



Nations Unies

**Programme des Nations Unies
pour le développement**

Rapport financier et états financiers vérifiés

pour l'année terminée le 31 décembre 2022

et

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Assemblée générale

Documents officiels

Soixante-dix-huitième session

Supplément n° 5A

**Programme des Nations Unies
pour le développement**

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

pour l'année terminée le 31 décembre 2022

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2023

Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi et de certification	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	8
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	11
Résumé	11
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	21
B. Constatations et recommandations	22
1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité	22
2. Aperçu de la situation financière	22
3. Finances et budget	26
4. Mise en œuvre au sein du Programme des Nations Unies pour le développement de = la réforme visant à dissocier les fonctions de coordinatrice ou coordonnateur résident des Nations Unies et celles de représentante ou représentant résident du PNUD	34
5. Gestion des risques	52
6. Gestion des programmes et des projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 (gouvernance)	78
7. Défaillances informatiques qui devraient être corrigées avec la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum	103
C. Transmission des informations par l'administration	105
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	105
2. Versements à titre gracieux	106
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	106
D. Remerciements	106
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2021	107
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2022	132
A. Introduction	132
B. Performance financière : résumé et points saillants	133
C. Situation financière	134
D. Excédent/déficit	141

E.	Exécution du budget	142
F.	Situation financière	143
G.	Principe de responsabilité, gouvernance et gestion des risques	146
H.	Projet relatif au progiciel de gestion intégré de nouvelle génération	150
I.	Réalisations de 2022	151
IV.	États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2022	153
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2022	153
II.	État de la performance financière pour l'année terminée le 31 décembre 2022	155
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2022	156
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2022	157
V.	État comparatif des montants budgétés et des montants réels (ressources ordinaires) pour l'année terminée le 31 décembre 2022	159
	Notes relatives aux états financiers de 2022	160

Lettres d'envoi et de certification

Lettre datée du 28 avril 2023, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par l'Administrateur, la Sous-Secrétaire générale, Administratrice assistante et Directrice du Bureau des services de gestion et le Directeur financier et Contrôleur du Programme des Nations Unies pour le développement

Nous avons l'honneur de vous transmettre ci-joint, conformément à l'article 26.01 du Règlement financier, les états financiers du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, que nous approuvons par la présente lettre.

Des copies de ces états financiers sont également communiquées au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

Nous soussignés considérons que :

L'administration est garante de l'intégrité et de l'objectivité de l'information communiquée dans ces états financiers.

Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) et englobent des montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration.

Les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions. Les auditeurs internes du PNUD examinent en permanence les systèmes de comptabilité et de contrôle. De nouvelles améliorations sont en cours dans certains domaines.

L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes et aux auditeurs internes du PNUD libre accès à toutes les pièces comptables et financières.

L'administration passe en revue les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et des auditeurs internes du PNUD et revoit ou a revu les procédures de contrôle interne en conséquence.

Chacun de nous certifie qu'à sa connaissance et selon les informations dont il dispose, toutes les opérations financières significatives ont été dûment comptabilisées et que les états financiers ci-joints en rendent bien compte.

L'Administrateur
(*Signé*) Achim **Steiner**

La Sous-Secrétaire générale,
Administratrice assistante
et Directrice du Bureau des services de gestion
(*Signé*) Angelique M. **Crumbly**

Le Directeur financier et Contrôleur
Bureau des services de gestion
(*Signé*) Andrew **Rizk**

**Lettre datée du 26 juillet 2023, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes ainsi que le rapport financier et les états financiers audités du Programme des Nations Unies pour le développement pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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

Chapitre I

Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes

Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons effectué l'audit des états financiers du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2022, l'état de la performance financière (état II), l'état des variations de l'actif net/de la situation nette (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V), ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du PNUD au 31 décembre 2022, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) et aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont décrites dans la section « Responsabilités des commissaires aux comptes à l'égard de l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants du PNUD conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Informations autres que les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes

La responsabilité des autres informations incombe à l'Administrateur. Les autres informations se composent du rapport financier pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (chap. III), mais ne comprennent pas les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de l'audit des états financiers, notre obligation consiste à lire ces autres informations désignées ci-dessus et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise lors de l'audit, ou encore si les autres informations semblent comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

L'Administrateur est responsable de la préparation et de la présentation fidèle d'états financiers conformément aux normes IPSAS, ainsi que du contrôle interne que la direction considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du PNUD à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le PNUD ou de cesser son activité, ou si aucune solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du PNUD.

Responsabilités des commissaires aux comptes à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre de notre audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. En outre :

a) nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques et réunissons des éléments probants, suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

b) nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du PNUD ;

c) nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;

d) nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments

probants obtenus quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du PNUD à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le PNUD à cesser son exploitation ;

e) nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

À notre avis, les opérations comptables du PNUD qui ont été portées à notre connaissance ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit du PNUD.

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

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

Le Contrôleur général de la République du Chili
(Signé) **Jorge Bermúdez**

Le 26 juillet 2023

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Créé par l'Assemblée générale en 1965, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est le principal organisme des Nations Unies chargé des questions de développement international ; il œuvre dans 170 pays et territoires à l'élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités. Il aide les pays à élaborer des politiques, à développer les compétences des dirigeants, à renforcer leurs capacités d'établir des partenariats et à améliorer leurs moyens institutionnels, ainsi qu'à renforcer leur résilience, afin d'atteindre les objectifs de développement durable. Son travail se concentre sur trois domaines d'action : le développement durable ; la gouvernance démocratique et la consolidation de la paix ; la résilience face aux changements climatiques et aux catastrophes.

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du PNUD pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'audit a été mené au siège du Programme, à New York, dans les Centres mondiaux de services partagés de Copenhague et de Kuala Lumpur, ainsi que dans les bureaux de pays en Argentine, au Bangladesh, au Burundi, en Égypte, au Kazakhstan, au Tchad, en Thaïlande et en Türkiye.

Opinion du Comité des commissaires aux comptes

Le Comité considère que les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

Conclusion générale

Après l'audit, l'excédent de 536 millions¹ de dollars pour 2022 initialement présenté par le PNUD dans son projet d'états financiers s'est transformé en un déficit de 25 millions de dollars dans la version finale des états financiers. La diminution de 561 millions de dollars résulte principalement de deux ajustements significatifs relevés par le Comité, qui tiennent à une comptabilisation surévaluée des produits (518 millions de dollars) et à une analyse de la dépréciation des créances (31 millions de dollars) (voir ci-dessous).

La situation financière du PNUD demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé de liquidités. Le total des produits a diminué de 314,8 millions de dollars en 2022 pour s'établir à 5 322,1 millions de dollars, contre 5 636,9 millions de dollars en 2021. Le financement du PNUD est cyclique et budgétisé tous les deux ans.

Le total des charges en 2022 (5 347,6 millions de dollars) était presque égal à celui de 2021 (5 384,9 millions de dollars). Les services contractuels restent le poste le plus important, représentant un montant de 1 995,3 millions de dollars (37,3 % du total en 2022), tandis que 1 021,8 millions de dollars (19,1 %) ont été consacrés aux fournitures et consommables, 871,0 millions de dollars (16,3 %) aux charges de personnel et 951,8 millions de dollars (17,8 %) aux frais généraux de fonctionnement.

¹ États financiers non audités.

Le PNUD a enregistré un déficit de 25,4 millions de dollars en 2022, contre un excédent de 252,0 millions de dollars en 2021. Il maintient un niveau élevé d'actifs à court terme (6 916,4 millions de dollars) pour faire face à ses passifs à court terme (1 502,9 millions de dollars).

La majeure partie des contributions volontaires sont préaffectées selon des critères stricts et ne peuvent être utilisées que pour certains projets. En 2022, les contributions volontaires aux ressources ordinaires ont diminué en valeur absolue (273,4 millions de dollars) et en valeur relative (4,5 %) par rapport à 2021 et représenté 12,2 % du total des contributions volontaires versées au PNUD. La forte proportion de contributions préaffectées selon des critères stricts continue d'empêcher l'administration de se concentrer sur les priorités et d'employer les ressources avec souplesse pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité.

Principaux constats

Finances et budget

Surestimation des produits comptabilisés

Le PNUD avait par erreur enregistré des produits prévus dans des contrats de partage des coûts conclus avec des gouvernements financés par des institutions financières internationales, en les comptabilisant d'avance au lieu de les comptabiliser selon la méthode de la comptabilité de caisse conformément à sa politique de comptabilisation des produits en vigueur, applicable à certains donateurs présentant un risque de crédit, ce qui avait abouti à une surestimation des produits de 2022. Un ajustement de 518 millions de dollars a donc été apporté dans la version finale des états financiers.

Analyse de la dépréciation des créances

Le PNUD effectue une analyse de l'ancienneté des créances conformément à la norme IPSAS 26 (Dépréciation d'actifs générateurs de trésorerie), mais cette analyse n'est pas exhaustive. Sur la base des observations du Comité, un ajustement de 31 millions de dollars pour dépréciation des créances du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a été enregistré dans la version finale des états financiers.

Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement

Le Comité a examiné les passifs liés aux avantages du personnel au 31 décembre 2022 et constaté que les besoins de financement du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement du PNUD, d'un montant de 133,7 millions de dollars, ne faisaient pas l'objet d'un suivi par le biais d'un fonds dédié dans le système, ce qui pouvait empêcher le PNUD d'exercer un suivi et un contrôle et par conséquent de faire face à toute difficulté financière prévisible.

Présentation de l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V)

Les informations budgétaires présentées par le PNUD dans l'état V sont pleinement conformes à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers). Cependant, dans la note 6 relative aux états financiers, le rapprochement entre les montants réels et les flux nets de trésorerie prescrit par le paragraphe 47 de la norme IPSAS 24 devrait être fait de manière plus cohérente.

Mise en œuvre au sein du Programme des Nations Unies pour le développement de la réforme visant à dissocier les fonctions de coordinatrice ou coordonnateur résident des Nations Unies et celles de représentante ou représentant résident du PNUD

Le Comité a audité les activités menées par le PNUD pour mettre en œuvre la réforme visant à dissocier les fonctions de coordinatrice ou coordonnateur résident des Nations Unies et celles de représentante ou représentant résident.

Le PNUD a anticipé et mis en œuvre une transition complexe dans un délai très court, comme l'avaient demandé l'Assemblée générale et le Conseil d'administration du Programme. La réforme a été mise en œuvre avec succès dans la mesure où elle a permis aux nouveaux bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents de commencer effectivement à travailler et à fonctionner dès le début de l'année 2019, sans que le fonctionnement du PNUD et l'exécution de ses programmes s'en trouvent excessivement perturbés.

Conséquences financières de la réforme

La gestion des ressources humaines était une question primordiale. Le PNUD a réussi à recruter, à nommer et à former les nouveaux représentants et représentantes résidents en temps voulu. La réforme a également eu de profondes répercussions sur la gestion des bureaux de pays.

Le Comité a pris bonne note de la difficulté d'établir une évaluation claire et complète des conséquences budgétaires de la dissociation des fonctions pour le PNUD. Cette difficulté tient en partie au fait que la dissociation s'est faite par étapes et que la fonction de coordination était depuis longtemps intégrée dans la structure de base du PNUD. Les économies potentielles pour le PNUD peuvent être estimées entre 14 et 34 millions de dollars par an.

Incidences de la réforme sur le rôle du Programme des Nations Unies pour le développement s'agissant des services partagés

En ce qui concerne les services de soutien, le processus de dissociation des fonctions a eu des incidences limitées sur le rôle historiquement joué par le PNUD en tant que prestataire de services et ossature opérationnelle du système des Nations Unies. Le PNUD a même pris l'engagement stratégique de poursuivre son rôle de « facilitateur » au niveau national. La question qui continue toutefois de se poser est de savoir quelle importance le PNUD doit accorder à ces services de soutien à l'avenir.

Possibilité de renforcer le rôle stratégique de la fonction de coordination

En ce qui concerne les activités de base du PNUD dans le domaine du développement, dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale a réaffirmé le rôle de coordination envisagé dès l'origine pour le PNUD. La fourniture de solutions intégrées fait partie de l'ADN du Programme. Toutefois, il pourrait être utile de préciser les limites opérationnelles des responsabilités entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les représentantes et représentants résidents du PNUD, afin de réduire le risque de malentendus avec les clients et les parties prenantes. Le processus de dissociation des fonctions semble être une occasion unique d'affiner et de consolider le rôle du PNUD au cœur des activités de développement des Nations Unies, l'idée étant que, par rapport à d'autres acteurs multilatéraux ou bilatéraux du développement, le Programme a pour principal atout de pouvoir établir un partenariat spécial avec les autres entités des Nations Unies.

Gestion des risques

Univers des risques

Par nature, les activités en matière de développement se déroulent dans un environnement où les risques abondent. Les risques auxquels le PNUD est confronté découlent avant tout de la nature risquée des activités de développement. Ils peuvent découler de causes endogènes ou exogènes, être récurrents ou difficiles à prévoir en raison de leur caractère plus ou moins singulier, et menacer le bon déroulement des activités du Programme à un niveau stratégique ou opérationnel. Le PNUD semble se trouver à un tournant, car plusieurs des risques stratégiques auxquels il fait face aujourd'hui, notamment ceux liés aux ressources et à la réputation, sont de nature critique, ce qui pose des défis spécifiques.

De multiples outils de gestion des risques au niveau opérationnel

Le PNUD a commencé à gérer les risques auxquels ses opérations sont exposées bien avant la publication de la première politique de gestion globale des risques. Il est doté de plusieurs outils de gestion des risques pour lesquels la politique de gestion globale des risques constitue un cadre général, et dans lequel son Bureau de l'audit et des investigations joue un rôle majeur, celui-ci menant dans la pratique des activités qui vont au-delà de celles prévues pour la troisième ligne de défense.

Le Comité a examiné deux études de cas spécifiques pour analyser la gestion des risques au PNUD dans des domaines concrets et à fort impact : le passage du progiciel de gestion intégré Atlas à Quantum et l'audit interne du FEM réalisé en 2020. Des enseignements peuvent être tirés de ces études, notamment le fait qu'il convient de faire remonter au niveau approprié les risques élevés associés aux grands projets institutionnels et la nécessité de mieux comprendre les principaux défis auxquels se heurte la mise en œuvre sur le terrain.

Maturité et application de la politique de gestion globale des risques

La mise en œuvre de la politique de gestion globale des risques est l'une des grandes priorités du PNUD et a fait l'objet d'une série d'améliorations progressives, notamment grâce à l'intégration, encore inachevée, des différentes composantes, au développement d'outils et de plateformes informatiques adéquats et à l'adoption récente d'une déclaration d'appétit pour le risque. Le Bureau de l'audit et des investigations a joué un rôle essentiel en formulant des orientations clés sur cette question. Il convient d'appeler l'attention sur certains aspects, notamment en ce qui concerne la maturité du cadre de gestion des risques, y compris l'utilisation de la déclaration d'appétit pour le risque récemment adoptée au niveau opérationnel ainsi que la mise en œuvre de la déclaration s'agissant de l'identification, de l'évaluation et de l'atténuation des risques.

La gestion des risques au PNUD pourrait être améliorée si elle s'articulait mieux avec le dispositif d'application du principe de responsabilité au sens large, en particulier dans les domaines du contrôle interne, de la planification des programmes et du budget, ainsi que des résultats et de la performance.

Gestion des programmes et des projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 (gouvernance)

Le PNUD fait face à des difficultés particulières en ce qui concerne les politiques de développement, notamment : a) la tendance de certains donateurs à se concentrer sur les interventions humanitaires d'urgence plutôt que sur la prévention et le traitement des facteurs structurels qui entravent le développement à long terme ; b) la fragilité politique des opérations dans des environnements à risques ; c) la

difficulté qu'il y a à assurer l'alignement et la coordination sur le terrain entre les différentes parties prenantes.

C'est dans ce contexte que le PNUD consacre une part importante de ses activités à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16 relatif à la promotion de l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives (gouvernance). Au moment de l'audit, il gérait près de 1 400 projets, qui représentaient le deuxième poste de dépenses par objectif de développement durable en 2022 (878 millions de dollars). Ce type de dépenses est toutefois en baisse depuis plusieurs années, notamment en raison de la réduction progressive et de l'arrêt de grandes initiatives multidonateurs, telles que le fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan.

Objectif de développement durable n° 16 et plan stratégique du Programme des Nations unies pour le développement

Les deux cinquièmes des résultats des projets relatifs à l'objectif 16 ne sont valorisés dans aucune solution type élaborée par le PNUD dans le prolongement de son plan stratégique pour la période 2018-2021. En outre, un grand nombre de projets liés à des activités de gouvernance ne sont pas expressément enregistrés en tant que tels, n'étant reliés ni à l'objectif 16 ni à la solution type 2 du PNUD (mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable). De l'avis du PNUD, il ne devrait pas y avoir de relation directe entre les projets relatifs à la gouvernance et l'objectif 16, car les activités de gouvernance dans les domaines de l'environnement, de la pauvreté et de la santé, par exemple, pourraient être rattachées à des objectifs concernant plus directement ces domaines.

Les activités menées par le PNUD aux fins de la réalisation de l'objectif 16 ne sont pas toujours suffisamment prises en compte dans le cadre des résultats du plan stratégique en raison de lacunes et d'incohérences dans l'étiquetage des activités. Cela tient notamment au fait que le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources relatif au plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025 est conçu pour mesurer les résultats obtenus en ce qui concerne les réalisations et les produits, et non ceux portant spécifiquement sur les objectifs de développement durable.

L'objectif de développement durable n° 16 dans les systèmes informatiques et les plateformes de données

Des divergences concernant les données provenant des différents logiciels du PNUD ont été constatées pour certains projets. Les logiciels utilisés par le PNUD aux fins de la saisie et de l'exploitation des données physiques et financières répondent à des objectifs différents, mais il n'existe pas de document-cadre définissant l'utilisation des données produites, les modalités de comptabilisation des entrées et les résultats relatifs aux projets.

Jusqu'en 2022, il était possible de modifier sans aucun contrôle de sécurité toutes les données saisies dans le système de planification institutionnelle (système CPS) servant à relier les produits des projets au descriptif de programme de pays et au plan stratégique et à sélectionner les cibles associées aux objectifs de développement durable. Malgré le passage à Quantum, cette vulnérabilité subsiste en ce qui concerne le lien entre les produits ayant trait aux projets et les produits figurant dans les descriptifs de programme de pays, même si le nouveau système a ajouté une couche de sécurité qui empêche toute modification non autorisée des cibles et des indicateurs relatifs aux résultats définis dans les descriptifs.

Mobilisation de l'expertise mondiale et locale

Le PNUD propose une multitude d'informations sur la gouvernance, accessibles sur son intranet par l'intermédiaire de communautés de pratique, et s'appuie dans le cadre de son action sur des outils comme la plateforme de connaissances sur l'objectif de développement durable n° 16 (SDG 16 Hub). Ces informations étant disséminées, il pourrait être utile de les rassembler dans une bibliothèque virtuelle afin que l'on puisse trouver plus facilement les ressources produites et avoir une meilleure vue d'ensemble des résultats du PNUD. Le Réseau mondial pour les politiques a été conçu pour recenser et regrouper les compétences spécialisées du personnel du PNUD en matière de gouvernance ; un état des lieux des compétences est dressé en continu au moyen d'une plateforme utilisant l'intelligence artificielle. Cependant, la validation des compétences des membres de la plateforme est encore en cours et le financement n'est pas garanti. L'expertise mondiale en matière de gouvernance, qui est constituée des compétences du personnel du PNUD, devrait être programmée et mobilisée plus efficacement, aussi bien en interne que pour les principales parties prenantes telles que les gouvernements et les pouvoirs publics. Une fois que les capacités internes et les profils auront été actualisés et vérifiés, il conviendrait de mettre en place un mécanisme permettant de mobiliser et de déployer des experts de manière plus dynamique. Un vivier centralisé d'experts en gouvernance pourrait ainsi être mis au service des bénéficiaires potentiels et des donateurs, au-delà de l'exécution de projets traditionnels, ce qui pourrait assurer au PNUD une source innovante de revenus.

