumulé des coûts d'appui aux programmes qui sont facturés, y compris les coûts indirects des partenaires d'exécution. Les taux appliqués par d'autres entités sont les suivants :

- entre 5 et 13 % à l'Organisation maritime internationale (OMI)
- 11 % à l'UNRWA
- entre 7 et 10 % à l'OACI
- entre 7 et 9 % à l'UNESCO
- 8 % au FNUAP, à ONU-Femmes, au PNUD et à l'UNICEF
- 7 % à l'AIEA, à la FAO, à l'Organisation mondiale du tourisme (ONU Tourisme) et à l'Union internationale des télécommunications (UIT)
- 6,5 % au HCR et au PAM
- l'équivalent de 5,1 % à l'UNOPS, entité qui facture ses services.

52. En ce qui concerne les taux préférentiels ou réduits ancrés dans la pratique, les Inspecteurs ont noté, sur la base des informations figurant dans les tableaux 3 et 4 du rapport élargi (tableaux comparatifs), qu'un taux de 7 % est couramment utilisé. Ce taux est appliqué pour le transfert de ressources d'une entité des Nations Unies à une autre, les accords avec l'Union européenne, les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et d'autres partenaires similaires.

53. Les taux effectifs de l'appui aux programmes (qui correspondent aux montants effectivement remboursés) diffèrent des taux nominaux. Par exemple, selon les informations figurant dans le tableau 4 du rapport élargi (tableaux comparatifs), les taux moyens pondérés (fondés sur les montants des produits) pour chacune des années de la période 2019-2023 étaient les suivants :

- entre 4,2 et 13,5 % à ONU Tourisme
- entre 12,0 et 12,2 % à l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)
- 12,0 % à l'Organisation météorologique mondiale (OMM)
- entre 9,0 et 10,0 % à l'ONU, à l'Organisation internationale du Travail (OIT), au Centre du commerce international (ITC), au PNUE et à l'ONUDI

²⁶ CNUCED, ITC, OIT, OMM pour les activités de coopération technique et de renforcement des capacités, OMPI (certains de ses taux sont plus faibles), OMS, ONUDC, ONUDI, UIT et UPU.

- entre 6,8 et 9,3 % à l'ONUDC
- entre 6,0 et 9,3 % à ONUSIDA
- entre 8,0 et 9,0 % au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)
- entre 6,9 et 8,8 % à ONU-Femmes
- entre 7,2 et 8,5 % à l'OMS
- entre 7,2 et 7,4 % au FNUAP
- entre 6,8 et 7,1 % à l'UNICEF
- 7,0 % à l'OMI
- entre 6,3 et 7,0 % à la FAO
- entre 6,1 et 6,4 % au PAM
- entre 6,0 et 6,4 % au PNUD
- entre 4,0 et 6,4 % à l'AIEA
- entre 6,0 et 6,3 % au HCR
- entre 3,0 et 6,0 % à l'UIT
- l'équivalent de 3,6 à 4,8 % à l'UNOPS.

54. De nombreux facteurs sont à l'origine de taux effectifs aussi variés. Aux différences tenant aux montants pris pour base, à la mise en œuvre du recouvrement intégral des coûts et aux limites imposées par les donateurs (décrites au chapitre II ci-dessus) s'ajoutent des facteurs tels que le type de financement [part des contributions volontaires alimentant les ressources autres que les ressources de base (contributions préaffectées)], le type d'activité (par exemple, les activités de développement par rapport à l'aide humanitaire), le montant de la contribution, les dérogations et exceptions, et des différences tenant aux progiciels de gestion intégrés et au stade où en est l'adoption de politiques relatives aux coûts d'appui aux programmes (ou l'application des changements apportés à ces politiques).

55. En ce qui concerne le type de financement, selon les statistiques susmentionnées du CCS pour 2023²⁷ (voir tableau 1), la part des contributions volontaires alimentant les ressources autres que les ressources de base (ressources préaffectées) dans les recettes totales s'établit comme suit :

- 0 % à l'UNOPS
- 2 % à l'OMPI
- 10 % à l'UIT
- 21 % à l'OMI
- 23 % à l'ONU
- 26 % à l'OMM
- 27 % à ONUSIDA
- 35 % à ONU Tourisme et à l'UPU
- 38 % à l'UNESCO
- 43 % à l'OIT

²⁷ [A/79/494](#), tableau 2.