Les cinq bureaux régionaux au siège et les cinq centres régionaux supervisent les activités des bureaux de pays. Leur rôle consistant à faire remonter les informations du terrain, notamment au Centre d'Oslo pour la gouvernance, pourrait être renforcé. Outre que leurs activités d'appui ne font pas l'objet d'un examen précis, ces bureaux n'exercent pas de fonction de surveillance. Ils ne sont en particulier pas chargés de veiller à ce que des liens soient établis entre les projets et l'objectif de développement durable n° 16.

Si des projets sont exécutés conjointement par le PNUD et des partenaires internationaux, l'action menée en faveur de l'objectif de développement durable n° 16 n'est pas suffisamment coordonnée aux niveaux mondial et national et la présence du PNUD sur le terrain n'est pas suffisamment exploitée, notamment dans les situations fragiles, pour promouvoir une action commune à l'échelle locale.

Mesure des résultats et communication d'informations sur l'impact des programmes et projets

En complément des rapports standard, le PNUD établit ponctuellement, en suivant néanmoins un cadre harmonisé, des rapports à l'intention des donateurs. Le Comité a examiné les documents disponibles pour un échantillon de projets et constaté, d'une part, que la pratique suivie par le PNUD s'écarterait beaucoup des directives établies et, d'autre part, que plusieurs donateurs n'étaient pas satisfaits. Aucun mécanisme n'est prévu pour recueillir formellement l'avis des bénéficiaires à des fins d'assurance qualité, notamment pour mesurer les effets de chaque projet dans les pays d'exécution.

Le PNUD mesure les résultats des projets relatifs à la gouvernance au moment de la clôture du projet, mais il n'évalue pas sa viabilité et sa durabilité à long terme. Comme cela a été recommandé à l'issue de l'audit interne, il serait utile que chaque projet ait les moyens, notamment financiers, d'analyser son impact et de mettre à profit les résultats obtenus.

En tant que responsable de 4 des 24 indicateurs relatifs à l'objectif de développement durable n° 16, le PNUD s'efforce d'améliorer la capacité des États Membres à rendre compte de leurs progrès au regard de ces indicateurs. Il utilise également ces données pour rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme 2030, mais il ne dispose pas d'une fonction statistique centralisée et intégrée à même d'analyser plus en détail les résultats pertinents pour l'objectif 16.

Pour mobiliser la société civile, le PNUD participe depuis 2019 à une alliance mondiale pour l'objectif 16. Il pourrait cependant donner un plus grand retentissement à l'action qu'il mène en ce qui concerne l'objectif 16. En effet, les organismes responsables des indicateurs relatifs à l'objectif 16 n'établissent pas de rapport commun qui permettrait de mieux faire connaître les travaux du Programme au chapitre de la gouvernance. Toutefois, en collaboration avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le PNUD élabore actuellement un rapport conjoint, qui sera publié en 2023, mais cette activité, pourtant majeure, n'est pas mentionnée expressément dans le rapport annuel de l'Administrateur. Pour mobiliser des ressources suffisantes, il est essentiel de mesurer l'impact des programmes et projets et de rendre compte des résultats obtenus. Or, les rapports destinés aux donateurs et la possibilité pour ces derniers de faire part de leurs observations restent limités. Le PNUD pourrait renforcer son rôle de chef de file pour ce qui est de mesurer l'impact des programmes et projets et les résultats obtenus et d'en rendre compte, notamment en se donnant les moyens de suivre les effets à long terme des programmes relatifs à la gouvernance et en consolidant sa fonction statistique pour mieux analyser les données sur la gouvernance et améliorer sa communication à l'échelle mondiale.

Recommandations

Le Comité a formulé 19 nouvelles recommandations à l'issue de l'audit qu'il a réalisé. Des informations détaillées sur la manière dont elles peuvent être appliquées sont données tout au long du présent rapport, notamment dans les paragraphes qui suivent chaque recommandation. Le Comité recommande principalement que le PNUD :

Finances et budget

Surestimation des produits comptabilisés

a) procède à un examen exhaustif de tous les accords de contribution prévoyant un financement indirect ;

Analyse de la dépréciation des créances

b) i) procède à un test annuel de dépréciation des créances non facturées ; ii) comptabilise en pertes les créances du FEM concernant des projets clos ou annulés et ajuste les produits afférents au FEM en conséquence ; iii) enregistre les contributions et les encaissements du FEM par projet ;

Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement

c) crée un fonds interne spécifique dans le système d'information comptable afin de suivre les besoins de financement du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et d'en améliorer le contrôle ;

Présentation de l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels (état V)

d) rapproche les montants inscrits au budget et les flux nets de trésorerie sur une base comparable dans les notes relatives aux états financiers ;

Mise en œuvre au sein du Programme des Nations Unies pour le développement de la réforme visant à dissocier les fonctions de coordinatrice ou coordonnateur résident des Nations Unies et celles de représentante ou représentant résident du PNUD

Conséquences financières de la réforme

e) réalise une analyse complète des conséquences pour les ressources humaines et des incidences financières de la réforme visant à dissocier les fonctions au PNUD ;

Incidences de la réforme sur le rôle du Programme des Nations Unies pour le Développement s'agissant des services partagés

f) étudie différents scénarios possibles en tenant compte des incidences de la réforme de la dissociation des fonctions du PNUD et du rôle croissant d'autres acteurs, et élabore une stratégie sur son rôle à moyen terme en ce qui concerne les services de soutien partagés avec d'autres entités du système des Nations Unies ou fournis à ces dernières ;

Possibilité de renforcer le rôle stratégique de la fonction de coordination

g) élabore une stratégie portant sur sa mission de coordination afin de se repositionner par rapport au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et au système des Nations Unies pour le développement s'agissant du programme de développement, et de mieux s'articuler avec les autres priorités des Nations Unies, notamment dans les domaines des opérations de maintien de la paix et de l'action humanitaire ;

Gestion des risques

Univers des risques

h) informe régulièrement le Conseil d'administration des risques critiques d'importance stratégique et veille à ce que la gestion de ces risques soit régie par le dispositif de gestion globale des risques ;

i) analyse ses pratiques de communication à la lumière des risques les plus critiques auxquels l'organisation est confrontée, adapte sa stratégie pour y faire face de manière proactive, en particulier en ce qui concerne les risques de réputation et de financement, et se positionne mieux auprès des principales parties prenantes ;

Existence de multiples outils de gestion des risques au niveau opérationnel

j) examine les outils de gestion des risques dont il est doté afin : i) de simplifier la panoplie compte tenu de la valeur ajoutée, de la cohérence et de la complémentarité des différents outils ; ii) de mettre l'accent sur les risques particuliers liés aux partenaires de réalisation ; iii) de s'entretenir, lorsque ces outils l'exigent, avec le Bureau de l'audit et des investigations pour garantir le positionnement exclusif de celui-ci en tant que troisième ligne de défense ;

Maturité et application de la politique de gestion globale des risques

k) affine la gestion des risques en exploitant pleinement la déclaration d'appétit pour le risque dont il s'est doté ;

l) définisse clairement les attributions du Responsable du contrôle des risques et celles de la présidence du comité des risques institutionnels, ainsi que les relations fonctionnelles de l'un et de l'autre avec les bureaux régionaux ;

m) mette à jour la politique de gestion globale des risques, en se donnant pour objectifs : i) de se doter de méthodes conviviales d'évaluation des risques ; ii) de veiller à ce que les risques les plus critiques soient traités en priorité ; c) de renforcer le suivi des mesures de traitement des risques et la communication de l'information les concernant ;

n) accorde une place centrale à la gestion des risques dans son dispositif d'application du principe de responsabilité actualisé, afin que celle-ci s'articule mieux avec le contrôle interne, la programmation stratégique et la budgétisation, ainsi qu'avec les systèmes de gestion des résultats et des performances ;

Gestion des programmes et des projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 (gouvernance)

Tirer parti des systèmes informatiques et des plateformes de données du Programme des Nations Unies pour le développement afin de mieux suivre les activités et les résultats relatifs à l'objectif 16

o) s'attache à être plus cohérent et rigoureux en ce qui concerne l'étiquetage des projets de gouvernance ayant un lien avec l'objectif de développement durable n° 16 et la solution type 2, et tire parti du passage à Quantum pour assurer la cohérence des différentes plateformes de données et sécuriser l'accès à ces plateformes ;

Mobilisation de l'expertise mondiale et locale du Programme des Nations Unies pour le développement en matière de gouvernance

p) élabore un plan d'action pour accroître l'impact opérationnel de son expertise en matière de gouvernance, notamment en mobilisant des compétences et en diffusant des connaissances aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ;

q) renforce le rôle des bureaux régionaux dans le suivi des programmes et des projets relatifs à la gouvernance, ainsi que le lien entre les bureaux régionaux et le Centre d'Oslo pour la gouvernance ;

Mesure des résultats et communication d'informations sur l'impact des programmes et des projets relatifs à la gouvernance

r) renforce ses activités de communication concernant les résultats des programmes et des projets relatifs à la gouvernance, en améliorant la qualité des informations fournies et en permettant aux donateurs de faire part de leurs observations ;

s) renforce son rôle de chef de file dans le suivi des effets à long terme des programmes et des projets relatifs à la gouvernance afin notamment de commencer à établir des rapports de portée mondiale sur la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16.

Suite donnée aux recommandations antérieures

Sur les 50 recommandations qui n'avaient pas encore été appliquées, 36 l'ont été entièrement (ce qui représente 72 % des recommandations qui n'avaient pas été appliquées, contre 68 % en 2021).

Chiffres clés

170	Nombre de pays et de territoires dans lesquels le PNUD est présent
774 millions de dollars	Budget de 2022 approuvé par le Conseil d'administration pour les ressources ordinaires ² . Les autres ressources ne font pas partie du budget approuvé par le Conseil d'administration, bien qu'il en soit rendu compte dans les états financiers.
5,32 milliards de dollars	Total des produits
5,35 milliards de dollars	Total des charges
14,82 milliards de dollars	Total de l'actif
3,07 milliards de dollars	Total du passif

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. Créé par l'Assemblée générale en 1965, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) collabore avec des entités et des personnes à tous les niveaux de la société pour aider à édifier des nations capables de résister aux crises et de stimuler une croissance durable qui améliore la qualité de vie de chacun et chacune. Il a son siège à New York, mais mène l'essentiel de ses activités par l'entremise de bureaux implantés dans 170 pays et territoires. Il contribue à renforcer l'autonomie des personnes et la résilience des nations en offrant à la fois une perspective mondiale et un éclairage local.
2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du PNUD pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946. Il a conduit son audit conformément à l'article VII et à l'annexe du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.
3. L'audit avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière du PNUD au 31 décembre 2022 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

² Ressources combinées, non liées et non préaffectées, qui ne font pas l'objet de restrictions imposées par les partenaires de financement.

4. Outre l'audit des comptes et des opérations financières, le Comité a effectué différents examens de la gestion en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, selon lequel il doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes du PNUD et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de ses activités. L'Assemblée générale avait aussi demandé au Comité d'examiner la suite donnée à ses recommandations antérieures et de lui faire rapport à ce sujet. Ces questions sont traitées dans les sections pertinentes du présent rapport et des informations détaillées sont données à l'annexe du présent chapitre.

5. Le Comité a également procédé à l'audit annuel des ressources ordinaires de la Caisse du FEM et émis une opinion sans réserve pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

6. Le Comité a continué de collaborer avec le Bureau de l'audit et des investigations pour veiller à ce que leurs travaux soient coordonnés. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il a fait l'objet d'une discussion avec l'administration du PNUD, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

7. L'audit a été mené sur place, au siège du Programme, à New York, en novembre 2022 et mai 2023, dans les Centres mondiaux de services partagés de Copenhague et de Kuala Lumpur, en novembre 2022, ainsi que dans les bureaux de pays en Argentine, au Bangladesh, au Burundi, en Égypte, au Kazakhstan, au Tchad, en Thaïlande et en Türkiye, entre septembre 2022 et février 2023.

8. Des recommandations fondées sur les constatations faites dans les bureaux de pays ont été formulées à l'intention de ces derniers et ont fait l'objet d'un suivi au siège. Elles concernaient les finances et le budget, l'administration et la sécurité, la gestion des ressources et des opérations, la dissociation de fonctions, la gestion des risques et l'objectif de développement durable n° 16.

B. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité

9. Cinquante des recommandations portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou des années antérieures restaient à appliquer, dont 33 avaient été formulées dans le rapport sur les états financiers de 2021 et 17 dans des rapports antérieurs.

10. Sur les recommandations qui restaient à appliquer, 36 ont été appliquées (72 %, contre 68 % en 2021), 11 sont en cours d'application (22 %) et 3 sont devenues caduques (6 %).

11. Le Comité note qu'il n'y a pas de recommandations en souffrance depuis longtemps, puisque les 11 recommandations considérées comme étant en cours d'application avaient été formulées dans le rapport sur les états financiers de 2021.

12. On trouvera à l'annexe du présent rapport des précisions sur l'état d'application des recommandations.

2. Aperçu de la situation financière

Produits et charges

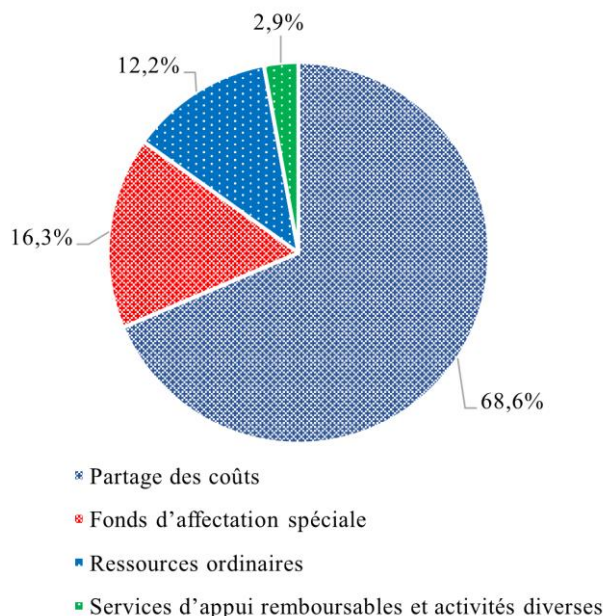
13. Les produits du PNUD comprennent les contributions volontaires, les produits des opérations avec contrepartie directe, les produits des placements et les produits divers. En 2022, le montant total des produits s'est établi à 5 322,1 millions de dollars

(contre 5 636,9 millions en 2021) et celui des charges à 5 347,6 millions de dollars (contre 5 384,9 millions en 2021), faisant apparaître un déficit de 25,4 millions de dollars (contre un excédent de 252,0 millions de dollars en 2021). La diminution des produits est principalement due à la réduction des contributions volontaires.

14. Le montant des contributions volontaires versées au PNUD s'est élevé à 4 997,6 millions de dollars (contre 5 304,0 millions en 2021), soit 93,9 % du total des produits (contre 94,1 % en 2021). Les contributions volontaires ont diminué de 306,4 millions de dollars (5,8 %) par rapport à 2021, ce qui tient essentiellement à une réduction des contributions au titre des ressources ordinaires (273,4 millions de dollars) et du partage des coûts (319,0 millions de dollars), en partie compensée par une augmentation des contributions volontaires versées aux fonds d'affectation spéciale (259,2 millions de dollars). Le financement du PNUD est cyclique et budgétisé tous les deux ans. Les produits sont comptabilisés au moment de la signature de l'accord de contribution, sous réserve que certains critères soient réunis. Le montant des contributions volontaires se répartit comme suit : 608,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires (contre 882,0 millions en 2021), 3 428,3 millions de dollars au titre du partage des coûts (contre 3 747,3 millions en 2021), 815,0 millions de dollars au titre des fonds d'affectation spéciale (contre 555,8 millions en 2021) et 145,7 millions de dollars au titre des services d'appui remboursables et activités diverses (contre 119,0 millions en 2021). Ces contributions sont présentées à la figure II.I.

Figure II.I

Répartition des contributions volontaires versées au titre des ressources ordinaires et des autres ressources



Source : analyse par le Comité des états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2022.

15. Le total des charges constatées en 2022 (5 347,6 millions de dollars) était presque égal à celui de 2021 (5 384,9 millions de dollars). Est exclue de la ventilation des charges par secteur l'élimination du recouvrement des coûts internes (270,0 millions de dollars). Le recouvrement des coûts sert à imputer les charges gérées de façon centralisée à la bonne source de financement. Avant cette opération

d'élimination, le montant total des charges s'élevait à 5 617,5 millions de dollars et se répartissait comme suit : 803,1 millions de dollars (14,3 %) au titre des ressources ordinaires, 3 655,1 millions de dollars (65,1 %) au titre du partage des coûts, 574,6 millions de dollars (10,2 %) au titre des fonds d'affectation spéciale et 584,8 millions de dollars (10,4 %) au titre des services d'appui remboursables et activités diverses.

16. La ventilation des charges par type indique que les services contractuels sont restés le poste le plus important en 2022, représentant un montant de 1 995,3 millions de dollars, soit 37 % du total des charges (contre 2 008,6 millions en 2021). Un montant de 1 021,8 millions de dollars (contre 1 216,7 millions en 2021), soit 19 % du total des charges, a été consacré aux fournitures et consommables utilisés. La diminution de 195,0 millions de dollars entre 2021 et 2022 tient essentiellement à la réduction de 145,1 millions de dollars des charges afférentes au matériel informatique et au matériel de communication (dont une réduction de 128,6 millions au titre des programmes). Les charges de personnel sont restées stables et se sont établies à 871,0 millions de dollars (contre 866,2 millions en 2021), soit 16 % du total des charges. Un montant de 951,8 millions de dollars (18 % du total des charges) a été consacré aux frais généraux de fonctionnement, déduction faite de 270,0 millions de dollars au titre du recouvrement des coûts internes. L'augmentation de 107,4 millions de dollars de ces frais (qui s'élevaient à 844,4 millions en 2021) était liée à la hausse des charges afférentes aux voyages (64,0 millions de dollars) découlant de la reprise des voyages après la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), ainsi qu'à la hausse des frais de formation et de recrutement (56,4 millions de dollars). Un montant de 377,6 millions de dollars a été consacré aux subventions et autres transferts (contre 349,7 millions en 2021). Les charges diverses et l'amortissement (130,1 millions de dollars) ont augmenté de 30,8 millions de dollars en raison principalement de la dépréciation des créances du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) (voir ci-dessous).

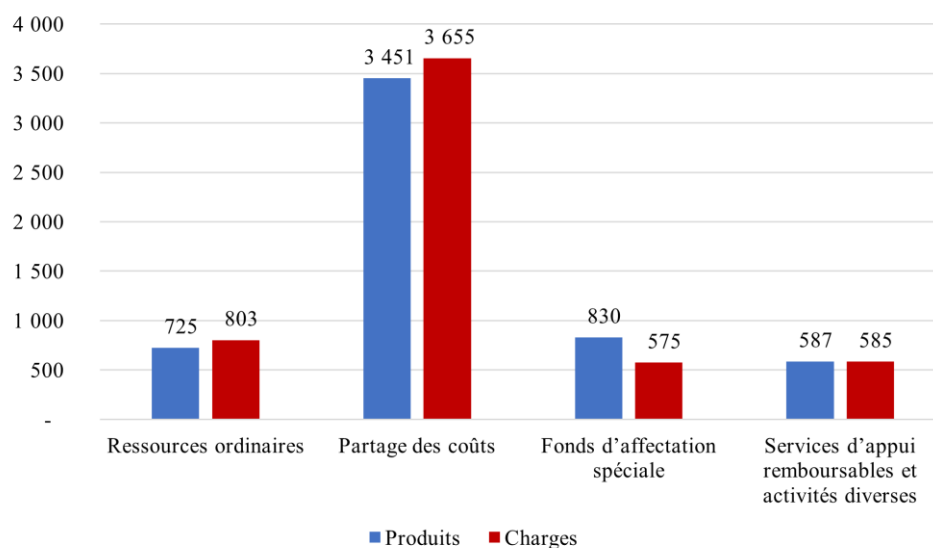
17. La ventilation des charges par catégorie est la suivante : 4 632,2 millions de dollars (82,5 %) ont été consacrés aux activités relatives aux programmes (contre 4 651,5 millions en 2021) ; 188,3 millions de dollars (3,4 %) à l'efficacité du développement (contre 209,0 millions en 2021) ; 495,5 millions de dollars (8,8 %) aux activités de gestion, y compris de contrôle et d'assurance (contre 444,3 millions en 2021) ; 301,6 millions de dollars (5,4 %) aux activités entreprises à des fins spéciales et aux charges diverses (contre 341,2 millions en 2021). La ventilation des charges par catégorie ne tient pas compte de l'élimination du recouvrement des coûts internes (270,0 millions de dollars).

18. On trouvera à la figure II.II une comparaison des produits et des charges par secteur.

Figure II.II

Comparaison des produits et des charges (avant élimination du recouvrement des coûts internes)

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : analyse par le Comité des états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2022.

Analyse des ratios

19. Le Comité a analysé les principaux ratios financiers du PNUD (voir le tableau II.1) et constaté une amélioration globale en 2022 par rapport à 2021. Cette amélioration s'explique par une diminution des passifs (en pourcentage) plus importante que celle des actifs, notamment pour ce qui est des positions à court terme, les actifs courants ayant diminué de 8,9 %, tandis que les passifs courants ont baissé de 18,8 %.

20. Au 31 décembre 2022, le total de l'actif du PNUD (14 822,2 millions de dollars) avait diminué de 2,2 % en raison d'une réduction des placements à court terme (442,09 millions de dollars) et des actifs afférents au Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires³, compensée en partie par une augmentation des créances afférentes aux opérations sans contrepartie directe (223,6 millions de dollars). Le total du passif avait quant à lui diminué de 14,0 % du fait d'une diminution des fonds détenus en fiducie au nom du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (154,8 millions de dollars) et de gains actuariels au titre des avantages du personnel (381,5 millions de dollars) liés à une modification (taux d'actualisation) dans les hypothèses actuarielles relatives à l'assurance maladie après la cessation de service et à d'autres avantages.

³ Les actifs courants du PNUD afférents au Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires ont diminué de 315,99 millions de dollars (trésorerie et placements) et les placements à long terme ont augmenté de 157,79 millions de dollars.

Tableau II.1
Analyse des ratios

Ratio	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Ratio de liquidité générale^a		
Actif courant/passif courant	4,60	4,10
Total de l'actif/total du passif^b	4,82	4,24
Ratio de liquidité immédiate^c		
(Disponibilités + placements à court terme)/ passifs courants	2,70	2,57
Ratio de liquidité relative^d		
(Disponibilités + placements à court terme + créances courantes)/passifs courants	4,45	3,94

Source : analyse par le Comité des états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2022.

^a Un ratio élevé, c'est-à-dire supérieur à 1, signifie que l'entité est en mesure de régler ses passifs courants.

^b Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

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

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

21. Au 31 décembre 2022, le montant des actifs courants du PNUD s'établissait à 6 916,4 millions de dollars, soit 4,60 fois celui des passifs courants (1 502,9 millions de dollars), ce qui indique que le Programme peut faire face à ses obligations à court terme. De même, la valeur totale de l'actif (14 822,2 millions de dollars) était près de cinq fois supérieure à celle du passif (3 072,7 millions de dollars), ce qui est un signe de bonne santé financière. Sont comprises dans l'actif les contributions annoncées par les donateurs pour des périodes à venir.

22. Les réserves comprennent la réserve opérationnelle, le fonds de dotation et la réserve pour initiatives spéciales. Le PNUD a calculé le montant de sa réserve opérationnelle selon la méthode approuvée par le Conseil d'administration. La réserve opérationnelle se compose d'une réserve pour les ressources ordinaires et d'une réserve pour les autres ressources. Au 31 décembre 2022, le PNUD détenait des réserves d'un montant total de 309,3 millions de dollars, contre 301,5 millions au 31 décembre 2021. L'augmentation de 7,8 millions de dollars correspond au transfert à la réserve opérationnelle de l'excédent cumulé au cours d'années antérieures calculé selon une formule prédéfinie (8,0 millions de dollars), en partie contrebalancé par l'élimination de la réserve pour initiatives spéciales, qui était détenue et a été intégralement utilisée pour financer les frais de déménagement de bureaux (0,16 million de dollars).

3. Finances et budget

Surestimation des produits comptabilisés

23. Le PNUD avait par erreur enregistré des produits prévus dans des contrats de partage des coûts conclus avec des gouvernements financés par des institutions financières internationales, en les comptabilisant d'avance, au lieu de les comptabiliser selon la méthode de la comptabilité de caisse conformément à sa

politique de comptabilisation des produits en vigueur, applicable à certains donateurs présentant un risque de crédit, ce qui avait abouti à une surestimation des produits de 2022. Un ajustement de 518 millions de dollars avait donc été apporté dans la version finale des états financiers.

24. Conformément à la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)], lorsqu'il signe un accord de contribution en tant que bénéficiaire, le PNUD procède à l'une ou l'autre des opérations suivantes :

a) Il comptabilise une créance correspondant à l'intégralité du montant prévu dans l'accord au moment de la signature de celui-ci, y compris s'il s'agit d'un accord pluriannuel, qui prévoit des versements sur plusieurs années financières ;

b) Il comptabilise les produits au fur et à mesure que les fonds sont effectivement versés, dans les cas où des expériences passées laissent planer un doute sur la disponibilité des fonds⁴. C'est le cas notamment des contributions au titre de la participation aux coûts de certains gouvernements, pour lesquelles les sommes versées ont été fluctuantes par le passé.

25. Avant les ajustements effectués à la suite de l'audit, le PNUD avait comptabilisé, pour l'année financière 2022, des contributions volontaires d'un montant de 5 512 millions de dollars (contre 5 304,0 millions en 2021), dont 3 945 millions de dollars de contributions au titre de la participation aux coûts (contre 3 747 millions en 2021).

26. En 2022, le PNUD a comptabilisé des produits à recevoir d'un montant de 518 millions de dollars pour des accords de participation aux coûts conclus avec des gouvernements qui prévoyaient un financement indirect par des institutions financières internationales, alors qu'aucun produit à recevoir de ce type n'avait été comptabilisé en 2021. Le Comité a relevé qu'en 2021 les accords de ce type avaient été comptabilisés exclusivement selon la méthode de la comptabilité de caisse.

27. En analysant les accords en question, le Comité a constaté les problèmes suivants :

a) Entre 2019 et 2021, les produits afférents à un accord signé en 2019 avec le Gouvernement tchadien⁵ avaient été considérés comme incertains, en application du paragraphe 35 de la norme IPSAS 23, et comptabilisés au moment où les sommes avaient été effectivement versées. Une petite partie du montant prévu dans l'accord (environ 10 millions de dollars, soit 2 % du montant total de 424 millions de dollars) avait été comptabilisée d'avance et une somme de 3 millions de dollars avait été reçue et constatée en produits en 2022 selon la méthode de la comptabilité de caisse. Toutefois, dans les états financiers initiaux de 2022, le PNUD avait constaté d'avance des produits de 410 millions de dollars pour le même accord. Le PNUD a expliqué que la méthode de comptabilisation de ces produits avait subitement changé en 2022 parce que le bureau de pays avait informé le Centre mondial de services partagés que le financement indirect alloué par la Banque arabe pour le développement économique en Afrique couvrait l'intégralité du montant prévu dans l'accord et que l'on avait donc considéré avoir une pleine certitude concernant la réalisation globale des engagements du Tchad. Pendant l'audit, le Comité a toutefois constaté que 18,5 millions de dollars seulement étaient en fait couverts par la Banque ;

⁴ Le paragraphe 35 de la norme IPSAS 23 dispose ce qui suit : « Une entrée de ressources est "probable" lorsque l'entrée est plus probable qu'improbable. L'entité fonde cette décision sur son expérience passée [...] ».

⁵ Le Programme d'appui au développement local et à la finance inclusive au Tchad est un projet en trois phases couvrant la période allant de janvier 2018 à décembre 2030.

b) La méthode utilisée pour les accords relatifs aux contributions signés avant 2022 semble incohérente. Dans les états financiers initiaux de 2022, le PNUD avait calculé les contributions à recevoir au titre des accords prévoyant des financements provenant d'institutions internationales financières en établissant la différence entre le total des engagements et la part financée par ces institutions. Or, la plupart de ces accords de financement avaient été signés avant 2022 et des produits avaient été constatés au moment du versement des fonds (plus de 90 % des accords de l'échantillon examiné par le Comité avaient été signés avant 2022). Si elle n'avait pas été fondée sur des motifs externes, la nouvelle méthode suivie aurait été un changement de méthode comptable volontaire, qui, s'il avait été confirmé qu'il était conforme à la norme IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs), aurait dû être appliqué rétroactivement⁶ en ajustant le solde d'ouverture de 2022⁷. En outre, le Comité a relevé que, pour les contrats examinés, le taux de règlement des sommes dues par des institutions financières internationales était faible, et le PNUD a indiqué que ces institutions n'avaient pas communiqué d'échéancier, ce qui faisait que l'on ne pouvait savoir avec certitude quand les fonds allaient être reçus ;

c) L'examen des accords relatifs aux contributions semble insuffisant. Le PNUD n'a pas analysé de manière exhaustive tous les accords prévoyant un financement par des institutions financières internationales. Le Comité a recensé 26 projets financés par de telles institutions dont les produits étaient constatés selon la méthode de la comptabilité de caisse – qui représentaient une somme de 100 millions de dollars en 2022 – et que le PNUD n'avait pas encore analysés pour appliquer la norme IPSAS 23 de façon cohérente. Jusqu'à ce que les accords en question soient examinés, la seule solution acceptable est de continuer à appliquer la même méthode (à savoir comptabiliser les produits selon la méthode de la comptabilité de caisse conformément au paragraphe 35 de la norme IPSAS 23). Le PNUD a ajusté ses états financiers de 2022 en conséquence, ce qui a réduit les produits constatés en 2022 de 518 millions de dollars par rapport aux états initialement soumis au Comité.

28. Le Comité recommande que le PNUD procède à un examen exhaustif de tous les accords de contribution prévoyant un financement indirect.

29. Cet examen devrait être mené avant que le Comité procède à l'audit intermédiaire des états financiers de 2023.

30. Le PNUD a accepté la recommandation.

Analyse de la dépréciation des créances

31. Le PNUD effectue une analyse de l'ancienneté des créances conformément à la norme IPSAS 26 (Dépréciation d'actifs générateurs de trésorerie), mais cette analyse n'est pas exhaustive. Sur la base des observations du Comité, un ajustement de 31 millions de dollars pour dépréciation des créances du Fonds pour l'environnement mondial a été enregistré, ajustement qui n'était pas significatif pour les états financiers du PNUD.

⁶ D'après le paragraphe 24 b) de la norme IPSAS 3 : « lorsqu'une entité [...] décide de changer de méthode comptable, elle doit appliquer ce changement de manière rétrospective ».

⁷ Selon le paragraphe 27 de la norme IPSAS 3 : « lorsqu'un changement de méthode comptable est appliqué de manière rétrospective conformément au paragraphe 24 a) ou b), l'entité doit ajuster le solde d'ouverture de chaque élément affecté de l'actif net/situation nette pour la première période antérieure présentée, ainsi que les autres montants comparatifs fournis pour chaque période antérieure présentée comme si la nouvelle méthode comptable avait toujours été appliquée ».

32. Au 31 décembre 2022, le PNUD avait comptabilisé 4 966 millions de dollars de contributions à recevoir (contre 4 742 millions en 2021). Le Comité a noté que le PNUD n'avait procédé aux dépréciations prévues par la norme IPSAS 26 que sur les créances facturées (253 millions de dollars), qui représentaient seulement 5 % des créances comptabilisées à la fin de 2022. Il a constaté que la créance la plus élevée, d'un montant de 1 186 millions de dollars⁸ (représentant environ 24 % des créances du PNUD), était liée au FEM, le plus important donateur en 2022, dont les contributions volontaires s'élevaient à 539 millions de dollars. Pour atteindre les objectifs des conventions et accords environnementaux internationaux, les pays donateurs participants assurent le financement du FEM à l'intention des pays en développement et des pays en transition.

33. Les contributions des donateurs sont allouées par l'intermédiaire de plusieurs fonds d'affectation spéciale administrés par la Banque mondiale, en sa qualité d'entité administratrice du FEM. Les fonds approuvés par le Conseil du FEM sont transférés aux différents partenaires par l'intermédiaire des 18 agences du FEM, qui exécutent des projets et programmes dans les pays bénéficiaires. L'entité administratrice aide à mobiliser les fonds du FEM dans le cadre d'un processus de reconstitution des ressources qui a lieu tous les quatre ans et transfère les fonds aux agences du FEM. Le PNUD agit en tant qu'agent de réalisation du FEM conformément à l'accord sur les procédures financières signé en novembre 2010⁹. Le FEM accepte les engagements de financement dans le cadre d'accords avec les donateurs, qui sont comptabilisés comme des contributions par le PNUD dans un fonds d'affectation spéciale prévu à cet effet. Ces contributions sont constatées en produits au moment de la signature de l'accord conformément à la norme IPSAS 23. La créance constatée correspond à la différence entre le montant prévu dans l'accord et les sommes reçues. L'équipe des finances du Centre mondial de services partagés de Kuala Lumpur s'occupe de la comptabilisation.

34. Le pôle pour les fonds verticaux, l'appui aux programmes, les contrôles et la conformité du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, situé à New York, réclame les sommes nécessaires à l'entité administratrice deux fois par an en fonction des prévisions de dépenses. Au vu du nombre considérable de projets (plus de 1 000) et conformément aux procédures financières convenues avec l'entité administratrice du FEM, les demandes de fonds sont faites et les sommes reçues sont enregistrées de manière groupée (et non par projet) ; il est donc difficile d'assurer un suivi des créances au niveau des projets. Conformément à un accord signé avec l'entité administratrice du FEM, le donateur exige que les demandes soient faites au niveau du fonds et non au niveau du projet. Toutefois, il est également indiqué que l'entité administratrice du FEM exige des informations précises concernant chaque projet clos ainsi qu'un état annuel de rapprochement détaillé. Pour les projets clos ou annulés, le pôle pour les fonds verticaux, l'appui aux programmes, les contrôles et la conformité évalue et communique le montant des engagements annulés à l'administrateur. Le Comité note que ces informations ne sont pas communiquées à l'équipe du Centre mondial de services partagés de Kuala Lumpur, ce qui explique pourquoi les projets clos ou annulés ne sont pas comptabilisés en pertes et les créances sont surestimées.

35. Le pôle pour les fonds verticaux, l'appui aux programmes, les contrôles et la conformité a transmis au Comité l'état de rapprochement annuel communiqué à

⁸ Avant dépréciation.

⁹ Accord relatif aux procédures financières conclu entre le PNUD et la Banque mondiale le 19 novembre 2010.

L'article 12.4 de l'accord stipule que les auditeurs externes du PNUD auditent les états financiers du fonds d'affectation spéciale PNUD/FEM.

l'entité administratrice pour 2022¹⁰, dans lequel il est expliqué que des engagements ont été annulés ou réduits en 2022 pour un montant de 23 millions de dollars du fait de projets clos ou annulés en 2022. Le Comité a constaté, dans un échantillon de créances, que cette information n'avait pas été prise en compte par l'équipe des finances et qu'aucune créance n'avait été comptabilisée en pertes. Le Comité a par conséquent demandé à l'équipe des finances une estimation des soldes non utilisés¹¹ pour les projets clos entre 2020¹² et 2022. L'équipe des finances a estimé que ces soldes s'élevaient à 31 millions de dollars, alors que l'état de rapprochement communiqué à l'entité administratrice faisait apparaître un montant de 38 millions de dollars pour la même période.

36. Le Comité a rapproché les deux bases de calcul et recensé plusieurs cas dans lesquels il y avait un décalage entre la date de clôture financière des projets et les informations figurant dans le rapport communiqué à l'entité administratrice. En attendant qu'un rapprochement complet par projet soit effectué entre les créances, les sommes reçues et les soldes non utilisés pour les projets clos ou annulés afin de procéder à la comptabilisation en pertes des créances, le PNUD a ajusté les états financiers de 2022 et comptabilisé une dépréciation des créances du FEM de 31 millions de dollars.

37. Le Comité recommande que le PNUD a) procède à un test annuel de dépréciation des créances non facturées ; b) comptabilise en pertes les créances du FEM concernant des projets clos ou annulés et ajuste les produits afférents au FEM en conséquence ; c) enregistre les contributions et les encaissements du FEM par projet.

38. Le PNUD a accepté la recommandation, notant qu'une réduction des produits serait constatée lorsqu'il serait parvenu à un accord avec un donateur concernant la modification d'un projet. Il s'est engagé à déterminer comment suivre au mieux les contributions, les sommes à recevoir et les sommes reçues afférentes au FEM par numéro d'identification des projets.

Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement

39. Le Comité a examiné les passifs liés aux avantages du personnel au 31 décembre 2022 et a constaté que les besoins de financement du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement du PNUD, d'un montant de 133 millions de dollars, ne faisaient pas l'objet d'un suivi par le biais d'un fonds dédié dans le système, ce qui pouvait empêcher le PNUD de faire face à toute difficulté financière prévisible.

40. Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement est un régime d'assurance maladie administré par l'ONU et les organisations apparentées, comme le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ou le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), au bénéfice des fonctionnaires en question qui sont actifs (agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national) ou d'anciens membres du personnel local (et des membres de leur famille remplissant les conditions requises) qui travaillent ou résident dans les lieux d'affectation hors Siège y ouvrant droit. Le Régime a été créé en 1987 par l'Assemblée générale, en application de sa résolution

¹⁰ Conformément à l'article 12.3 de l'accord sur les procédures financières conclu entre le PNUD et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement.

¹¹ Différence entre la créance comptabilisée à la signature de l'accord et les charges constatées.

¹² En 2019, le PNUD a affiné son traitement comptable des opérations sans contrepartie directe conformément à la norme IPSAS 23 et reconstitué ses créances à la fin de l'année.

41/209 III et de l'article 6.2 du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, et a remplacé le Régime de prestations médicales.