- 48 % à l'UNRWA
- 52 % à l'OACI
- 59 % au PNUE
- 65 % au FNUAP
- 68 % à l'ITC
- 70 % à l'ONUDI
- 71 % à l'OMS²⁸
- 75 % à ONU-Habitat
- 76 % à la FAO
- 77 % à ONU-Femmes
- 80 % à l'UNICEF
- 81 % au PNUD
- 84 % au HCR
- 89 % au PAM.

56. Se fondant sur une comparaison des données figurant aux paragraphes 51, 53 et 55 ci-dessus, les Inspecteurs notent que les entités dont les recettes ne proviennent que pour une faible part de contributions volontaires préaffectées, c'est-à-dire alimentant les ressources autres que les ressources de base, ont une certaine latitude en ce qui concerne les taux qu'elles appliquent. Ils constatent également que les entités dont une plus grande proportion des produits provient de contributions volontaires préaffectées appliquent généralement des taux moins élevés.

57. De l'avis des Inspecteurs, cela peut tenir à plusieurs facteurs, tels que des dépenses d'appui aux programmes qui sont moins élevées dans la pratique en raison de modèles de fonctionnement peu coûteux (tels que l'assistance pécuniaire au PAM et au HCR) et la réalisation d'économies d'échelle sur des projets de grande envergure permettant au PNUD de proposer des taux réduits pour les projets d'un montant s'élevant à au moins 50 millions de dollars par an et à la FAO d'en faire de même pour les projets dont le budget total est supérieur ou égal à 100 millions de dollars, pour ne citer que deux exemples.

58. En revanche, en ce qui concerne l'ampleur des projets, il y a des cas où de petits projets ont été facturés à des taux faibles, voire égaux à zéro²⁹. Il y a également des exemples où les taux sont fonction de la complexité des projets³⁰.

59. La plupart des entités n'appliquent pas de taux différenciés en fonction de grandes catégories d'activités, telles que l'établissement de normes ou l'assistance technique. De l'avis des Inspecteurs, cela peut s'expliquer par le fait que le taux

²⁸ États financiers audités pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, p. 14 et 15.

²⁹ Par exemple, l'AIEA ne facture pas de frais d'appui aux programmes pour les contributions extrabudgétaires inférieures ou égales à 10 000 euros. Selon la politique de l'UNESCO, aucuns frais d'appui aux programmes ne sont prélevés sur les petites contributions, principalement celles inférieures à 250 000 dollars, quand le donateur ne demande aucun rapport descriptif ou financier. Le PNUD applique un taux de 4 % aux petites subventions comprises entre 5 000 et 50 000 dollars dans le cadre du Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial.

³⁰ Par exemple, en ce qui concerne les projets de renforcement des capacités et d'appui à la mise en œuvre, l'OACI facture des frais administratifs calculés au moyen d'un pourcentage convenu à l'avance avec la partie fournissant les fonds en fonction de la complexité et de l'ampleur du projet. L'UNOPS est doté d'un algorithme qui lui permet de fixer le taux de ses commissions en fonction de l'ampleur et de la complexité des accords. Les taux de l'OMM sont fondés sur ceux du système des Nations Unies, mais sont aussi fonction de la complexité du projet à exécuter.

nominal « principal » tient compte d'un dédommagement moyen pour un ensemble particulier de fonctions. Néanmoins, certaines entités appliquent des taux différenciés : par exemple, l'UNICEF applique généralement un taux de 8 % pour les activités de développement et des taux réduits pour les projets humanitaires (contributions d'urgence), ONU-Femmes et l'OMS offrent également des taux réduits pour les activités d'urgence et les activités humanitaires.

60. Les Inspecteurs rappellent une recommandation formulée antérieurement par le CCI et dans laquelle il demandait la reprise du travail interinstitutions sur l'harmonisation des politiques de recouvrement des coûts, qui devraient comprendre une règle claire sur le taux de l'appui aux programmes et sur les catégories de coûts devant être directement prélevés sur les programmes³¹.

61. Compte tenu de l'expérience acquise au fil des ans, il semble peu réaliste et peu justifié de chercher à établir un taux unique pour les coûts d'appui aux programmes qui s'appliquerait à tout le système des Nations Unies (en raison des nombreuses différences énumérées ci-dessus, à commencer par les différents types de montants de base auxquels les taux sont appliqués), mais les Inspecteurs partagent l'opinion exprimée au cours de l'examen par les représentants de la direction exécutive de certaines entités, à savoir qu'il est parfaitement possible de renforcer la coopération dans plusieurs domaines.