41. Dépositaire du Régime, le PNUD est responsable des directives y relatives. Le Régime n'est pas détenu par une entité juridique distincte et le PNUD assume les risques associés aux actifs et passifs du Régime. L'administration du Régime a été confiée à Cigna, qui agit en tant que tiers administrateur conformément aux règles et règlements applicables. Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement du PNUD s'adresse aux membres du personnel et entités suivants : les bureaux de pays du PNUD ; les fonctionnaires du PNUD recrutés localement qui sont soumis au Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et qui sont en poste ailleurs qu'au siège à New York ; les participants au Régime administrés par le PNUD.

42. Le PNUD a constitué une réserve pour le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement depuis la création de celui-ci ; elle s'élevait à 65,6 millions de dollars en 2012, à 121,6 millions en 2020 et à 133 millions au 31 décembre 2022. Le montant de la réserve correspond au solde net cumulé des cotisations reçues, déduction faite de toutes les demandes de remboursement et des frais d'administration réglés pour tous les fonctionnaires et entités participant au Régime. En 2021, afin de régler des questions de trésorerie et d'évaluer le risque associé aux responsabilités de dépositaire du Régime, le PNUD a chargé une société de conseil d'analyser le financement du Régime dans le cadre d'une étude de projection à long terme. En se fondant sur les données relatives aux participants au 30 décembre 2020 que lui avait fournies le PNUD, la société de conseil a donné un aperçu des hypothèses et méthodes utilisées pour établir les projections dans le cadre de l'étude et a communiqué les résultats des projections afférentes aux flux de trésorerie du Régime en fonction de différents scénarios. Les conclusions de l'étude ont été publiées en février 2022 : elles prédisent un déficit général pour le Régime et, partant, un épuisement de la réserve accumulée dans les années à venir.

43. Le Comité a noté qu'au 31 décembre 2022, les passifs du Régime d'assurance médicale inscrits à la rubrique Avantages du personnel correspondaient au solde net cumulé des cotisations reçues, déduction faite des demandes de remboursement et des frais administratifs réglés pour tous les fonctionnaires et entités participant au Régime, qui s'élevait à 133 millions de dollars. Le Comité n'a pas trouvé trace de stratégie de placement ou de produits afférents à cette réserve.

44. Le PNUD est le dépositaire du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement pour les membres de son personnel qui remplissent les conditions et pour tous les participants du système des Nations Unies dont il administre les états de paie en vertu d'un accord de prestation de services. Le solde net cumulé du Régime est directement comptabilisé à la rubrique Avantages du personnel et non dans un fonds prévu à cet effet dans le système, et la réserve fait partie de l'excédent cumulé. Le Comité est d'avis que le suivi des besoins de financement du Régime à l'aide d'un fonds prévu à cet effet dans le système serait une bonne pratique. La mise en place d'un tel fonds et les contrôles y afférents permettraient au PNUD de mieux faire face aux difficultés de financement prévisibles mises en lumière dans l'étude susmentionnée.

45. Le Comité recommande que le PNUD crée un fonds interne spécifique dans le système d'information comptable afin de suivre les besoins de financement du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et d'en améliorer le contrôle.

46. Le PNUD a accepté la recommandation.

Présentation de l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels

47. Les informations budgétaires présentées par le PNUD dans l'état V sont pleinement conformes à la norme IPSAS 24. Cependant, dans la note 6 relative aux états financiers, le rapprochement entre les montants réels et les flux nets de trésorerie prescrit par le paragraphe 47 de la norme IPSAS 24 devrait être fait sur une base plus comparable.

48. Le paragraphe 1 de la norme IPSAS 24 dispose que la norme « impose une comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels résultant de l'exécution du budget à inclure dans les états financiers ». Selon le paragraphe 8, « un budget approuvé n'est pas une estimation anticipée ou une projection fondée sur des hypothèses au sujet d'événements futurs et d'éventuelles actions de la direction qui ne sont pas nécessairement susceptibles d'avoir lieu ». Le paragraphe 47 impose que soient rapprochés, dans l'état comparatif des montants budgétés et des montants réels, les montants réels présentés dans les états financiers « en identifiant séparément toutes les différences relatives à la base, au choix du moment et à l'entité » et les flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement, des activités d'investissement et des activités de financement, qui sont indiqués dans l'état IV.

49. En ce qui concerne l'application de la norme IPSAS 24, les principales données présentées par le PNUD dans son projet d'états financiers pour 2022 étaient les suivantes d'après l'état V, présenté selon la méthode de la comptabilité de caisse : a) le budget définitif approuvé était de 774,35 millions de dollars ; b) les dépenses réelles financées au moyen du budget approuvé s'élevaient à 746,97 millions de dollars ; c) un excédent budgétaire de 27,38 millions de dollars avait été enregistré. D'après l'état IV, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 94,34 millions de dollars en 2022.

50. Pour ce qui est de la conformité de l'état V avec la norme IPSAS 24, les chiffres énoncés ci-dessus montrent que les recettes et les dépenses inscrites au budget approuvé du PNUD (qui couvre le budget institutionnel et le budget relatif aux programmes) représentent environ 14 % des produits et charges comptabilisées et présentés dans les états financiers établis conformément aux normes IPSAS.

51. L'explication donnée au paragraphe 10 de la note 6 est que les montants afférents au partage des coûts, aux fonds d'affectation spéciale et aux services d'appui remboursables et activités diverses sont pris en compte dans l'état IV mais pas dans l'état V (il en va de même pour les différences entre l'état II et l'état V). Le PNUD considère ce qui suit :

Pour les besoins de l'information financière conforme aux normes IPSAS, les budgets approuvés sont le budget institutionnel¹³, financé par les ressources ordinaires, et la part du plan de ressources qui concerne les activités de développement devant être financées par les ressources ordinaires¹⁴. Parce qu'elles reposent sur des estimations et projections établies à partir d'hypothèses concernant des événements à venir et qu'elles n'ont pas été officiellement approuvées par le Conseil d'administration, les autres ressources du PNUD ne sont pas présentées dans l'état V (voir le paragraphe 4 de la note 6).

¹³ D'après l'article 13 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le budget institutionnel du PNUD porte sur les activités visant l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, les activités de gestion et les activités entreprises à des fins spéciales.

¹⁴ L'article 26.01 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD dispose que l'Administrateur présente tous les ans des états financiers conformes aux Normes comptables internationales du secteur public, comprenant un compte « Ressources ordinaires » et un compte « Autres ressources ».

L'exclusion des ressources autres que les ressources ordinaires est conforme au paragraphe 8 de la norme IPSAS 24, dans lequel figure une définition du terme « budget approuvé », qui n'englobe pas les prévisions et projections. Ainsi, même s'il ne fait état que d'une petite partie des ressources et charges comptabilisées, l'état V est conforme à la norme IPSAS 24.

52. Pour ce qui est du rapprochement entre les montants réels et les flux nets de trésorerie figurant au paragraphe 8 de la note 6, le paragraphe 47 de la norme IPSAS 24 impose que soient rapprochés les montants réels présentés dans les états financiers, en identifiant séparément toutes les différences relatives à la base, au choix du moment et à l'entité, d'une part, et les flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement, des activités d'investissement et des activités de financement, tels qu'indiqués dans l'état IV, d'autre part.

53. Bien que ce point ne soit pas explicité au paragraphe 47, mais peut être déduit de la référence qui est faite dans la norme IPSAS 24 aux flux de trésorerie nets, il convient de rapprocher l'excédent ou déficit budgétaire calculé selon la méthode de la comptabilité de caisse (en l'occurrence un excédent de 27 380 000 dollars) et l'augmentation ou la diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie indiquée dans l'état IV (en l'occurrence, une diminution nette de 94 343 000 dollars). La logique veut que, pour appliquer le paragraphe 47 de la norme IPSAS 24 de façon cohérente, les flux de trésorerie nets (à savoir la différence entre flux de trésorerie entrants et sortants) doivent être rapprochés avec l'excédent ou le déficit budgétaire enregistré en fin d'année (qui correspond à la différence entre les ressources budgétées et les dépenses réelles), et non avec les dépenses prévues au budget uniquement.

54. On trouve au paragraphe 8 de la note 6 un rapprochement entre les dépenses réelles (746,97 millions de dollars) et la diminution de la trésorerie (94,34 millions de dollars). Ce rapprochement n'est pas conforme et devrait être remplacé par le rapprochement usuel conforme au paragraphe 47 de la norme IPSAS 24, décrit ci-dessus, entre l'excédent ou le déficit budgétaire et l'augmentation ou la diminution de la trésorerie (flux net de trésorerie). Bien que non crucial dans la mesure où le budget approuvé n'englobe qu'une petite partie des ressources et charges présentées dans les états financiers, ce point devrait être ajusté.

55. Sachant que a) le PNUD suit la même méthode de rapprochement décrite au paragraphe 47 de la norme IPSAS 24 dans ses notes relatives aux états financiers que d'autres organismes, notamment le Fonds d'équipement des Nations Unies, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et que b) le problème n'a pas d'incidence sur les autres états financiers, le Comité n'exige pas un ajustement immédiat de sorte que ces organisations aient suffisamment de temps pour se coordonner et se conformer au paragraphe 47 de la norme IPSAS 24.

56. Le Comité recommande que le PNUD rapproche les montants inscrits au budget et les flux nets de trésorerie sur une base comparable dans les notes relatives aux états financiers.

57. Comme prescrit par le paragraphe 47 de la norme IPSAS 24, un rapprochement devrait être fait, dans la note 6 relative aux états financiers, entre l'excédent ou le déficit par rapport au budget approuvé, calculé selon la méthode de la comptabilité de caisse et indiqué dans l'état V (et non uniquement les dépenses inscrites au budget calculées selon la méthode de la comptabilité de caisse), et les flux nets de trésorerie (augmentation ou diminution) indiqués dans l'état IV.

58. Le PNUD a accepté la recommandation. Il a noté que les informations actuellement communiquées en application du paragraphe 47 de la norme IPSAS 24

étaient les mêmes que celles communiquées par plusieurs autres organismes œuvrant en faveur du développement, et s'est engagé à collaborer avec eux pour harmoniser les informations figurant au paragraphe 8 de la note 6 et rapprocher l'excédent ou déficit budgétaire, plutôt que les dépenses indiquées dans l'état V uniquement, avec le flux net de trésorerie indiqués dans l'état IV.

4. Mise en œuvre au sein du Programme des Nations Unies pour le développement de la réforme visant à dissocier les fonctions de coordinatrice ou coordonnateur résident des Nations Unies et celles de représentante ou représentant résident du PNUD

59. La dissociation des fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) des Nations Unies et de représentant(e) résident(e) du PNUD s'inscrit dans le cadre d'une réforme plus vaste engagée par le Secrétaire général. Par sa résolution [72/279](#) du 31 mai 2018, l'Assemblée générale a décidé de profondément modifier le positionnement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. L'objectif principal était d'améliorer les performances globales et la responsabilité du système des Nations Unies pour le développement. Au paragraphe 14 de la résolution, l'Assemblée générale a souligné qu'il était nécessaire de réaliser pleinement les gains d'efficacité énumérés par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé » ([A/72/684-E/2018/7](#)), dans lequel il avait annoncé que la génération suivante d'équipes de pays des Nations Unies et la redynamisation du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents devaient être mises en œuvre avant la fin de 2019. Au paragraphe 32 de cette même résolution, elle a prié le Secrétaire général d'opérer en toute efficacité et efficience la transition vers un système des Nations Unies pour le développement repositionné, notamment en examinant comme il se devait la vocation nouvelle du Programme des Nations Unies pour le développement comme plateforme d'appui du système des Nations Unies pour le développement, investie d'une mission de coordination s'agissant d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030.

60. Les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) et de représentant(e) résident(e) étant pleinement intégrées dans l'organisation du PNUD, leur dissociation constituait une réforme majeure pour le PNUD, qui n'en était pas le maître d'ouvrage. Les conséquences stratégiques, financières, institutionnelles, administratives et matérielles de la réforme ont été importantes pour le PNUD.

61. La présente section porte sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme par le PNUD (sect. 4.1), les aspects de la réforme liés à la gestion des ressources humaine (sect. 4.2), les conséquences financières de la réforme (sect. 4.3), les incidences de la réforme sur le rôle du PNUD s'agissant des services partagés (sect. 4.4) et la possibilité de tirer parti de façon plus stratégique de la mission de coordination du PNUD (sect. 4.5).

4.1 État d'avancement de la mise en œuvre de la réforme par le Programme des Nations Unies pour le développement

62. Le PNUD a anticipé et mis en œuvre une transition complexe dans un délai très court, comme l'avaient demandé l'Assemblée générale et le Conseil d'administration du PNUD. La réforme a été mise en œuvre avec succès dans la mesure où elle a permis aux nouveaux bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents de commencer effectivement à travailler et à fonctionner dès le début de l'année 2019, sans que le fonctionnement du PNUD et l'exécution de ses programmes s'en trouvent excessivement perturbés.

63. La réforme a été mise en œuvre sur une période particulièrement courte. En effet, la résolution 72/279 de l'Assemblée générale a été adoptée le 31 mai 2018 et la dissociation des fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) des Nations Unies et de représentant(e) résident(e) du PNUD a été effective dès le 1^{er} janvier 2019, seulement sept mois plus tard.

64. La possibilité d'une telle réforme avait déjà été envisagée. La place et le rôle des coordonnatrices et coordonnateurs résidents avaient été examinés à plusieurs reprises par l'Assemblée générale avant 2018. Dans sa résolution 71/243 du 21 décembre 2016, l'Assemblée a demandé un examen quadriennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et prié le Secrétaire général :

De veiller à donner pleinement application au cadre de gestion et de responsabilisation du système de développement et de coordonnateurs résidents des Nations Unies, le but étant notamment de garantir l'impartialité et l'équité des coordonnateurs résidents, d'instituer une cloison hermétique entre les fonctions du coordonnateur résident et celles du représentant résident du Programme des Nations Unies pour le développement, de veiller à voir le coordonnateur résident déléguer la responsabilité des activités opérationnelles et la mobilisation de fonds de telle ou telle entité de l'équipe de pays, et de réaménager en conséquence l'appréciation du comportement professionnel du coordonnateur résident¹⁵.

65. Néanmoins, le PNUD n'a pas eu beaucoup de temps pour mettre en œuvre la réforme. En septembre 2018, le Secrétariat a proposé un plan de mise en œuvre jalonné d'objectifs d'étape, dont la nomination de coordonnatrices et coordonnateurs résidents dès janvier 2019.

66. La réforme a été menée par des structures ad hoc au niveau de la direction. En interne, le PNUD a créé un groupe de pilotage interbureaux chargé de la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui était opérationnel avant même que le Secrétaire général ne publie son plan de mise en œuvre ; la première réunion du groupe de pilotage du PNUD constatée par l'équipe d'audit externe s'est tenue le 24 juillet 2018. On notera au passage que ce groupe de travail avait un équivalent au niveau du Secrétariat, à savoir un groupe de travail interne sur la transition rapide vers un système redynamisé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, auquel le PNUD était également associé. Conformément à son mandat, le groupe de pilotage du PNUD était chargé des tâches suivantes :

- a) Fournir des orientations stratégiques, assurer des fonctions de supervision et donner des conseils réguliers à la direction (y compris à l'Administrateur du PNUD) ;
- b) Servir de cellule de réflexion pour la coopération avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable ;
- c) Formuler les positions institutionnelles ;
- d) Veiller à ce que le PNUD participe à la préparation des travaux du Groupe chargé des résultats stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, y compris la mise en œuvre des activités de réforme ;
- e) Se concerter avec les bureaux régionaux pour veiller à ce que les travaux du Groupe chargé des résultats stratégiques soient axés sur le renforcement de la

¹⁵ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale, par. 57 c).

coordination du système des Nations Unies au niveau national et intègrent les débats menés dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement.

67. Au niveau opérationnel, la réforme a conduit à la mise en œuvre d'une série d'actions ciblées, selon un calendrier précis, qui ont fait l'objet d'un suivi étroit. La Vice-Secrétaire générale de l'ONU et l'Administrateur du PNUD ont mis en place une grille d'aide au suivi de la réalisation d'actions dans 15 domaines d'intervention (tels que l'accréditation des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et l'appui aux opérations) afin que la réforme soit mise en œuvre dans les meilleures conditions. Une attention particulière a été accordée aux bureaux de pays, pour lesquels une série de mesures à appliquer a été établie (liste récapitulative des mesures à appliquer par les bureaux de pays), mise à jour chaque année pour ces différents domaines d'intervention et validée par les représentantes et représentants résidents sur la base des lignes directrices définies par le siège, un suivi étroit étant assuré par les bureaux régionaux. Parmi les autres domaines d'intervention, on peut citer ce qui suit :

- a) Mesures de gestion des ressources humaines pour 1 000 personnes, en plus des 129 coordonnatrices et coordonnateurs résidents et représentantes et représentants résidents ;
- b) Conséquences inattendues pour l'organisation des bureaux de pays ;
- c) Dépenses supplémentaires immédiates d'environ 20 millions de dollars ;
- d) Règlement de problèmes juridiques, tels que l'extension des accords avec les pays aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents ;
- e) Questions logistiques, y compris le transfert de biens et l'occupation des bureaux ;
- f) Soutien à long terme à la mise en place des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents par la fourniture de services.

68. Ayant contrôlé un échantillon de huit bureaux de pays, le Comité a conclu que la transition administrative avait été mise en œuvre avec succès dans l'ensemble. Il a notamment observé que, dans les grandes lignes, la réforme avait été mise en œuvre comme prévu, en particulier s'agissant de la signature d'accords avec les pays concernant les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui, dans une large mesure, ne dépendaient pas du PNUD. La liste récapitulative des mesures à appliquer par les bureaux de pays a été communiquée sans défaillance aux bureaux de pays, et appliquée de manière systématique. Il était généralement prévu que la transition administrative s'achève avant le 31 décembre 2022.

4.2 Aspects de la réforme liés à la gestion des ressources humaines

69. La gestion des ressources humaines était une question primordiale. Le PNUD a réussi à recruter, à nommer et à former les nouveaux représentants et représentantes résidents en temps voulu. La réforme a également eu de profondes répercussions sur la gestion des bureaux de pays.

4.2.1 Mise en œuvre de la réforme dans le domaine des ressources humaines

Recrutement

70. En 2018 et 2019, le PNUD a dû recruter un nombre sans précédent de personnes appelées à exercer des fonctions de direction. Seuls 7 des 121 coordonnateurs(trices) résidents et représentants(tes) résidents en poste au cours des deux derniers mois de 2018 avaient décidé de rester au PNUD pour y exercer les fonctions nouvellement définies de représentantes et représentants résidents. En conséquence, le PNUD a dû recruter plus de 100 représentantes et représentants résidents. Dans la majorité des

cas, le recrutement s'est fait par voie de recrutements internes, y compris des promotions. Seize recrutements externes ont également été effectués en 2019. Les efforts de recrutement du PNUD ne se sont pas limités aux représentantes et représentants résidents. Le Programme a également dû recruter des représentantes(tes) résidents adjoints, car de nombreux fonctionnaires auparavant directrices et directeurs de pays avaient reçu une affectation en tant que représentantes et représentants résidents. Il a également accepté, comme l'avait demandé le Secrétariat, d'aider les nouveaux bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents à recruter leur personnel et à gérer leurs contrats. Au début de l'année 2020, le PNUD gère les contrats, les états de paie et les avantages et prestations de 777 membres du personnel de bureaux de coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

Mise à jour des définitions d'emploi et des formulaires d'évaluation et de notation

71. Le PNUD a dû mettre à jour la définition d'emploi des représentantes(tes) résidents compte tenu de la suppression de la fonction de coordination. La nouvelle définition d'emploi réaffirme l'autorité de la coordonnatrice ou du coordonnateur résident dans le pays, conformément aux mandats découlant de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale, et a été mise en concordance avec le cadre de gestion et de responsabilité en juillet 2019.

72. Un nouveau formulaire d'évaluation et de notation a également été mis en place pour les représentantes et représentants résidents, comprenant, à partir de 2020, un objectif de performance obligatoire s'agissant de leur contribution aux équipes de pays des Nations Unies. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont invités à formuler des observations sur cette contribution.

Suppressions de postes dans les bureaux de pays et réorganisations

73. Les nouveaux responsables de bureaux de pays du PNUD n'étant plus chargés en permanence d'une fonction de coordination, ils peuvent se concentrer sur la conduite de leur bureau. Avant la réforme, les représentantes(tes) résidents étaient assistés par 177 représentants(tes) adjoints, directeurs(trices) de pays et directeurs(trices) de pays adjoints. Avec la réforme, l'organisation a été simplifiée : un(e) ou deux représentantes ou représentants résidents adjoints sont désignés dans la plupart des bureaux de pays, mais tous les postes de directrice ou directeur de pays ont été supprimés. Le nombre total des postes était passé de 177 à 121 au 30 juin 2020, ce qui a largement contribué à la réduction des coûts pour le PNUD dans le cadre de la réforme (voir la section 4.3).

74. Quelque 476 postes couvrant 130 bureaux de pays ont été transférés du PNUD au Secrétariat. En effet, de nombreuses fonctions d'appui et de coordination accompagnant le travail des coordonnateurs(trices) résidents, telles que celles de conseiller en coordination, de spécialiste de la coordination et de chef de bureau de la coordonnatrice ou du coordonnateur résident, ont été transférées au système repositionné des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et, par conséquent, au Secrétariat. Ces rôles et fonctions ont été retirés au PNUD et les recrutements ont été effectués par le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Outre les postes de représentante ou représentant résident(e) mentionnés plus haut, le nombre total de postes effectivement supprimés selon les tableaux d'effectifs des bureaux de pays du PNUD reste à déterminer précisément.

75. La réforme a eu d'autres conséquences sur l'organisation du travail dans les bureaux de pays. Certains membres du personnel ayant choisi de suivre les coordonnatrices ou coordonnateurs résidents nouvellement nommés, ils ont dû être remplacés. D'autres sont restés dans les bureaux du PNUD mais n'ont plus d'activités liées à la coordination, et leurs tâches et charges de travail ont dû être adaptées ou

redéfinies. Le PNUD n'a pas fait un état des lieux de l'ampleur et de l'incidence de ces réorganisations à l'échelle mondiale, mais affirme qu'à l'exception des 56 postes de directeur(trice) de pays supprimés, la réforme n'a pas entraîné d'autres changements notables s'agissant des postes. Par exemple, dans plusieurs bureaux de pays, le (la) secrétaire et le (la) chauffeur(euse) de l'ancien(ne) coordonnateur(trice) résident(e) ou représentant(e) résident(e) consacraient auparavant une partie de leur temps à des activités de coordination mais, travaillant maintenant avec la représentante ou le représentant résident, ils sont au service exclusif du bureau de pays. Le temps ainsi gagné est probablement utilisé à d'autres fins, mais cela n'est pas mesuré par le PNUD.

Période de transition pour le remplacement des représentantes ou représentants résidents

76. L'une des questions clés pour le PNUD était les délais de remplacement des anciens coordonnateurs ou coordonnatrices résidents et représentants ou représentantes résidents par les nouveaux représentants ou représentantes résidents. Tous les anciens coordonnateurs ou coordonnatrices résidents et représentants ou représentantes résidents avaient quitté leur poste avant le 1^{er} janvier 2019. Seuls sept d'entre eux ont été immédiatement nommés représentantes ou représentants résidents dans le même pays. Pour tous les autres bureaux de pays, il était essentiel de nommer une nouvelle représentante résidente ou un nouveau représentant résident le plus rapidement possible afin d'éviter une longue période de transition.

77. Dans 10 pays, il n'a pas été possible de nommer une nouvelle représentante résidente ou un nouveau représentant résident en 2019, principalement en raison du temps nécessaire à l'accréditation de ces nouveaux chefs de bureau par les autorités locales. Pour les autres bureaux de pays, l'entrée en fonctions de la nouvelle représentante résidente ou du nouveau représentant résident a eu lieu autour de la fin du mois de mai 2019. Par conséquent, la durée moyenne de transition était d'environ 150 jours. La principale raison n'en était pas des retards pris dans le processus de recrutement, mais le temps nécessaire pour relocaliser le personnel existant et le personnel nouvellement recruté dans leur nouveau pays et les installer dans leurs nouvelles fonctions, ainsi que le temps nécessaire pour obtenir l'accréditation officielle requise par les pays d'accueil.

Formation des nouveaux représentants et représentantes résidents et appui fourni

78. L'entrée en fonctions simultanée de plus de 100 nouveaux représentants et représentantes résidents a été particulièrement complexe pour l'organisation. Bien qu'ils aient été choisis pour leurs qualités de chef, les nouveaux représentants et représentantes résidents, par définition, ont assumé des fonctions qu'ils n'exerçaient pas auparavant. Le PNUD a été à la hauteur du défi, notamment en organisant des réunions et des sessions de formation en présentiel pour tous les nouveaux représentants et représentantes résidents (une semaine à Bonn (Allemagne), en février 2019, et une semaine à New York en septembre 2022) et de nombreuses réunions et sessions de formation en ligne et des manifestations spéciales, en fournissant des orientations ou des conseils écrits et, dans certains cas, en assurant un accompagnement individualisé. La même attention a été accordée aux adjointes et adjoints des représentantes et représentants résidents ou directrices et directeurs de pays.

Incidence sur la mise en œuvre des programmes

79. Cette réforme sans précédent des ressources humaines n'a pas eu d'incidences négatives sur l'exécution des programmes et projets du PNUD. Malgré les périodes

de transition et la courbe d'apprentissage des nouveaux représentants et représentantes résidents, les programmes de 2019 ont été mis en œuvre normalement et les bureaux extérieurs ont pu gérer efficacement la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) en 2020. Ces bons résultats s'expliquent par plusieurs facteurs : une définition claire des responsabilités dans les bureaux de pays, le ou la chef de bureau assurant la direction du bureau de pays du PNUD à plein temps ; une forte motivation des représentantes et représentants résidents nouvellement nommés ; l'exhaustivité et la qualité de la formation qui leur est donnée, y compris l'accompagnement individualisé ; la nouvelle atmosphère au sein de la direction, qui semble avoir un effet positif sur les membres du personnel.

4.2.2 Conséquences de la réforme pour les ressources humaines du Programme des Nations Unies pour le développement

Conséquences pour le personnel et la direction des bureaux de pays

80. La réforme a entraîné des changements importants dans le profil des chefs des bureaux de pays du PNUD et dans la gestion de ces bureaux : les représentantes et représentants résidents sont en moyenne plus jeunes, plus susceptibles d'être originaires de pays du Sud et légèrement plus susceptibles d'être des femmes.

81. Nous avons examiné les profils des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des représentantes et représentants résidents à la fin de l'année 2018 dans tous les bureaux de pays du PNUD, ainsi que les profils des représentantes et représentants résidents nommés après la réforme. Les principales différences sont présentées dans le tableau II.2.

Tableau II.2

Profil des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et représentantes et représentants résidents avant la réforme (2018) et des représentantes et représentants résidents après la réforme (2019)

	<i>Coordonnatrices et coordonnateurs résidents et représentantes et représentants résidents à la fin de l'année 2018</i>	<i>Représentantes et représentants résidents en 2019</i>
Année de naissance moyenne	1963	1967
Classe	10 sous-secrétaires généraux, 34 D-2 et 77 D-1	31 D-2, 79 D-1 et 7 P-5
Genre	50,4 % de femmes	51,3 % de femmes
Origine géographique	42,1 % originaires des pays du Sud	49,6 % originaires des pays du Sud
Provenance professionnelle	59 % provenant du PNUD	86 % provenant du PNUD

Source : Données communiquées au Comité par le PNUD.

Âge

82. La réforme a eu pour résultat positif un rajeunissement de la haute direction des bureaux de pays, résultat qui pourrait néanmoins également s'expliquer en partie par le niveau d'ancienneté requis pour une fonction de coordination interinstitutions. À la fin de 2018, l'année de naissance moyenne des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des représentantes et représentants résidents était 1963, tandis qu'en 2019, l'année de naissance moyenne des représentantes et représentants résidents était 1967. Trois facteurs expliquaient principalement la différence d'âge : a) la plupart des

représentantes et représentants résidents de 2019 avaient été récemment nommés, tandis que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents de 2018 avaient passé en moyenne deux ans à leurs fonctions ; b) la plupart des nouveaux représentants et représentantes résidents occupaient pour la première fois un poste à ce niveau, tandis que bon nombre des personnes qui occupaient les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) ou représentant(e) résident(e) avant la réforme avaient déjà occupé un autre poste de niveau équivalent ; c) le poste de représentant(e) résident(e) peut correspondre à un grade légèrement inférieur à celui de coordonnateur(trice) résident(e), et des personnes légèrement plus jeunes pouvaient y être plus facilement nommées. On pouvait également noter qu'en 2018 seuls 10 des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des représentants et représentantes résidents étaient nés après 1970 (le plus jeune en 1974), alors que c'était le cas de 32 des représentantes et représentants résidents en 2019 (le plus jeune étant né en 1980). Si le rajeunissement des chefs peut être considéré comme un résultat positif de la réforme, pour une organisation telle que le PNUD, il s'agit d'un changement notable, intervenu en un laps de temps très court.

Classe

83. Globalement, le fait que les représentantes et représentants résidents du PNUD n'exercent plus la fonction de coordonnateur(trice) résident(e) n'a pas entraîné de changements considérables pour le PNUD s'agissant de la classe des postes, ni d'économies importantes pour ce qui était des dépenses de personnel. La plupart des coordonnateurs(trices) résidents et des représentants(tes) résidents occupaient des postes à la classe D-1 ou D-2 (respectivement 77 et 34 à la fin de 2018). La situation était la même après la réforme (79 des représentantes et représentants résidents occupaient des postes à la classe D-1 et 31 à la classe D-2 en 2019). Les principaux changements étaient les suivants : 10 des personnes qui occupaient les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) ou de représentant(e) résident(e) avant la réforme étaient des sous-secrétaires généraux, ce qui n'était plus le cas en 2019, après la réforme, pour les représentantes et représentants résidents, et 7 représentantes et représentants résidents occupaient un poste à la classe P-5 en 2019.

Parité des genres

84. La part des femmes, déjà légèrement dominante avant la réforme, a encore augmenté. En 2018, la parité des genres était respectée parmi les coordonnateurs(trices) résidents et les représentants(tes) résidents (50,4 % de femmes et 49,6 % d'hommes). L'équilibre a peu évolué après la réforme : parmi les représentantes et représentants résidents nommés en 2019, 51,3 % étaient des femmes et 48,7 % des hommes.

Origine géographique

85. Le PNUD a profité de la réforme pour rééquilibrer sensiblement l'origine géographique de ses chefs de bureaux de pays. En 2018, seuls 42 % des coordonnateurs(trices) résidents et des représentants(tes) résidents provenaient de pays du Sud, alors qu'en 2019, cette proportion était passée à 50 %.

Provenance professionnelle

86. Le nombre de coordonnatrices et coordonnateurs résidents provenant du PNUD a diminué. Alors que, à la fin de 2018, 59 % des coordonnateurs(trices) résidents et des représentants(tes) résidents étaient des membres du personnel du PNUD, ce pourcentage est tombé à 48 % en 2019 et à 42 % en 2021. En revanche, la proportion de représentantes et représentants résidents qui sont membres du personnel du PNUD

a considérablement augmenté avec la réforme : en 2019, 86 % des représentantes et représentants résidents étaient membres du personnel du PNUD, contre 59 % des coordonnateurs(trices) résidents et des représentants(tes) résidents l'année précédente.

Changements dans la gestion des bureaux de pays

87. En quelques mois, le PNUD a dû remplacer 94 % de ses chefs de bureau (coordonnateurs(trices) résidents et représentants(tes) résidents d'avant la réforme) dans le monde. Les représentantes et représentants résidents se consacrent à plein temps à la gestion du bureau extérieur du PNUD, alors que, auparavant, les coordonnateurs(trices) résidents et les représentants(tes) résidents devaient partager leur temps entre ce rôle et les fonctions de coordination.

88. Il convient de saluer la tâche accomplie dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Comme indiqué plus haut, ce changement s'est accompagné d'un ensemble complet d'activités de formation. La politique de gestion des ressources humaines a également été mise à jour au cours des trois dernières années, notamment avec la mise en place d'une politique d'examen des aptitudes, le développement de l'accompagnement individualisé, la détection des éléments à haut potentiel, l'attention accrue portée au traitement des problèmes de gestion dans les bureaux extérieurs et la mise en place d'une campagne annuelle de roulement pour les postes de représentante ou représentant résident. Les répercussions de la modification des profils des représentantes et représentants résidents et de ces nouvelles politiques ont été perceptibles dans l'enquête menée auprès du personnel en 2020, qui a mis en évidence une augmentation des scores relatifs à l'investissement personnel, à la fierté de faire partie du PNUD et à l'équipe dirigeante. L'enquête suivante, réalisée en mars et avril 2023, devrait fournir des données plus précises sur ces questions.

89. Plus globalement, la réforme a radicalement changé la gestion des bureaux de pays du PNUD et a été une expérience en matière de ressources humaines quasi inégalée dans le secteur public international. Dans le cadre de la stratégie du PNUD relative aux ressources humaines à l'horizon 2030 (People for 2030) et du programme de mise en œuvre d'un nouveau modèle de direction pour le PNUD (Leaders for 2030), il serait utile d'analyser ces changements et d'en tirer des enseignements.

4.3 Conséquences financières de la réforme

90. Le Comité a pris bonne note de la difficulté d'établir une évaluation claire et complète des conséquences budgétaires de la dissociation des fonctions pour le PNUD. Cette difficulté tient en partie au fait que la dissociation s'est faite par étapes et que la fonction de coordination était depuis longtemps intégrée dans la structure de base du PNUD. Les économies potentielles pour le PNUD peuvent être estimées entre 14 et 34 millions de dollars par an.

Réforme du financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

91. Le système de financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui existait avant la réforme du système des Nations Unies pour le développement était fondé sur l'accord de partage des coûts de 2013, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Il reposait à l'origine sur un montant annuel global de 121 millions de dollars, dont 88 millions de dollars au titre des coûts de « l'épine dorsale » (backbone) étaient financés par le PNUD en tant qu'entité chargée d'administrer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et 33 millions de dollars au moyen des modalités de partage des coûts entre les entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dont fait partie le PNUD. Ce système

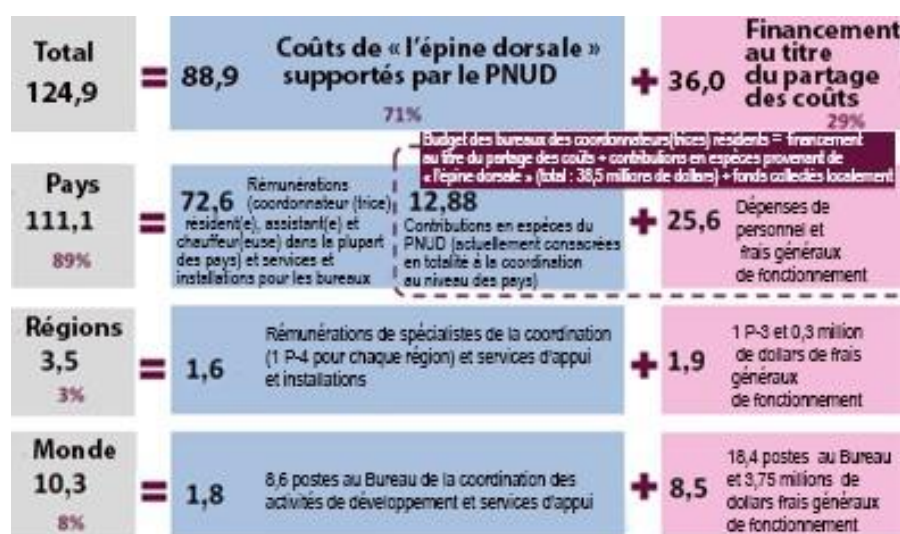
de financement a perduré jusqu'en 2018, son budget global étant révisé annuellement. En 2018, le budget global atteignait 127 millions de dollars, financés par le PNUD à hauteur de 90 millions de dollars au titre de « l'épine dorsale » et de 5,1 millions de dollars au titre du partage des coûts. Le coût total pour le PNUD se montait donc à 95,1 millions de dollars en 2018. Le PNUD était l'organisme chargé d'administrer l'ensemble du système.

92. On trouvera dans la figure II.III des renseignements détaillés sur l'utilisation des fonds en 2016.

Figure II.III

Coûts estimatifs de « l'épine dorsale » supportés par le Programme des Nations Unies pour le développement et dépenses estimatives financées au moyen des modalités de partage des coûts arrêtées par le Groupe des Nations Unies pour le développement (2016)

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Dalberg, « Independent review of the United Nations Sustainable Group system-wide cost-sharing agreement in support of the resident coordinator system » (Examen indépendant de l'accord de partage des coûts à l'échelle du système du Groupe des Nations Unies pour le développement mis en place aux fins du financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents) (août 2017), figure 2.

93. La réforme du système des Nations Unies pour le développement et la réforme visant à dissocier les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) et celles de représentante(e) résident(e) ont remplacé cet accord par un nouveau système de financement. Le fonds d'affectation spéciale pour le nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est alimenté par trois sources : a) les contributions volontaires des États Membres ; b) l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dont le montant a été doublé ; c) un prélèvement de 1 % sur les ressources autres que les ressources de base préaffectées aux activités connexes de développement des Nations Unies selon des critères stricts. La contribution du PNUD au financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents passe donc désormais par sa participation aux coûts dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui s'est élevée à 10,3 millions de dollars par an pour la période 2019-2021, puis à 10,6 millions de dollars par an pour la période 2022-2023¹⁶.

¹⁶ Voir A/75/905.

Conséquences de la réforme pour les dépenses du Programme des Nations Unies pour le développement

94. Parmi les dépenses effectuées dans le cadre de l'ancien système de financement, celles engagées aux niveaux régional et mondial ne relèvent plus de la compétence du PNUD et sont couvertes par le fonds d'affectation spéciale. Selon les données de 2016, ce montant s'élève à environ 13,8 millions de dollars par an. Il en va de même pour la contribution en espèces allouée au niveau des pays (12,9 millions de dollars). Les dépenses afférentes aux rémunérations du (de la) coordonnateur(trice) résident(e), de son (sa) chauffeur(euse) et de son assistant(e) ont été maintenues, la coordonnatrice ou le coordonnateur résident ayant dû être remplacé(e) par la représentante ou le représentant résident nouvellement recruté(e) ; le montant estimé pour 2016 était de 49,8 millions de dollars (l'ordre de grandeur correspond dans les grandes lignes aux informations fournies au Conseil d'administration du PNUD).