62. À l'instar de ce qui a été proposé pour l'établissement du budget³², les Inspecteurs estiment qu'il est possible de convenir d'une terminologie mutuellement compréhensible ou interchangeable, voire d'une classification des coûts plus communément acceptée. À leur avis, il pourrait également être utile de renforcer la mise en commun des bonnes pratiques, en particulier pour les entités de petite taille ou ayant des capacités limitées. Dernier point, mais non le moindre, de l'avis des Inspecteurs, il est possible d'harmoniser les politiques et les pratiques, y compris en ce qui concerne les taux de l'appui aux programmes, pour des groupes d'entités dont la taille, les modèles de fonctionnement et les sources de financement sont analogues. **À cet égard, les Inspecteurs proposent que les entités s'inspirent de l'exemple donné par les fonds et programmes basés à New York en ce qui concerne la coordination des politiques et par des organismes humanitaires tels que le HCR et le PAM qui semblent appliquer des taux similaires.**

63. De plus amples informations sur la coopération interinstitutions figurent à la section B du chapitre IV.

B. Recettes et dépenses prévues ou budgétisées aux fins de l'appui aux programmes

64. Selon les informations figurant dans le tableau 5 du rapport élargi (tableaux comparatifs), dans la plupart des organismes œuvrant dans le domaine humanitaire ou dans celui du développement qui sont financés au moyen de contributions volontaires (FNUAP, HCR, ONU-Femmes, PAM, PNUD, UNICEF et UNRWA) ainsi que dans certaines institutions spécialisées, comme la FAO, l'OMPI, l'ONUDI, l'UIT et l'UPU, les ressources consacrées à l'appui aux programmes font partie du budget ordinaire (ou de son équivalent). Dans le cas de l'ONU et de certaines autres entités³³, les produits afférents à l'appui aux programmes sont présentés séparément, pratique

³¹ JIU/REP/2010/7, recommandation 6.

³² Voir, par exemple, JIU/REP/2024/3 (Part I), recommandations 1 et 2.

³³ Tels que l'OMI, l'OMM, l'OMS, l'ONUDC, ONU-Habitat, ONUSIDA, ONU Tourisme, le PNUE et l'UNESCO.

qui est également souvent liée à l'utilisation de comptes spéciaux, de fonds ou de réserves pour l'appui aux programmes (voir sect. F ci-dessous).

65. Les Inspecteurs proposent que, quelle que soit la méthode choisie pour la budgétisation des recettes et des dépenses liées à l'appui aux programmes, les organes délibérants et les organes directeurs, ainsi que les chefs de secrétariat, s'assurent périodiquement qu'ils disposent de toutes les informations voulues et qu'ils s'approprient le processus et en assurent le suivi.

66. S'agissant des informations à présenter, les Inspecteurs rappellent que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter les informations relatives aux montants qu'il était prévu de recouvrer, par type et par service, séparément des informations sur les contributions extrabudgétaires, d'indiquer également les montants consolidés, tout en ventilant les informations, notamment sur les coûts d'appui aux programmes, par chapitre du budget, par niveau de poste ou d'emploi et par source de financement, et de communiquer des renseignements sur les investissements prévus dans les compléments d'information sur les prévisions budgétaires³⁴.

67. Les recettes relatives à l'appui aux programmes sont perçues en amont (avant l'exécution des projets) dans sept entités³⁵ et en aval (après l'exécution) dans 18 autres³⁶. Les Inspecteurs notent également que le règlement financier et les règles de gestion financière autorisent et, dans de nombreux cas, exigent le versement d'une avance par les donateurs avant le début des projets financés au moyen de contributions volontaires (et en particulier au moyen de contributions préaffectées, c'est-à-dire de contributions alimentant les ressources autres que les ressources de base). **Les Inspecteurs estiment que la pratique consistant à recevoir une avance est prudente, en particulier dans un contexte marqué par des difficultés financières accrues, comme c'est le cas actuellement, et suggèrent qu'elle soit suivie.**

68. Comme suite à l'augmentation des montants pris pour base (dont il a été question plus haut), les produits et les dépenses prévus ou budgétisés afférents à l'appui aux programmes ont généralement augmenté en 2019-2023, encore que la situation diffère beaucoup d'une entité à une autre.