95. Les 48,4 millions de dollars restants dépensés au niveau des pays (22,8 millions de dollars au titre des services et installations pour les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et 25,6 millions de dollars au titre du personnel et des frais généraux de fonctionnement, financés dans le cadre du partage des coûts) ne devraient plus être imputés au PNUD. Certaines de ces dépenses continuent d'être assurées par le PNUD pour le compte des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, mais elles sont désormais facturées dans le cadre du mémorandum d'accord analysé ci-après. Toutefois, à l'exception des postes de directrice ou directeur de pays supprimés, il n'est pas certain que ces dépenses soient suffisamment compartimentées pour que le PNUD les ait effectivement éliminées. Le PNUD continue peut-être à en supporter une partie du fait d'une diminution des économies d'échelle.

96. Au total, la comparaison des masses financières structurelles supportées par le PNUD avant et après la réforme permet d'établir les estimations suivantes :

a) Le coût du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour le PNUD était de 94 millions de dollars en 2016¹⁷, avant la réforme ;

b) Ce coût a été remplacé, après la réforme, par un coût de 60 millions de dollars [10 millions de dollars au titre du partage des coûts et 50 millions de dollars au titre du remplacement des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et, si nécessaire, du personnel qui les accompagne, par exemple un(e) chauffeur(euse) et un(e) assistant(e)]¹⁸ ;

c) À ce coût de 60 millions de dollars s'ajoute une part des coûts liés à la perte d'économies d'échelle, aux frais généraux et aux dépenses de personnel¹⁹. Selon une estimation raisonnable, cette perte d'économies d'échelle pourrait atteindre les 20 millions de dollars²⁰.

97. Compte tenu de ces hypothèses, les dépenses structurelles désormais supportées par le PNUD se situeraient entre 60 et 80 millions de dollars par an, contre 94 millions

¹⁷ Sur la base des chiffres de 2016 présentés dans le rapport Dalberg (cité plus haut), qui sont les plus récents et les plus détaillés. Ces chiffres ont été actualisés par le PNUD en 2018, l'estimation globale s'établissant à 95 millions de dollars.

¹⁸ Cette hypothèse de 50 millions de dollars est la plus favorable au PNUD, à supposer que le coût des représentantes et représentants résidents et du personnel qui les accompagne soit du même niveau que le coût des coordonnatrices et coordonnateurs résidents avant la réforme. En 2018, le PNUD avait prévu que ce coût serait légèrement inférieur (43 millions de dollars).

¹⁹ Par exemple, si un juriste qui travaillait à temps partiel avant la réforme reste employé par le PNUD même si celui-ci n'a pas besoin de ce juriste à plein temps, empêchant ainsi les économies d'échelle.

²⁰ Le PNUD avait prévu en 2018 que cette part des coûts liés à la perte d'économies d'échelle serait de l'ordre de 15 millions de dollars.

de dollars dans l'ancien système, soit une différence annuelle estimée entre 14 et 34 millions de dollars. Le PNUD n'a pas été en mesure de fournir une autre estimation des incidences financières de la réforme.

Coûts de transition engendrés par la réforme

98. En 2018, le PNUD a estimé les coûts de transition engendrés par la réforme à 20 millions de dollars entre 2018 et 2021. Ils se sont avérés inférieurs : les renseignements détaillés fournis par le PNUD font apparaître un coût global de 13,1 millions de dollars, dont la majeure partie correspond aux coûts de recrutement, de déménagement et de formation des nouveaux représentants et représentantes résidents et de leurs adjoints.

Nouvelles dépenses renouvelables générées par la réforme

99. Le PNUD fait également état de nouvelles dépenses renouvelables liées à la réforme et au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement : 11 millions de dollars de dépenses pour consolider les services de soutien et les centres de services aux niveaux mondial, régional et national à l'appui des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, des équipes de pays des Nations Unies et de la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies. Ces dépenses comprendraient : l'élaboration et le maintien, par le PNUD, de la stratégie 2.0 relative aux activités d'appui et la responsabilité de son exécution dans 61 des 131 pays, le détachement d'un(e) fonctionnaire de la classe D-1 et d'un(e) fonctionnaire de la classe P-4 auprès du Bureau de la coordination des activités de développement pour appuyer la réforme du système des Nations Unies pour le développement, et d'autres participations à des activités interinstitutions. En ce qui concerne les deux fonctionnaires détachés, le PNUD indique qu'il a constitué une provision pour les charges afférentes aux prestations de retraite et aux indemnités en cas de cessation de service, entre autres, au cas où ces personnes réintégreraient ses effectifs. Le fonds était doté à l'origine de 4,6 millions de dollars, dont 0,744 million de dollars ont été utilisés jusqu'à présent.

100. Le PNUD a dû se ménager une marge de manœuvre budgétaire, dans son plan de ressources intégré et son budget intégré pour la période 2018-2021, afin de se doter des aptitudes et compétences nécessaires pour assurer sa mission de coordination et mettre en œuvre les domaines programmatiques essentiels du plan stratégique. L'administration a fait savoir qu'il s'agissait d'investir dans une équipe spéciale chargée, au niveau du siège, de conceptualiser et de superviser la réalisation de cette mission. Pour son plan de ressources intégré et son projet de budget intégré pour la période 2022-2025, le PNUD a prévu un montant de 48 millions de dollars « pour les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies ». Toutefois, les dépenses engagées à cet effet dans l'ensemble du PNUD n'ont pas été ventilées et étaient considérées par le PNUD comme peu importantes, étant donné que la mission de coordination n'est pas une fonction nouvelle pour le PNUD, mais une fonction renforcée.

Incidences financières de la réforme sur les dépenses du Programme des Nations Unies pour le développement : absence d'évaluation détaillée et insuffisance de la communication de données

101. Pour l'heure, le PNUD n'a pas procédé à une évaluation claire et complète des incidences de la réforme sur son budget. Les incidences financières de la réforme ne semblent pas avoir été mesurées et le PNUD, au cours de la période d'audit, n'a pas été en mesure de fournir des chiffres confirmant les estimations du Comité selon lesquelles il aurait économisé entre 14 et 34 millions de dollars.

102. Le PNUD a fourni régulièrement à son Conseil d'administration des notes d'information sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la réforme (deux notes en 2019, 2020 et 2021, et une note en 2022). Ces notes donnaient un aperçu assez complet des résultats obtenus dans des domaines tels que le soutien général au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les capacités de planification, d'analyse et de communication de l'information, la mise en œuvre conjointe des objectifs de développement durable et les initiatives coordonnées, telles que la riposte à la pandémie de COVID-19. Toutefois, ces notes ne contenaient pas d'analyses ni de données concrètes sur les aspects administratifs de la réforme, notamment concernant les finances et les locaux.

103. En ce qui concerne les locaux, les rapports communiqués étaient incomplets et parfois incohérents. Dans sa note datée du 19 octobre 2019, l'Administrateur du PNUD a informé la Vice-Secrétaire générale de ce qui suit :

Soixante-dix-neuf projets de rénovation ont été reçus, pour un montant total de 3,1 millions de dollars. En étroite concertation avec le Bureau de la coordination des activités de développement, 72 des 79 projets ont été examinés et approuvés, pour un montant de 1,7 million de dollars. Les sept autres projets, d'un montant de 1,4 million de dollars, sont en cours d'examen par le Bureau de la coordination des activités de développement et devraient être approuvés sous peu. La plupart des projets de rénovation de ces locaux devraient être achevés d'ici la fin de l'année.

Dans les notes au Conseil d'administration, la question n'a été mentionnée que dans les notes de 2020, dans lesquelles il était indiqué que l'éventail des services fournis par le PNUD aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents comprenait l'appui à 14 projets de rénovation des locaux de ces bureaux. Cette information ne comportait aucun élément budgétaire et n'était pas cohérente avec la note adressée à la Vice-Secrétaire générale quelques mois plus tôt. Outre cette différence, en 2019, les renseignements communiqués sur les projets de rénovation comprenaient à la fois les projets approuvés et les projets en cours d'examen, tandis qu'en 2020, les renseignements communiqués ne comprenaient que les projets approuvés et en cours à la fin de l'année considérée. Aucune autre mention de la rénovation de locaux n'a été faite dans les notes adressées au Conseil d'administration en 2021 et 2022.

104. D'un point de vue financier, une première note d'analyse préliminaire avait été élaborée en 2018 à l'intention du Conseil d'administration, laquelle présentait les dépenses supplémentaires attendues ainsi que les économies escomptées. Les notes d'information qui ont suivi comprenaient des mises à jour régulières sur les relations entre le PNUD et le fonds d'affectation spéciale. Y figuraient également des données quantitatives sur le volume des services fournis par le PNUD aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et sur le taux de satisfaction, ainsi que les résultats du prélèvement de 1 % et du doublement de la participation aux coûts.

105. La note établie pour la session annuelle de 2019 mentionnait un montant de 3,07 millions de dollars pour les coûts de transition engagés en 2018, sans plus de détails. Ces coûts de transition (qui avaient été estimés à 20 millions de dollars dans l'analyse préliminaire de 2018) n'ont pas été communiqués ultérieurement au Conseil d'administration.

106. Ces notes n'indiquaient pas si les dépenses supplémentaires prévues et les économies escomptées avaient été réalisées, et ne contenaient pas non plus d'évaluation financière de la réforme.

Partage des coûts du programme et dépenses liées au prélèvement de 1 % depuis 2019

107. Les contributions du PNUD au financement du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont de deux types : le partage des coûts et le prélèvement de 1 %. La contribution au partage des coûts a doublé, passant de 5,1 millions de dollars en 2019 à 10,3 millions de dollars en 2020, puis à 10,6 millions de dollars en 2022. La contribution de 1 % est un prélèvement sur les fonds collectés par les organismes pour le fonds d'affectation spéciale. Elle peut être soit administrée par le donateur, c'est-à-dire versée directement au fonds par le donateur, soit administrée par l'organisme, c'est-à-dire collectée par l'organisme et versée au fonds. Les montants administrés par l'organisme perçus par le PNUD étaient de 5,8 millions de dollars en 2020, 6,6 millions de dollars en 2021 et 8,8 millions de dollars en 2022, soit 21,2 millions de dollars sur trois ans.

108. Le coût de la collecte de la taxe de 1 % est élevé. Il a été estimé à 0,422 million de dollars en 2019, pour un montant collecté de 2,68 millions de dollars. Pour la période 2020-2022, le PNUD estime le coût à 0,6 million de dollars pour 2020, 0,6 million de dollars pour 2021 et 0,7 million de dollars pour 2022, ce qui correspond à 9,5 % du montant collecté. Le PNUD affirme que ces coûts correspondent au temps de travail du personnel, qui a été consacré au travail administratif sur les accords, à l'appui aux bureaux de pays et à la formation et, au siège, à l'appui juridique et à l'élaboration de politiques, à la formation, au transfert de fonds au fonds d'affectation spéciale sur une base trimestrielle et aux négociations avec les donateurs, le Conseil d'administration et le Bureau de la coordination des activités de développement.

109. Le PNUD considère que les propositions visant à augmenter le prélèvement de 1 % compromettraient davantage la capacité du PNUD – et du système des Nations Unies pour le développement – à mettre en œuvre les programmes et à produire des résultats sur le terrain.

Services fournis par le Programme aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

110. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents n'était pas prêt en 2019 à assumer de manière autonome les fonctions d'appui nécessaires à son fonctionnement. Un mémorandum d'accord a été signé entre le PNUD et le Secrétariat pour assurer la continuité des services d'appui. Il présentait une liste de services, dont certains étaient fournis de façon régulière (services clés en main) et d'autres à la demande (facturation au service rendu).

111. Les services sont facturés en appliquant un taux de recouvrement des coûts pour les frais généraux (services généraux d'appui à la gestion) de 8 % (4 % pour les dépenses de personnel), ainsi qu'une somme forfaitaire destinée à couvrir les coûts directs qui doivent être engagés pour assurer les services. Ce montant forfaitaire est négocié entre les parties lors de l'élaboration du budget.

112. Le Secrétariat verse les sommes dues au PNUD chaque trimestre, avant la prestation des services conformément au mémorandum d'accord, sur la base du projet de budget. Les demandes de services adressées au PNUD par le bureau de la coordonnatrice ou du coordonnateur résident sont censées être effectuées exclusivement au moyen du portail de services du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dénommé IRIS.

113. Dans chaque pays, le mémorandum d'accord est transposé en accord de niveau de service entre le (la) coordonnateur(trice) résident(e) et le bureau de pays du PNUD. L'accord de niveau de service définit les principes de fonctionnement de l'accord et comprend en annexe les tableaux ci-après des catégories de services qui peuvent être

fournis : un tableau pour les services clés en main, y compris les estimations de périodicité, selon un tarif forfaitaire, et un tableau pour les solutions de facturation au service rendu. Les tableaux sont généralement renouvelés ou modifiés chaque année.

114. La quantité globale de services fournis diminue rapidement depuis 2019, ce qui était attendu, car ces services sont essentiellement transitoires. Les dépenses liées à la prestation de services s'élèvent à 97,2 millions de dollars en 2020, 45,9 millions de dollars en 2021 et 37,5 millions de dollars (montant provisoire) en 2022. Les dépenses de personnel ont cessé après 2020, le paiement des rémunérations de l'ensemble du personnel ayant été transféré au Secrétariat. Seuls les salaires des chauffeurs(euses) sont restés dans le champ d'application du mémorandum d'accord.

115. On trouvera dans le tableau II.3 des informations sur les dépenses liées à la prestation de services en 2021.

Tableau II.3

Services fournis par le Programme des Nations Unies pour le développement au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents

(En dollars des États-Unis)

<i>Activité</i>	<i>Dépenses</i>
Activité 5 : frais généraux de fonctionnement – services clés en main	18 393 862
Activité 7 : fonds de coordination	12 531 465
Activité 2 : chauffeur(euse) du (de la) coordonnateur(trice) résident(e)	3 497 402
Activité 4 : voyages officiels	2 206 102
Activité 6 : services liés aux ressources humaines	1 876 105
Activité 8 : dépenses de représentation	373 128
Activité 3 : administrateurs recrutés sur le plan national	70 201
Total partiel	38 948 265
Coûts directs du PNUD	6 939 315
Total	45 887 580

Source : PNUD, 2022.

116. Une enquête menée en 2020 a révélé un taux de satisfaction global de 73 % concernant la prestation de services au sein du PNUD et du Bureau de la coordination des activités de développement. Des progrès pouvaient être faits dans plusieurs domaines : il s'agissait notamment d'améliorer la communication, la clarté des attentes et l'efficacité des mécanismes de sorte qu'ils permettent de régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

117. Le mémorandum d'accord doit expirer à la fin de 2023. À cette date, les services encore assurés par le PNUD seront fournis localement aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents au niveau des bureaux de pays sur la base d'accords de niveau de service convenus au niveau local selon des procédures existantes pour d'autres organismes, et comprendront principalement les services de locaux à usage de bureaux, de gestion des installations et de transport pour les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui n'ont pas été en mesure de conclure l'achat de leurs propres véhicules des Nations Unies en 2023. IRIS sera mis hors service et les demandes passeront en 2024 par l'outil UNall, lié au progiciel de gestion intégré Quantum.

118. Le Comité recommande que le PNUD réalise une analyse complète des conséquences pour les ressources humaines et des incidences financières de la réforme visant à dissocier les fonctions au PNUD.

119. Les données ainsi obtenues serviraient de base aux rapports que le PNUD établit à l'intention de son conseil d'administration et dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

120. L'Administration a accepté la recommandation, mais a estimé que ces données ne devaient pas constituer la base des rapports élaborés à l'intention du Conseil d'administration et dans le cadre de l'examen quadriennal complet.

4.4 Incidences de la réforme sur le rôle du Programme des Nations Unies pour le Développement s'agissant des services partagés

121. En ce qui concerne les services de soutien, le processus de dissociation des fonctions a eu des incidences limitées sur le rôle historiquement joué par le PNUD en tant que prestataire de services et ossature opérationnelle du système des Nations Unies. Le PNUD a même pris l'engagement stratégique de poursuivre son rôle de « facilitateur » au niveau national. La question qui continue toutefois de se poser est de savoir quelle importance le PNUD doit accorder à ces services de soutien à l'avenir.

Effets de la réforme sur le rôle d'ossature opérationnelle

122. Le PNUD joue traditionnellement un rôle central dans la prestation de services administratifs et financiers au système des Nations Unies. Cette fonction de prestataire de services s'est développée comme un effet naturel de la présence « universelle » du PNUD sur le terrain, en particulier pour les entités qui n'y sont pas présentes (organismes non résidents). Dans la politique de 2019 relative aux services fournis aux organismes des Nations Unies, il est rappelé que, dans le respect du mandat qui lui est confié de fournir des services aux entités du système des Nations Unies à la demande d'un organisme des Nations Unies, le PNUD a la responsabilité sous-jacente de fournir ces services, pour autant que : a) les services demandés et leur fourniture soient conformes aux règlements, règles, politiques et procédures du PNUD, ainsi qu'à ses objectifs, comme la réalisation des objectifs de développement durable ; b) l'entité des Nations Unies qui fait la demande accepte de régler les coûts liés à la prestation de service et reste financièrement responsable de ces services. En règle générale, lorsque ces deux conditions préalables sont remplies, les bureaux du PNUD doivent fournir les services demandés. Dans son rapport pour l'année 2019, le Comité a déclaré que le PNUD était un important fournisseur de services communs aux autres membres des équipes de pays des Nations Unies dans les domaines de l'administration, des technologies de l'information et des communications, des ressources humaines, des achats et de la logistique.

123. La réforme visant à dissocier les fonctions a eu pour l'heure une incidence limitée sur le rôle que joue le PNUD en tant qu'ossature opérationnelle du système des Nations Unies. Dans sa résolution [72/279](#) du 31 mai 2018, l'Assemblée générale a demandé une plus grande intégration des services partagés sans mentionner explicitement le PNUD. Dans une note établie en 2020 à l'intention du Conseil d'administration du PNUD sur les progrès réalisés dans l'application de la résolution, l'importance du PNUD en tant qu'ossature opérationnelle du système des Nations Unies a été soulignée, notamment en ce qu'il a pour tâche de fournir des services communs à la quasi-totalité des équipes de pays des Nations Unies et d'assurer des services essentiels aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Les enquêtes menées auprès des représentantes et représentants résidents commandées

par le siège confirment que les bureaux de pays fournissent de nombreux services à d'autres organismes des Nations Unies. D'une part, à l'échelle mondiale, les bureaux de pays fournissaient des services opérationnels (par exemple, finances, administration des ressources humaines, achats et informatique) à d'autres organismes des Nations Unies dans plus de 90 % des cas en 2019. D'autre part, les représentantes et représentants résidents avaient le sentiment que le PNUD ne recevait aucun service d'organismes apparentés, dans 84 % des cas.

Engagement à garder le cap dans le cadre de la réforme élargie du système des Nations Unies pour le développement

124. Le plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 a mis en exergue le fait que le Programme jouait un important rôle d'appui dans le système des Nations Unies. Il y a été souligné que le PNUD restait disposé à collaborer encore plus étroitement avec des partenaires de l'ensemble du système des Nations Unies, notamment avec le Secrétariat et ses départements et avec les missions. Il jouait des rôles différents de concert avec des organismes apparentés, en tant que coordonnateur, prestataire de services et partenaire de réalisation. Ce rôle s'inscrit dans la droite ligne du cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, publié en 2021, dont l'un des objectifs est la rationalisation des activités opérationnelles sur le terrain. Il ressort du rapport de mars 2021 sur le plan stratégique du PNUD, commandé par le Bureau indépendant d'évaluation, que, en ce qui concerne le rôle d'ossature opérationnelle du système des Nations Unies pour le développement, le PNUD « a amélioré sa gestion et ses opérations, se montrant déterminé à devenir un prestataire de services opérationnels plus orienté vers le client. »

125. Le plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025, approuvé par le Conseil d'administration en 2021, renouvelle cette priorité. Il y est notamment dit que le bureau de pays de l'avenir doit continuer « à fournir des services de qualité en matière de ressources humaines, de finances, d'achats, d'opérations générales et d'administration au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tout en optimisant les possibilités d'une plus grande efficacité grâce au regroupement et à d'autres initiatives. Le fait de servir de plateforme aux entités non résidentes des Nations Unies leur permet d'intervenir dans des contextes autrement irréalistes. » Cet objectif s'inscrit dans une volonté plus large de participer à la modernisation des systèmes et structures opérationnels.

126. Paradoxalement, cette priorité n'est associée à aucun indicateur de performance. Aucun indicateur du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du plan stratégique ne rend compte de l'évolution du volume ou de la qualité des services d'appui dont bénéficient d'autres organismes dans la composante de niveau 3, relative à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

127. Lors des audits de huit bureaux de pays qu'il a effectués en 2022-2023, le Comité n'a pas constaté d'évolution majeure sur une période récente s'agissant des activités de partage de services du PNUD. Dans la plupart des pays audités, le PNUD jouait encore un rôle central dans la fourniture de services administratifs, ce qui s'expliquait par : a) l'histoire (anciens accords locaux avec d'autres organismes des Nations Unies) ; b) le fait qu'il était la seule entité ayant la volonté, la taille et les compétences pour assurer ces services au niveau local ; c) son efficacité et son état de préparation. Par exemple, au Bangladesh, le dispensaire des Nations Unies et les locaux communs, à Dacca, étaient gérés par le PNUD.

128. Le PNUD a toujours été l'ossature opérationnelle du système des Nations Unies en matière de prestation de services, mais le marché de la prestation de services est en pleine évolution, les organismes des Nations Unies étant plus nombreux que par le

passé à proposer des services. Il convient d'évaluer les incidences à moyen ou à long terme de cette évolution et de la dissociation des fonctions sur les activités de partage des services du Programme. Le PNUD est membre de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargée de rendre compte des questions d'efficacité. Comme l'a déterminé l'équipe spéciale, les fournisseurs de services partagés au niveau mondial, tels que le PNUD, ne sont pas censés effectuer une analyse coûts-avantages sur la base de la prestation de services à d'autres organismes. En revanche, les bénéficiaires des services sont censés faire état de gains d'efficacité, tant quantitatifs que qualitatifs.

129. Le Comité recommande que le PNUD étudie différents scénarios possibles en tenant compte des incidences de la réforme de la dissociation des fonctions du PNUD et du rôle croissant d'autres acteurs, et élabore une stratégie sur son rôle à moyen terme en ce qui concerne les services de soutien partagés avec d'autres entités du système des Nations Unies ou fournis à ces dernières.

130. L'un des scénarios pourrait consister à se désengager, en particulier dans les pays où la présence du PNUD semble trop faible pour assurer de tels services administratifs partagés ou ne serait plus justifiée par sa mission de développement.

131. L'Administration a accepté la recommandation.

4.5 Possibilité de renforcer le rôle stratégique de la fonction de coordination

132. En ce qui concerne les activités de base du PNUD dans le domaine du développement, l'Assemblée générale, dans sa résolution [72/279](#), a réaffirmé le rôle de coordination envisagé dès l'origine pour le PNUD. La fourniture de solutions intégrées fait partie de l'ADN du Programme. Toutefois, il pourrait être utile de préciser les limites opérationnelles des responsabilités entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les représentantes et représentants résidents du PNUD, afin de réduire le risque de malentendus avec les clients et les parties prenantes. Le processus de dissociation des fonctions semble être une occasion unique d'affiner et de consolider le rôle du PNUD au cœur des activités de développement des Nations Unies, l'idée étant que, par rapport à d'autres acteurs multilatéraux ou bilatéraux du développement, le PNUD a pour principal atout de pouvoir établir un partenariat spécial avec les autres entités des Nations Unies.

133. La fonction de coordination du PNUD, qui se distingue clairement de la fonction de prestataire de services, n'a jamais été entièrement explicitée ni traduite sur le plan opérationnel, malgré plusieurs tentatives. Cette fonction est mentionnée au paragraphe 32 de la résolution [72/279](#), dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'opérer en toute efficacité et efficacité la transition vers un système des Nations Unies pour le développement repositionné, en particulier un système redynamisé de coordonnatrices et coordonnateurs résidents, notamment en examinant comme il se devait la vocation nouvelle du Programme des Nations Unies pour le développement comme plateforme d'appui du système des Nations Unies pour le développement, investie d'une mission de coordination s'agissant d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030.

134. Dans une note non datée adressée au Conseil d'administration du PNUD concernant une analyse préliminaire des incidences financières et autres de la résolution [72/279](#) pour le PNUD, le Programme a reconnu l'importance de la mission de coordination. Il a indiqué que le (la) coordonnateur(trice) résident(e) devait être soutenu(e), dans sa direction stratégique, par une intégration programmatique intelligente de l'offre de développement des Nations Unies au niveau des pays. L'Assemblée générale l'a reconnu dans sa résolution en demandant au PNUD de jouer le rôle de plateforme d'appui du système des Nations Unies pour le développement,

investie d'une mission de coordination, mais elle n'a pas donné plus de détails, se contentant de souligner qu'il s'agissait d'un rôle naturel pour le PNUD et d'une occasion pour l'organisation de s'appuyer sur ce qu'elle fait le mieux et de le faire au service du système dans son ensemble et des pays pour lesquels elle agit.

135. En réponse aux demandes du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et de sa présidente, le PNUD a publié un bref document dans lequel il met en évidence le concept de fonctions de coordination du Programme dans le contexte d'un système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents réformé. Il n'a pas fourni de définition du concept qui puisse être clairement appréhendée par les non-professionnels, mais a indiqué que l'intégration stratégique reposait sur une compréhension commune des objectifs de développement durable, des liens qui existaient entre eux et de la capacité à transformer des interventions indépendantes, spécialisées et sectorielles en offres de développement cohérentes et synergiques, qui répondent aux besoins des pays partenaires. Les auditeurs ayant demandé des précisions, le PNUD a souligné que le rôle de coordination n'était pas nécessairement une nouvelle fonction à mettre en œuvre, mais qu'il avait toujours fait partie intégrante du mandat du PNUD.

136. Dans son évaluation du plan stratégique du PNUD pour 2018-2021, publiée en mars 2021, le Bureau indépendant d'évaluation a fait plusieurs observations concernant le rôle de coordination et son appropriation par le PNUD, concluant que le concept n'avait pas été clairement compris jusqu'à présent. Il a reformulé la mission de coordination en la définissant comme l'élaboration de solutions possibles dans une optique multidimensionnelle et holistique afin de remédier aux causes sous-jacentes et profondes qui avaient été définies dans le plan stratégique comme des questions de développement « perverses et tenaces ». Il a noté en outre que certaines parties prenantes s'étaient même demandé si le PNUD devait réellement assumer la mission de coordination après la suppression de la fonction de coordonnateur(trice) résident(e). D'autres avaient affirmé que le rôle de coordination avait été imposé au PNUD. Ces observations confirmaient en outre le manque de compréhension globale des différentes approches complémentaires de la mission de coordination mises en avant par le PNUD, et du potentiel que revêtaient ces approches. En ce qui concerne les bureaux extérieurs et les pays, le Bureau a indiqué que le PNUD avait eu du mal à articuler sa mission de coordination avec les autorités des pays concernés et dans les équipes de pays des Nations Unies. Il s'est heurté à la résistance de certains coordonnateurs et coordonnatrices résidents et organismes des Nations Unies qui ont eu de la peine à faire la distinction, par exemple, entre le rôle de coordination générale dévolu au Bureau de la coordination des activités de développement et aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et la mission de coordination technique du PNUD. Dans de nombreux pays de programme, le rôle de coordination du PNUD a été particulièrement contesté et source de confusion. Le Bureau a également indiqué que, bien que la fonction de coordination du PNUD ait été mentionnée par le Secrétaire général dans son rapport à l'Assemblée générale en 2018 sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, elle n'avait pas été clairement comprise. En particulier, on ne savait pas comment au juste cette fonction était censée compléter le rôle de coordination des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, sans le dupliquer ni être en contradiction avec lui.

137. Maintenant que la phase de la réforme portant sur la dissociation des fonctions est achevée et que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents indépendants trouvent leurs marques dans leur nouveau rôle, il serait utile d'affiner les attributions et de pouvoir faire clairement la distinction entre la mission de coordination du PNUD et le rôle de coordination dévolu aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, afin de pouvoir mettre en œuvre plus efficacement les réformes au niveau national et d'empêcher les malentendus avec les autres organismes, les partenaires extérieurs et

les États Membres en ce qui concerne la délimitation opérationnelle entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les représentantes et représentants résidents du PNUD. Comme indiqué dans la note mentionnée plus haut qui a été adressée au Conseil d'administration du PNUD, cela permettrait également à l'organisation de s'appuyer sur ce qu'elle fait de mieux et de le faire au service du système dans son ensemble et des pays pour lesquels elle agit.

138. Parce qu'elle est restée imprécise, la mission de coordination du PNUD n'a pour l'heure pas donné lieu à des changements opérationnels concrets ni à des réorientations. Cela pourrait constituer une occasion manquée pour le PNUD en tant qu'organisme de développement de premier plan au cœur du système des Nations Unies. Le PNUD dispose des moyens nécessaires pour coordonner, du point de vue du développement durable, divers axes de travail des Nations Unies qui, à l'heure actuelle, n'accordent pas suffisamment d'attention à cette dimension. En particulier, l'action visant à traduire le maintien de la paix ou le travail humanitaire en développement à moyen et long terme est un domaine dans lequel le PNUD, en tant qu'organisme de développement de premier plan au cœur du système des Nations Unies, pourrait consolider son savoir-faire particulier et se rendre utile en assumant sa mission de coordination.

139. Le Comité recommande que le PNUD élabore une stratégie portant sur sa mission de coordination afin de se repositionner par rapport au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et au système des Nations Unies pour le développement s'agissant du programme de développement, et de mieux s'articuler avec les autres priorités des Nations Unies, notamment dans les domaines des opérations de maintien de la paix et de l'action humanitaire.

140. L'Administration a accepté la recommandation.

5. Gestion des risques

141. Le Comité a audité la gestion des risques au PNUD et s'est notamment intéressé à l'univers des risques du Programme (sect. 5.1), à la panoplie d'outils de gestion des risques utilisée au niveau opérationnel (sect. 5.2), à deux études de cas importantes (sect. 5.3), à la maturité et à l'application de la politique de gestion globale des risques (sect. 5.4) et à la gestion des risques dans le contexte plus large du dispositif d'application du principe de responsabilité (sect. 5.5).

5.1. Univers des risques

142. Par nature, les activités en matière de développement se déroulent dans un environnement où les risques abondent. Les risques auxquels le PNUD est confronté découlent avant tout de la nature risquée des activités de développement. Ils peuvent découler de causes endogènes ou exogènes, être récurrents ou difficiles à prévoir en raison de leur caractère plus ou moins singulier et menacer le bon déroulement des activités du PNUD à un niveau stratégique ou opérationnel (sect. 5.1.1). Le PNUD semble se trouver à un tournant, car plusieurs des risques stratégiques auxquels il fait face aujourd'hui, notamment ceux liés aux ressources et à la réputation, sont de nature critique, ce qui pose des défis spécifiques (sect. 5.1.2).

5.1.1 Par nature, le Programme des Nations Unies pour le développement intervient dans un univers de risques élevés et variés

143. Par nature, les activités en matière de développement se déroulent dans un environnement où les risques abondent, ainsi que le montre un examen de certains des principaux risques critiques qui ont eu un impact sur les activités ces dernières années. Il est malaisé de synthétiser et de classer les principaux risques auxquels sont

exposées les activités du PNUD. Les risques tiennent avant tout à la nature risquée des activités de développement. Ils peuvent découler de causes endogènes ou exogènes, être récurrents ou difficiles à prévoir en raison de leur caractère singulier et menacer le bon déroulement des activités du PNUD à un niveau stratégique ou opérationnel.

Caractère risqué des activités en matière de développement

144. Selon le plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025, les difficultés en matière de développement sont en évolution et forment une mosaïque de risques multidimensionnels interconnectés exigeant des solutions systémiques. L'action du PNUD dans le domaine du développement est multidimensionnelle. Comme indiqué dans le plan stratégique, elle couvre les trois axes suivants : la transformation structurelle, y compris les transitions vertes, inclusives et numériques ; une action visant à ne laisser personne de côté, au moyen d'une approche fondée sur les droits, axée sur le pouvoir d'action des personnes et sur le développement humain ; le renforcement de la résilience visant à faire face à l'incertitude et au risque systémiques. Le PNUD intervient actuellement dans des domaines tels que la gouvernance démocratique, l'état de droit, la paix et le soutien électoral, le climat, l'environnement, la biodiversité et l'énergie, les programmes sociaux, notamment l'égalité des genres, la nutrition et l'atténuation de la pauvreté, la préparation aux catastrophes, l'agriculture, la sylviculture et le développement local. Toutes ces dimensions vont sans nul doute dans le sens du développement, mais il y a un risque qu'elles ne contribuent pas de manière cohérente aux objectifs de développement et qu'elles ne soient pas suffisamment hiérarchisées en fonction de leur impact avéré sur le développement ; elles vont aussi de pair avec un risque de dispersion.

145. L'aide au développement est un domaine très concurrentiel et le PNUD est en lice avec de nombreuses parties prenantes pour trouver un avantage concurrentiel qui lui permette d'atteindre ses objectifs de développement. Dans le même temps, les deux grandes raisons d'être historiques du Programme ont été diluées ou remises en question au fil du temps. Le PNUD a été créé en 1965, au milieu de la première Décennie des Nations Unies pour le développement (1960-1970), avec deux grands objectifs : fournir une assistance technique aux pays et coordonner l'assistance technique fournie par le système des Nations Unies. Dans sa résolution 2029 (XX) de 1965, l'Assemblée générale a estimé que la création du PNUD simplifierait les arrangements et procédures en matière d'organisation, faciliterait la planification d'ensemble et la coordination des divers types de programmes de coopération technique exécutés par l'Organisation des Nations Unies et les institutions qui s'y rattachent et augmenterait leur efficacité.

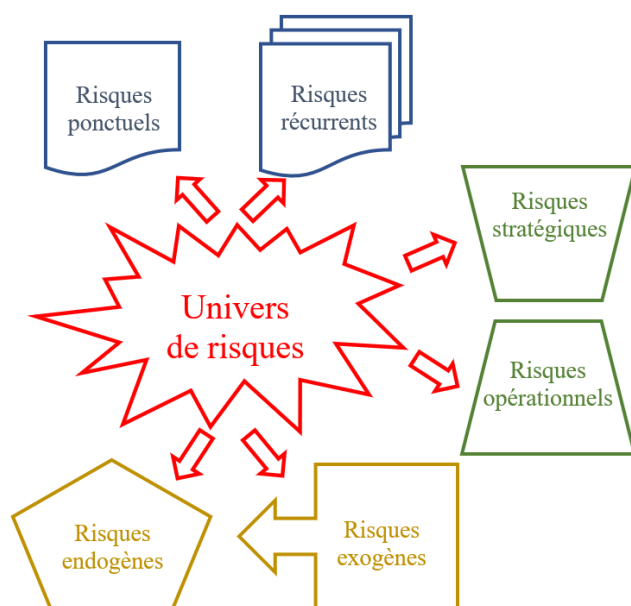
146. Cette référence à l'assistance technique (fréquemment appelée coopération technique à l'époque) était en adéquation avec les mécanismes de financement, qui étaient tributaires des contributions volontaires. Au fil des décennies, l'augmentation des volumes de financement gérés par le PNUD, ainsi que les besoins financiers croissants des pays en matière de développement, a dilué l'accent mis sur l'assistance technique, à un moment où les banques de développement et quelques donateurs bilatéraux augmentaient notablement leurs offres de crédit et de dons en faveur du développement. En outre, au cours des dernières décennies, les entités des Nations Unies ont amélioré leur aptitude à fournir une assistance technique et mobilisé les ressources correspondantes et ont donc de moins en moins fait appel au savoir-faire du PNUD dans ce domaine. Le plan stratégique pour 2022-2025 ne fait aucune référence à l'assistance technique ou au renforcement des capacités, ce qui pourrait se solder par l'abandon d'une grande partie des activités de ce type au profit d'autres organismes. Les risques tenant au développement ont tendance à être plus élevés et

plus complexes, mais le PNUD risque également de perdre l'avantage concurrentiel qui était le sien.

147. Parallèlement, la réforme du système des Nations Unies pour le développement en 2018-2019 et la dissociation, au niveau des pays, des fonctions de représentant(e) résident(e) du PNUD et de celles de coordonnateur(trice) résident(e), qui constituait un élément majeur de la réforme, ont amené le Programme à redéfinir son rôle par rapport aux autres intervenants du système. Cette situation est accentuée par le fait que les entités hébergées, telles que le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et le Fonds d'équipement des Nations Unies, sont parvenues, chacune à leur manière, à proposer des offres de développement aux entités des Nations Unies et aux bénéficiaires.

148. En outre, les réussites dans le domaine du développement sont difficiles à cerner et les progrès malaisés à mesurer. Cela rend parfois le coût de l'aide au développement difficile à justifier. Les spécialistes du développement et les organismes intervenant dans le domaine du développement ont beaucoup de mal à démontrer que des résultats ont été obtenus que ce soit au niveau mondial, au niveau des pays ou même au niveau des projets. Compte tenu du fait que les deniers publics sont limités, cela représente un risque majeur pour le développement.

Figure II.IV
Univers de risques



Source : Comité des commissaires aux comptes.

Risques endogènes et exogènes

149. Une première façon de décrire l'univers des risques entravant la capacité du PNUD de s'acquitter de sa mission consiste à déterminer si les principaux risques en jeu découlent essentiellement de facteurs exogènes ou endogènes.

150. Les risques endogènes, c'est-à-dire ceux qui découlent des activités de développement du PNUD et des moyens qu'il emploie pour atteindre les objectifs de développement, peuvent entraver l'exécution de la mission du Programme, son efficacité et son efficacité. Ils peuvent être liés, entre autres, au caractère inadéquat de la gouvernance, à une mauvaise gestion des ressources, à des politiques mal conçues,

à l'inadéquation de la prestation de services, à des manquements aux principes de transparence et de responsabilité, ou encore à la fraude ou à un manque de discipline.