69. Certaines entités, telles que le FNUAP, le PNUD, ONU-Femmes et l'UNICEF ainsi que la FAO, qui n'ont qu'un seul chiffre pour les indicateurs relatifs aux recettes et aux produits³⁷, ont estimé que la croissance pour la période serait régulière. Par exemple, dans le cas du PNUD, il était prévu que les recettes passent de 240,7 millions de dollars à 274,2 millions de dollars. Le PAM a prévu que les recettes passeraient de 409 millions de dollars à 630 millions de dollars et les dépenses de 454,4 millions de dollars à 626,7 millions de dollars. L'OMS a estimé que les produits passeraient de 180 à 198 millions de dollars et les dépenses de 210 à 347 millions de dollars. L'ONU a prévu ou budgétisé une augmentation des recettes au titre de l'appui aux programmes, qui passeraient de 113,9 millions de dollars à 163,1 millions de dollars, et une augmentation des dépenses, qui passeraient de 110,7 millions de dollars à 152,1 millions de dollars.

70. D'autres entités, telles que l'AIEA, l'ITC, l'OACI, l'OIT, l'ONUDC, l'ONUDI, ONU-Habitat, le PNUE, l'UIT et l'UNRWA, ont estimé que les recettes et les dépenses fluctueraient d'une année sur l'autre.

³⁴ [A/79/7](#), par. 78.

³⁵ HCR, OMPI, ONU-Femmes, PAM, PNUE, UNICEF et UPU.

³⁶ ONU, AIEA, FAO, FNUAP, ITC, OACI, OIT, OMI, OMM, OMS, ONUDC, ONU-Habitat, ONUSIDA, ONU Tourisme, PNUD, UIT, UNESCO et UNRWA.

³⁷ Comme l'AIEA, l'OMPI, l'UNESCO, l'UNOPS et l'UPU.

71. La question de l'exactitude des projections relatives aux recettes et aux dépenses est traitée à la section E ci-dessous.

C. Recettes et dépenses effectives

72. Selon les informations figurant dans le tableau 6 du rapport élargi (tableaux comparatifs), entre 2019 et 2023, de manière générale, les recettes et les dépenses liées à l'appui aux programmes ont eu tendance à augmenter, encore que la situation ait considérablement varié d'une entité à une autre.

73. Les recettes effectives ont augmenté de manière régulière à l'UNICEF (de 311,8 millions de dollars à 496,6 millions de dollars), à l'OMS (de 183 millions de dollars à 274,6 millions de dollars), au PNUD (de 240 millions de dollars à 259 millions de dollars), au FNUAP (de 52,3 millions de dollars à 74,9 millions de dollars), à l'OIT (de 30,3 millions de dollars à 51,6 millions de dollars), à ONUSIDA (de 3,2 millions de dollars à 4,9 millions de dollars) et à l'OMM (de 2,1 millions de francs suisses à 2,7 millions de francs suisses). Dans toutes les autres entités, les recettes annuelles ont fluctué.

74. En ce qui concerne les dépenses effectives, la situation pour la période 2019-2023 était encore plus variée, et seules quelques entités avaient enregistré des dépenses en augmentation constante, à savoir le PNUD (augmentation des dépenses de 256 millions de dollars à 386 millions de dollars), l'ONU (de 107,1 millions de dollars à 136,9 millions de dollars), le FNUAP (de 52,8 millions de dollars à 74,9 millions de dollars) et l'ITC (de 3,6 millions de dollars à 9,7 millions de dollars).

75. Les Inspecteurs comprennent bien que la dynamique des montants absolus des recettes tirées de l'appui aux programmes (et des dépenses correspondantes) n'est parfois pas précisément prévisible, car elle dépend de différents facteurs, à commencer par l'ampleur des contributions préaffectées. Ils estiment également qu'il est possible de renforcer les fonctions de collecte de fonds, y compris celles touchant aux budgets, de garantir une budgétisation réaliste et de faire en sorte que les membres s'impliquent davantage dans les activités et les activités financières, ainsi que d'obtenir un financement volontaire plus prévisible grâce à des contributions pluriannuelles.

D. Niveau du recouvrement des coûts

76. Comme indiqué plus haut, peu d'entités, voire aucune, évaluent le coût effectif des services d'appui aux programmes. Au lieu de cela, certaines entités utilisent différents indicateurs, par exemple pour évaluer périodiquement le niveau de subventionnement croisé entre les différentes sources de financement³⁸.

77. Pour le présent examen, les Inspecteurs ont analysé le niveau du recouvrement des coûts en comparant les recettes (ou produits) provenant de l'appui aux programmes et les dépenses.

78. Les données pour 2019-2023 figurant dans le tableau 7 du rapport élargi (tableaux comparatifs) montrent que, pour la plupart des années, les dépenses effectives et projetées (ou budgétisées) ont été inférieures aux recettes (ou produits) effectives et projetées (ou budgétisées). Lorsque la situation différait d'une année à

³⁸ Dans le cas de l'OMS, voir, par exemple, le document EB154/33 Add.3 Rev.1, tableau 5 intitulé « Montant des subventions croisées entre les contributions fixées et les contributions volontaires (moyenne annuelle pour la période 2020-2022 en millions USD) ».

l'autre, cela tenait, dans certains cas, à l'utilisation de comptes spéciaux, de fonds ou de réserves.

79. Les Inspecteurs rappellent différentes recommandations concernant l'application d'approches prudentes et circonspectes de la gestion des ressources servant à l'appui aux programmes ³⁹. **Les Inspecteurs proposent que les organisations continuent de gérer avec prudence et circonspection les dépenses d'appui aux programmes, en les maintenant dans la limite des ressources existantes.**

E. Budgétisation réaliste des recettes et des dépenses afférentes à l'appui aux programmes

80. Se fondant sur les données portant sur la période 2019-2023, présentées dans le tableau 8 du rapport élargi (tableaux comparatifs), les Inspecteurs observent deux tendances générales interdépendantes :

- a) comparée aux dépenses, la budgétisation des recettes est relativement plus prudente ;
- b) comparées aux recettes (ou produits), les dépenses effectives sont plus proches de celles qui ont été budgétisées ou prévues.

81. Ces tendances générales, qui ne sont pas très préoccupantes, semblent résulter de différents facteurs, notamment la prudence financière en matière de planification et de dépenses, les activités supplémentaires de collecte de fonds, les limites concernant l'exactitude des prévisions de recettes provenant de contributions volontaires et les possibilités existant en matière de maîtrise des dépenses, ainsi que l'effet des comptes spéciaux, des fonds ou des réserves servant à l'appui aux programmes.

F. Utilisation de comptes spéciaux, fonds ou réserves pour l'appui aux programmes

82. Se fondant sur les informations figurant dans le tableau 6.3 du rapport élargi (tableaux comparatifs), les Inspecteurs notent que 12 entités⁴⁰ utilisent des comptes spéciaux, des fonds ou des réserves pour l'appui aux programmes afin d'assurer la stabilité des services d'appui aux programmes sur plusieurs années. Les soldes d'ouverture et de clôture de ces réserves semblent avoir fluctué dans certaines entités (comme l'AIEA et l'OACI) au cours de la période 2019-2023, période pendant laquelle la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a sévi, mais ont généralement augmenté dans les 10 autres. Les produits annuels provenant de l'appui aux programmes étant supérieurs aux charges annuelles correspondantes, le montant net des actifs réservés à l'appui aux programmes a augmenté dans les proportions suivantes entre la fin de 2018, année précédant le début de la période 2019-2023, et la fin de 2023 :

- OMS : de 449,7 millions à 874,7 millions de dollars
- PAM : de 247,1 millions de dollars à 401,5 millions de dollars
- ONU : de 125,8 millions de dollars à 263,1 millions de dollars

³⁹ Voir, par exemple, [E/CN.7/2009/14-E/CN.15/2009/24](#), par. 10.

⁴⁰ ONU, AIEA, OACI, OIT, OMM, OMS, ONUDC, ONU-Habitat, ONU Tourisme, PAM, PNUE et UNESCO.

- OIT : de 80,3 millions à 165,6 millions de dollars⁴¹
- ONUDC : de 59,9 millions à 110,5 millions de dollars
- UNESCO : de 38,1 millions à 56,5 millions de dollars
- PNUE : de 16,1 millions à 39,9 millions de dollars
- ONU-Habitat : de 14,9 millions à 18,6 millions de dollars
- ONU Tourisme : de 590 900 euros à 837 800 euros
- OMM : de 3,8 millions de francs suisses à 8,9 millions de francs suisses.

83. Par ailleurs, les Inspecteurs notent que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a indiqué dans le rapport sur l'exécution du budget-programme de l'ONU pour 2023 que le fonds de recouvrement des coûts (10RCR) affichait un solde cumulé de 489 246 000 dollars, dont la majeure partie était conservée sous forme de réserve opérationnelle, selon le Secrétariat⁴².

84. Tout en soutenant pleinement et systématiquement la viabilité financière du système des Nations Unies, les Inspecteurs rappellent également les observations faites antérieurement par le CCI concernant les points de vue du groupe de travail du CCS sur les réserves opérationnelles quant à l'importance qu'il y avait à établir une politique régissant les réserves et à procéder à un examen régulier des réserves⁴³.

85. Par souci d'équité, les Inspecteurs signalent également qu'après la période 2019-2023 (qui a été prise comme période quinquennale de base pour pratiquement toutes les statistiques utilisées dans le cadre du présent examen), la dynamique des produits, des charges et des reports des soldes non dépensés afférents à l'appui aux programmes n'a cessé d'évoluer, les tendances à la hausse étant parfois remplacées par des chiffres à la baisse pour certaines années. D'une manière plus générale, on peut noter que les problèmes de financement les plus récents auxquels font face les entités des Nations Unies se retrouvent dans les thèmes des études de suivi potentielles, qui sont décrites au paragraphe 101 de la section C du chapitre IV.

86. Par ailleurs, les Inspecteurs rappellent également que, dans le cadre d'une gestion financière prudente des activités financées au moyen de contributions volontaires et afin d'éviter les subventions croisées au moyen des contributions statutaires, des comptes spéciaux pour l'appui aux programmes ont été utilisés ou proposés pour financer la part des grands projets d'équipement à la charge des opérations financées au moyen de contributions extrabudgétaires, tels que le progiciel de gestion intégré de l'ONU (Umoja) et le dispositif de prestation de services centralisée⁴⁴, ainsi que les engagements à court et à long terme insuffisamment financés associés aux opérations financées au moyen des fonds réservés à l'appui aux programmes et aux opérations extrabudgétaires dans leur ensemble.

⁴¹ Voir rapports financiers et états financiers consolidés audités de l'OIT, annexe (informations complémentaires non vérifiées).

⁴² [A/79/312](#), par. 15.

⁴³ Voir [JIU/REP/2024/3 \(Part I\)](#), par. 113 (ainsi que d'autres documents, tels que [A/79/312](#), par. 57).

⁴⁴ Voir, par exemple, [A/71/666](#), par. 24.

IV. Rôles des différents organes, coopération interinstitutions et suite à donner au présent examen

A. Attributions des différents organes

87. D'après les informations figurant dans le tableau 9 du rapport élargi (tableaux comparatifs), les entités disposent de modèles de gouvernance très variés concernant les attributions des organes directeurs et de la direction exécutive relatives à l'établissement, au contrôle et à la mise en œuvre des politiques relatives aux coûts d'appui aux programmes.

88. En ce qui concerne la mise en place et la prise en main des politiques relatives aux coûts d'appui aux programmes, soit sous forme de politiques distinctes, soit sous forme de dispositions intégrées au règlement financier et aux règles de gestion financière, les arrangements mis en place par les entités des Nations Unies varient en fonction de la structure de gouvernance et des cadres de gestion financière interne de chaque entité.

89. Dans de nombreuses entités, les organes directeurs ou les organes délibérants jouent un rôle central dans la définition de la politique générale⁴⁵. Dans d'autres cas, la direction exécutive prend les choses en main⁴⁶, tandis que plusieurs entités délèguent cette responsabilité aux services financiers ou administratifs⁴⁷.

90. Au-delà du rôle qu'ils jouent dans l'établissement des politiques, les organes directeurs sont chargés de l'orientation stratégique et de l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les coûts d'appui aux programmes et les cadres de recouvrement des coûts. Ils approuvent les règlements et les politiques générales, approuvent les modifications importantes et examinent les budgets des programmes, y compris les éléments des coûts d'appui aux programmes⁴⁸, afin de s'assurer que ces éléments cadrent avec les objectifs de l'entité.

91. Les organes directeurs assurent également un contrôle stratégique en examinant régulièrement les résultats financiers, l'application des politiques et l'efficacité des mécanismes de recouvrement des coûts⁴⁹. La transparence et l'application du principe

⁴⁵ Par exemple, dans sa résolution 35/217, l'Assemblée générale des Nations Unies a jeté les bases de la politique de l'ONU relative aux coûts d'appui aux programmes, dont l'administration est confiée au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. De même, les organes directeurs de la FAO, le Conseil de l'OACI, le Conseil exécutif de l'OMM, le Conseil exécutif et la Conférence générale de l'UNESCO et le Conseil d'administration de l'UPU jouent un rôle clé dans l'approbation des politiques.

⁴⁶ Dans des organisations telles que l'AIEA, le HCR, l'OMI et l'ONUDI, le chef de secrétariat est responsable de la politique.

⁴⁷ Par exemple, le Bureau des services de gestion du PNUD, la Section de la gestion des ressources stratégiques de l'UNICEF et la Division des services de gestion du FNUAP sont chargés d'élaborer et de superviser la politique relative aux coûts d'appui aux programmes. Au PAM, le ou la Directeur(trice) financier(ère) assume l'entière responsabilité de la politique et assure le contrôle de la conformité.

⁴⁸ Par exemple, l'organe directeur du PNUE approuve le budget du programme de travail, y compris les fonds d'appui aux programmes.

⁴⁹ Par exemple, le Conseil d'administration du FNUAP assure le contrôle stratégique et approuve les principaux cadres de financement, notamment le budget intégré et la politique de recouvrement des coûts harmonisée commune au PNUD, au FNUAP, à l'UNICEF et à ONU-Femmes. Il veille à ce que les différents éléments aillent dans le sens des mandats organisationnels, approuve les systèmes d'allocation des ressources et examine les résultats financiers, y compris les dérogations et les taux de recouvrement des coûts, afin de maintenir la transparence et d'assurer l'application du principe de responsabilité. Au PAM, le Conseil d'administration fixe une obligation consistant à recouvrer l'intégralité des coûts et détermine la politique s'appliquant en la matière en ce qui concerne les contributions.

de responsabilité sont assurées au moyen de mécanismes tels que les rapports annuels et les évaluations des performances, ce qui permet aux membres d'évaluer les mesures prises par la direction et de vérifier que les pratiques de recouvrement des coûts sont mises en œuvre avec intégrité et équité. Dans de nombreuses entités, le contrôle s'étend au suivi et à la communication d'informations sur les exceptions et les dérogations, comme indiqué ci-dessous.

92. La responsabilité de la mise en œuvre des politiques incombe à la direction exécutive ou aux services compétents, en fonction de la structure organisationnelle. Dans la plupart des cas, cette responsabilité comprend l'octroi d'exceptions et de dérogations conformément aux politiques d'approbation en vigueur.

93. Les entités disposent également de mécanismes pour signaler les exceptions et les dérogations. Par exemple, le PAM rend compte chaque année à son Conseil d'administration du recours à des exceptions ; le FNUAP, ONU-Femmes, le PNUD et l'UNICEF font figurer des informations sur les dérogations dans les rapports annuels qu'ils présentent aux organes directeurs ; la FAO a intégré toutes les exceptions dans la politique qu'elle a publiée, réduisant ainsi la nécessité de présenter un rapport au cas par cas. À l'ONU, l'octroi de dérogations fait l'objet d'un suivi systématique dans le progiciel de gestion intégré Umoja et il en est rendu compte dans les rapports financiers. De même, l'UNESCO veille à ce qu'il soit fait état des exceptions dans son rapport annuel sur l'exécution du programme présenté au Conseil exécutif. Ces pratiques contribuent également à améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité, malgré la diversité des structures de gouvernance des entités.

94. Conscients de la diversité des méthodes de communication de l'information relative à la mise en œuvre des politiques et des pratiques concernant les coûts d'appui aux programmes dans les entités ayant accepté le statut du CCI, les Inspecteurs proposent que les organes délibérants et les organes directeurs s'assurent périodiquement que les informations reçues sont adéquates.

B. Coopération interinstitutions

95. En ce qui concerne la coopération interinstitutions, plusieurs entités ont jugé intéressante l'idée d'améliorer la comparabilité dans l'ensemble du système des Nations Unies et de promouvoir une coordination plus étroite et un rapprochement éventuel entre les entités ayant des mandats et des modèles de fonctionnement analogues, en particulier dans des domaines tels que la classification des coûts, les méthodes de fixation des taux et les pratiques en matière de communication de l'information.

96. Les activités d'harmonisation menées par le FNUAP, ONU-Femmes, le PNUD et l'UNICEF ont été bien accueillies. Les quatre fonds et programmes concernés ont estimé que ces activités avaient facilité une plus grande cohérence et une plus grande transparence pour ce qui était de la classification des coûts, des méthodes de recouvrement des coûts et des taux et avaient permis de rationaliser les pratiques et de réduire la concurrence tenant aux accords de recouvrement des coûts. D'autres activités sont déjà en cours, notamment la présentation d'un rapport commun sur la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts, qui couvre l'incidence financière des taux différenciés et des dérogations.

97. Selon le FNUAP, comme indiqué dans le rapport élargi (tableau 9.3, colonne 9.7, des tableaux comparatifs), des calculs transparents et fondés sur des données, soutenus par des examens périodiques des politiques, contribuent à garantir que les taux restent efficaces et en prise avec la réalité. De même, ONU-Femmes et l'UNICEF ont mis en évidence plusieurs bonnes pratiques qui aidaient à établir les

taux de recouvrement des coûts, notamment l'existence de définitions claires des coûts indirects et de l'étendue du recouvrement, une méthode de calcul transparente et facile à comprendre, des révisions périodiques des taux, une évaluation comparative dans le même secteur et des échanges soutenus avec les organes directeurs et les donateurs. Ils ont également noté que la comparabilité devrait prendre en compte non seulement les taux de recouvrement, mais aussi la taille, la complexité, les structures de financement, les modes de fonctionnement et les mandats de l'entité. Ces pratiques harmonisées améliorent la comparabilité, uniformisent les rapports, favorisent la collaboration, réduisent la concurrence à laquelle les entités se livrent pour obtenir des fonds et facilitent l'acceptation de méthodes communes.

98. Les participants ont également souhaité que la mise en commun des informations se poursuive ou reprenne dans le cadre du Réseau Finances et budget du CCS. À cet égard, certains des produits précédemment mis au point par le Réseau ont été mentionnés, notamment la définition établie en 2022 pour les fonctions de facilitation (enabling functions) qu'il convient d'appliquer dans tout le système dans les normes de données financières pour l'établissement des rapports financiers⁵⁰, et la proposition faite en 2015 concernant un taux de recouvrement des coûts harmonisé pour les fonds de financement commun interinstitutions des Nations Unies⁵¹.

99. Les Inspecteurs rappellent qu'ils estiment que le Réseau Finances et budget ne devrait ménager aucun effort pour rendre ses produits finaux plus aisément accessibles, afin de mieux servir les États membres (et les partenaires sociaux de l'OIT)⁵² et proposent que cette approche soit également suivie pour les produits relatifs aux coûts d'appui aux programmes.

100. Les Inspecteurs notent également l'opinion exprimée lors des entretiens selon laquelle les entités pourraient se servir du groupe chargé du contrôle de la gestion fiduciaire (organe subsidiaire permanent du Groupe des Nations Unies pour le développement durable qui assure le contrôle fiduciaire des questions de financement et de gestion d'un point de vue juridique, financier et opérationnel, en particulier dans le contexte des fonds de financement commun et de la coopération interinstitutions⁵³) pour examiner les moyens mis en œuvre pour harmoniser les politiques et les procédures relatives aux coûts d'appui aux programmes. Ils ont également été informés que le Réseau Finances et budget a toujours été l'organe au sein duquel la question de l'harmonisation des politiques et des procédures afférentes aux coûts d'appui aux programmes était examinée et qu'il devrait continuer à l'examiner, en fonction des besoins.

C. Suite à donner au présent examen

101. Au cours des entretiens, les entités ayant approuvé le statut du CCI ont été invitées à faire part de leur point de vue sur des études qui pourraient faire suite au présent examen, ainsi qu'à l'examen de l'établissement du budget dans les entités du système des Nations Unies. Les sujets liés aux problèmes budgétaires et opérationnels actuels se sont imposés comme l'un des grands domaines d'intérêt. Ils comprenaient notamment la résilience financière, l'adaptabilité aux contraintes financières,

⁵⁰ Voir CEB/2022/HLCM/FBN/7, par. 142 à 150.

⁵¹ Voir CEB/2015/HLCM/FB/16, par. 15 à 19.

⁵² JIU/REP/2024/3 (Part I), par. 185.

⁵³ Groupe des Nations Unies pour le développement durable, *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System* (cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies) (2021).

l'harmonisation des pratiques budgétaires et financières, en particulier à la lumière de l'évolution du paysage financier, la mesure des résultats et la gestion des liquidités.

102. En ce qui concerne la périodicité des examens d'ensemble du sujet examiné dans le présent rapport, les Inspecteurs notent que la plupart des entités préfèrent un cycle d'examen d'environ 10 ans. Les Inspecteurs avaient déjà estimé qu'un tel cycle présentait l'avantage supplémentaire que les examens n'étaient pas réalisés par les mêmes personnes⁵⁴. Plusieurs entités ont souligné qu'il importait de conserver une certaine latitude en ce qui concernait le cycle d'examen et proposé que les examens à venir soient programmés en réponse à des réformes majeures, à des changements touchant les modèles de financement ou à de nouveaux problèmes financiers ou opérationnels.

⁵⁴ [JIU/REP/2024/3 \(Part I\)](#), par. 188.

Annexe

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

			Entités ayant accepté le statut du Corps commun d'inspection																													
		Effet escompté	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		☒	☒	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
	Pour information		☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Recommandation 1		b															D					D		D			D	D				
Recommandation 2		a	C	C				C		C	C		C		C		C			C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Recommandation 3		d	D	D			D	D	D	D	D	D	D		D	D	D		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D

Légende :

- D** : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant
- C** : 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](#).