151. Les risques exogènes ont tendance à augmenter à mesure que les problèmes liés au développement deviennent plus complexes et multidimensionnels. Dans le rapport sur le développement humain 2021/2022 intitulé *Temps incertains, vies bouleversées : façonner notre avenir dans un monde en mutation*, il est dit ceci : « Les crises mondiales se sont succédé les unes aux autres : la crise financière mondiale, la crise climatique actuelle, la pandémie de COVID-19 et une crise alimentaire mondiale imminente. Nous avons l'impression tenace de perdre peu à peu le contrôle de nos vies, que les normes et institutions sur lesquelles nous comptons souvent pour assurer la stabilité et la prospérité ne sont pas à la hauteur de ce nouvel ensemble d'incertitudes ». Les conflits et les guerres s'ajoutent à cet ensemble. Le PNUD s'est doté de compétences spécialisées pour aider les autres entités des Nations Unies et les pays partenaires à atténuer ces risques et à y faire face lorsqu'ils se concrétisent. Il est intervenu dans les crises en Afghanistan et en Ukraine et a été chargé de la direction technique du plan de riposte socioéconomique des Nations Unies à la pandémie de COVID-19 ; l'occasion lui a ainsi été donnée de démontrer sa capacité de montée en puissance sur les plans opérationnel et analytique. Cela illustre le rôle majeur que le PNUD joue dans des crises de différents types.

Risques récurrents et risques ponctuels

152. Une deuxième façon de décrire l'univers des risques pesant sur le PNUD consiste à déterminer si les principaux risques sont récurrents ou non.

153. Les risques récurrents concernent généralement le domaine de la gestion, notamment la gestion des projets et des programmes et l'interface sensible entre le PNUD et les partenaires de réalisation, les fonctions opérationnelles telles que les activités financières ou celles relatives aux ressources humaines, la qualité des achats et la promptitude avec laquelle les achats sont faits, la gestion des marchés, la gestion des données et les systèmes informatiques, la gestion des centres de services, et la lutte contre la fraude et la corruption. Dans ce contexte, il est essentiel de déterminer si les risques sont de nature systémique afin de pouvoir s'attaquer à leurs causes profondes.

154. D'autres risques revêtent un caractère plus singulier et sont parfois qualifiés d'événements exceptionnels. C'est le cas de la pandémie de COVID-19, des catastrophes environnementales, des conflits et des crises humanitaires et des déséquilibres macroéconomiques et monétaires soudains. Les risques de ce type peuvent être plus difficiles à prévoir, et les mesures d'atténuation sont parfois complexes à mettre en place. Il convient de noter que certains événements qui peuvent sembler isolés lorsqu'ils se produisent peuvent également être analysés sous l'angle de la récurrence : par exemple, nombreux sont ceux qui pensent que la crise de la COVID-19 fait suite à d'autres urgences sanitaires de même nature et en annonce peut-être d'autres ; à l'inverse, des risques récurrents concernant les systèmes informatiques peuvent devenir exceptionnels lorsque l'entité décide de mettre en service un nouveau progiciel de gestion intégré. On pourrait citer également l'exemple du climat : les sécheresses, les incendies, les vagues de chaleur meurtrières et d'autres risques naturels créent un environnement climatique qui touche le plus les pays les moins avancés.

Risques stratégiques et risques opérationnels

155. Une troisième façon de classer les risques consiste à déterminer si les principaux risques sont de nature stratégique ou opérationnelle. Cette distinction semble particulièrement pertinente pour le PNUD.

156. Certains risques ont un caractère stratégique, lorsqu'ils peuvent influencer sur le cœur même de la mission d'une entité ou lorsqu'ils exigent l'intervention de l'Administrateur ou du Conseil d'administration. Les risques stratégiques exigent que des discussions éclairées se tiennent au plus haut niveau et que des mesures d'atténuation soient prises, également au plus haut niveau. C'est le cas du risque de financement ou du risque déclenché par des projets d'une ampleur ou d'une complexité particulières.

157. Les risques peuvent être de nature opérationnelle, et le PNUD s'est doté d'une vaste gamme d'outils et de politiques d'atténuation pour y faire face. Son portefeuille compte environ 4 000 projets et est une source majeure de risques opérationnels, dans la mesure où le Programme transfère les responsabilités en matière de développement et les ressources affectées aux projets et aux programmes à des partenaires extrêmement divers (gouvernements, organisations non gouvernementales, acteurs privés). Les procédures administratives qui régissent les opérations du PNUD constituent une autre catégorie de risques opérationnels.

5.1.2 Le Programme des Nations Unies pour le développement semble ne pas être outillé pour faire face à un certain nombre de risques potentiellement existentiels

158. Le PNUD semble être à un tournant. Plusieurs des risques stratégiques auxquels il fait face aujourd'hui sont de nature critique, ce qui pose des problèmes bien particuliers. Deux semblent particulièrement critiques : les risques liés aux ressources et les risques de réputation.

Des risques stratégiques difficiles à gérer

159. La gestion des risques a par définition un caractère stratégique. La norme ISO 31000 de l'Organisation internationale de normalisation, qui est le seul document externe auquel le PNUD fait référence dans sa politique de gestion globale des risques, indique ceci en substance : les organismes de tous types et de toutes dimensions confrontés à des facteurs et des influences internes et externes ignorent si et quand ils vont atteindre leurs objectifs. L'incidence de cette incertitude sur la réalisation des objectifs d'un organisme constitue le « risque ».

160. L'identification et la gestion des risques stratégiques les plus critiques au PNUD restent difficiles. Il est fait mention dans le plan stratégique du PNUD des risques nouveaux et complexes afférents au développement économique et social en général, mais une analyse franche des risques, externes et internes, qui pourraient empêcher le Programme d'atteindre ses objectifs, fait défaut. La définition de la portée et des objectifs de la politique de gestion globale des risques qui figurent dans la politique elle-même n'établit pas non plus précisément le lien entre les risques et les objectifs stratégiques.

161. L'examen du registre des risques institutionnels et des minutes des réunions du comité des risques indique que tous les risques pris en compte sont de nature opérationnelle. Dans le registre des risques daté de novembre 2022 établissant la liste des indicateurs de risque clés, qui est encore à l'état de projet, les risques dits stratégiques, comme tous les autres indicateurs de risque clés, sont liés aux opérations (programme et projets) : « [pourcentage] of strategic risk treatments among programme and projects with completed risk entries that are acclaimed » (pourcentage de traitements des risques stratégiques concernant les programmes et les projets pour lesquels les entrées relatives aux risques clos ont été confirmées). La politique de gestion globale des risques ne constitue pas un outil adéquat en ce qui concerne l'identification, l'appréciation, l'examen et l'atténuation des risques stratégiques, à savoir les risques qui empêcheraient le PNUD de s'acquitter de sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ces risques sont traités par des mécanismes

parallèles, en dehors des mécanismes établis de gestion globale des risques, dans le Groupe exécutif, où la haute direction est représentée, et par le Groupe de la performance institutionnelle²¹ récemment créé, qui est chargé de procéder à des évaluations et de proposer des traitements au niveau stratégique.

162. Le renforcement de la participation des organes directeurs pourrait aider la gestion des risques stratégiques critiques à atteindre la maturité. Si l'on considère la structure de gouvernance de la gestion des risques au PNUD, il apparaît que la gestion de ce type de risques se fait strictement au niveau administratif et ne bénéficie guère de l'apport des organes directeurs. Les services responsables de la politique de gestion globale des risques se situent au niveau opérationnel (Bureau des services de gestion et Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, conjointement). Le comité des risques est officiellement présidé par l'Administrateur associé, qui assume les fonctions de Responsable du contrôle des risques. Dans son rapport de 2019 sur la gestion du risque institutionnel²², le Corps commun d'inspection note que les chefs de secrétariat doivent donner l'exemple pour appuyer la mise en œuvre de la gestion globale des risques, mais insiste également sur le rôle des organes délibérants et des organes directeurs dans la gestion des risques²³. Jusqu'à présent, le Conseil d'administration du PNUD n'a pas été tenu régulièrement au fait de la politique de gestion des risques et de sa mise en œuvre. Il ne s'agit pas non plus d'un domaine sur lequel le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, qui rend compte à l'Administrateur, semble avoir mis l'accent. Le fait que le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation fasse rapport à l'Administrateur, semblable en cela à ce qui est fait dans différentes entités du secteur public, mais contrairement aux bonnes pratiques reconnues dans le secteur privé, n'aide pas à tenir le Conseil d'administration bien informé.

163. Dans son rapport, le Corps commun d'inspection recommande qu'avant la fin de 2022, les organes délibérants ou directeurs des entités participantes demandent aux chefs de secrétariat de faire rapport sur les résultats d'un examen complet confrontant la mise en œuvre de la gestion globale des risques par l'entité aux conditions 1 à 9 qu'il a définies. Le PNUD n'a pas accepté la recommandation et ses pratiques actuelles n'y sont pas conformes. Le comité des risques n'inclut pas régulièrement dans ses examens une analyse de l'organisation et de son contexte interne et externe, pourtant prévue à la section 4.3.1 de la norme ISO 31000, et n'en fait pas non plus une partie intégrante de la politique de gestion globale des risques.

²¹ Les attributions du Groupe sont les suivantes : le Groupe travaille avec des équipes dans l'ensemble du Programme au renforcement du contrôle et de la supervision des performances organisationnelles du PNUD, en anticipant les risques et en facilitant l'analyse harmonisée, la compréhension de la situation et la formulation de conseils sur l'orientation des programmes, des opérations et des pratiques de gestion du Programme. Il vise à compléter les capacités des mécanismes existants au niveau central et à en tirer parti.

²² [JIU/REP/2020/5](#), recommandation 1 : afin de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités de contrôle, les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion globale des risques (appelée « gestion du risque institutionnel » dans le rapport du Corps commun d'inspection) à l'ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an, dans la mesure voulue par le mandat de l'entité, l'étendue de son réseau de terrain et son degré d'exposition au risque.

²³ Ibid., condition 4 : pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en matière de contrôle et se préparer aux incertitudes, les organes délibérants ou directeurs doivent participer à la gestion globale des risques afin de s'assurer que les chefs de secrétariat donnent un exemple au plus haut niveau. Au minimum, ils doivent connaître les principaux risques stratégiques et autres risques importants auxquels une entité fait face et les stratégies permettant de gérer chacun d'entre eux, ainsi que les politiques et les cadres liés à la gestion globale des risques. Les comités d'audit et de contrôle peuvent jouer un rôle clé en prodiguant des conseils sur les moyens de mettre en œuvre et de maintenir la gestion globale des risques en transmettant des informations techniques à la direction et à l'organe délibérant ou directeur de leur entité et en partageant les bonnes pratiques d'autres secteurs.

164. Le PNUD prend acte du fait qu'il lui reste beaucoup à faire en ce qui concerne l'efficacité avec laquelle les structures de gestion actuelles anticipent et gèrent les risques stratégiques. Il est impératif que, au moins pour les risques les plus critiques, des mises à jour et des discussions régulières aient lieu conformément au dispositif d'application du principe de responsabilité approuvé par le Conseil d'administration et dans les cas établis par la politique de gestion des risques. Il serait souhaitable que la politique soit renforcée dans ce domaine.

165. Le PNUD note qu'un examen indépendant du comité des risques est en cours et que la direction s'attache activement à combler les lacunes recensées à l'occasion de l'initiative lancée par l'Administrateur pour ses 100 premiers jours passés à la tête du Programme. Des mesures ont été prises pour actualiser le dispositif d'application du principe de responsabilité du PNUD, ce qui permettra d'améliorer encore le fonctionnement des organes de direction, notamment en ce qui concerne la gestion des risques. Il importe que les risques stratégiques soient pris en compte au moment de la mise à jour de la politique de gestion globale des risques et du dispositif d'application du principe de responsabilité.

Risques relatifs aux ressources

166. Le risque pour le PNUD de ne pas être financé de manière suffisante et appropriée semble être un risque stratégique majeur. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, le Secrétaire général a proposé un pacte de financement, que l'Assemblée générale a adopté dans sa résolution [72/279](#) et dans lequel était préconisée une série d'engagements ambitieux de la part des États Membres et du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin d'assurer un financement prévisible et souple des activités de développement menées par le système. L'on s'accorde à dire qu'il faut remédier au déséquilibre entre les ressources de base et les autres ressources et améliorer la qualité des ressources autres que les ressources de base, mais la plupart des engagements portant sur le financement énoncés dans le pacte vont actuellement dans la direction opposée pour le PNUD. Le Programme ne traite pas cette question sous l'angle des risques dans son plan stratégique, mais indique que pour répondre efficacement aux priorités changeantes des pays, il faut un financement souple et prévisible. Il souhaite que les États Membres augmentent les contributions qu'ils versent sous forme de ressources ordinaires et les portent à 30 % conformément à l'objectif fixé dans le pacte de financement, ainsi que celles qu'ils versent aux fonds de financement commun et aux fonds thématiques.

Risques de réputation

167. Le PNUD fait face à des risques de réputation de nature diverse. Il est souligné dans le pacte de financement qu'une communication plus transparente et plus claire est essentielle pour expliquer comment les ressources sont utilisées par le système des Nations Unies et à quels résultats elles contribuent, et que les résultats obtenus doivent être crédibles, accessibles et mieux communiqués²⁴. Les principaux risques de réputation découlent notamment du fait que : a) les objectifs stratégiques de développement pourraient sembler ne pas avoir été atteints ou avoir été atteints, mais au prix d'une utilisation inefficace de ressources limitées qui auraient pu servir à d'autres objectifs ; b) le PNUD pourrait être impliqué dans des situations politiquement délicates ; c) des informations confidentielles ou sensibles pourraient être rendues publiques prématurément (par exemple, des enquêtes sur des actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles, des actes de corruption, des comportements répréhensibles). Des faits récents et des crises de réputation récentes, comme celle

²⁴ [A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1](#), par. 35 et 36.

déclenchée par l'audit du FEM effectué par le Bureau de l'audit et des investigations en 2020, montrent que le PNUD est bien outillé pour réagir de manière cohérente et opportune. Néanmoins, la communication semble principalement défensive et intervenir après coup. Il n'y a pas encore de communication proactive qui mettrait en valeur le rôle du PNUD dans l'exécution des projets financés par le FEM, par exemple. Les activités de communication du PNUD, qui relèvent du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, sont principalement axées sur la collecte de fonds, comme le confirme une analyse des produits de communication.

168. Le Comité recommande que le PNUD informe régulièrement le Conseil d'administration des risques critiques d'importance stratégique et veille à ce que la gestion de ces risques soit régie par le dispositif de gestion globale des risques.

169. Le Comité recommande que le PNUD analyse ses pratiques de communication à la lumière des risques les plus critiques auxquels l'organisation est confrontée, adapte sa stratégie pour y faire face de manière proactive, en particulier en ce qui concerne les risques de réputation et de financement, et se positionne mieux auprès des principales parties prenantes.

170. En ce qui concerne la première de ces recommandations, l'administration du PNUD a indiqué qu'elle tenait le Conseil d'administration informé de la mise en œuvre de son plan stratégique, de ses performances organisationnelles et des problèmes signalés par le Bureau de l'audit et des investigations à l'occasion de réunions d'information. Elle estime que le Conseil d'administration est tenu au fait des risques les plus stratégiques dans le cadre des mécanismes d'information existants. Le PNUD a accepté la seconde recommandation.

5.2. De multiples outils de gestion des risques au niveau opérationnel

171. Le PNUD a commencé à gérer les risques auxquels ses opérations sont exposées bien avant la publication de la première politique de gestion globale des risques. Il est doté de plusieurs outils de gestion des risques (sect. 5.2.1) pour lesquels la politique de gestion globale des risques constitue un cadre général (sect. 5.2.2), et dans lequel son Bureau de l'audit et des investigations joue un rôle majeur, celui-ci menant dans la pratique des activités qui vont au-delà de celles prévues pour la troisième ligne de défense (sect. 5.2.3).

5.2.1. Une vaste panoplie d'outils de gestion des risques opérationnels

172. Le PNUD s'est doté au fil des ans, et généralement bien avant la publication de la première politique de gestion globale des risques, d'une multiplicité d'outils de gestion des risques pour lesquels il est difficile d'avoir une vue exhaustive et qui devraient être évalués et parfois modifiés ou supprimés.

Multiplicité des outils de gestion des risques

173. Il existe de nombreux outils de gestion des risques. La politique de gestion globale des risques établie en 2019 donne une liste des outils existants (voir tableau II.4). Ces outils forment un ensemble assez hétérogène comprenant des outils qui traitent de domaines opérationnels et programmatiques variés, sont plus ou moins activement actualisés et exigeraient, dans plusieurs cas, que l'on revoie leur structure ou leurs modalités de mise en œuvre. La multiplicité même des outils, qui, pris individuellement, servent des objectifs différents, est en soi source de complexité.

Tableau II.4
Outils de gestion des risques du Programme des Nations Unies pour le développement

<i>Outils et politiques</i>	<i>Objectifs et principales caractéristiques</i>
Politique harmonisée concernant les transferts de fonds ^a	Cadre interinstitutions fondé sur les risques et reposant sur une évaluation des risques au niveau du pays (macroévaluation) ou au niveau des partenaires de réalisation (microévaluation). L'évaluation déclenche des mesures de diligence raisonnable et d'atténuation (audit, communication d'informations) à différents niveaux et à différentes fréquences.
Évaluation des capacités des partenaires et du PNUD	Évaluation des capacités des partenaires de réalisation, qu'il s'agisse de partenaires gouvernementaux, non gouvernementaux, d'organismes des Nations Unies ou du PNUD, sur la base de critères spécifiques. L'utilisation de l'outil d'évaluation des capacités des partenaires est obligatoire quand la politique harmonisée concernant les transferts de fonds ne peut pas être appliquée parce que le seuil d'utilisation qui y est fixé n'est pas atteint.
Politique de lutte contre la fraude	La politique vise à prévenir, détecter et traiter les actes de fraude et de corruption impliquant des fonctionnaires du PNUD et des personnes travaillant pour le PNUD, mais n'ayant pas la qualité de fonctionnaires, des fournisseurs ou des partenaires de réalisation.
Cadre de la criticité des programmes ^b	Il s'agit d'une politique du système des Nations Unies concernant la prise de décision sur les risques acceptables. Le cadre garantit la prise en compte des risques de sécurité en ce qui concerne les activités auxquelles participent les membres du personnel des Nations Unies. Les évaluations menées à ce titre facilitent la coopération entre le personnel de sécurité, les directeurs et directrices de programme et la haute direction aux fins de la prise de décisions éclairées et légitimes concernant la sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies. Le cadre a été mis à jour pour la dernière fois en 2016.
Manuel des politiques de sécurité du système de gestion de la sécurité des Nations Unies : politique de gestion des risques de sécurité	La planification de la sécurité est une fonction essentielle de la sécurité qui contribue à la sûreté et à la sécurité du personnel, des locaux et des biens des Nations Unies. Elle consiste à prévoir un ensemble de réponses prédéterminées et ayant fait l'objet de répétitions face à diverses crises susceptibles d'avoir des répercussions sur le système de gestion de la sécurité des Nations Unies dans une zone de sécurité. La politique a été promulguée en 2018.
Gestion de la continuité des opérations	Il s'agit d'une politique et d'un manuel d'utilisation, qui définissent le cadre dans lequel l'organisation fait face aux menaces internes et externes et qui l'aident à renforcer sa préparation, sa résilience et ses capacités de sorte qu'elle puisse continuer à s'acquitter de sa mission quand les menaces se matérialisent.

<i>Outils et politiques</i>	<i>Objectifs et principales caractéristiques</i>
Politique de diligence raisonnable et de partenariats avec le secteur privé	Complétée par un outil d'évaluation des risques et des directives relatives à l'outil d'évaluation datant de 2013, la politique vise à renforcer les capacités de gestion des risques auxquels le PNUD fait face dans son travail avec le secteur privé.
Assurance qualité des programmes et des projets	Des normes de qualité en matière de programmation renforcent et facilitent la réalisation des objectifs et améliorent l'efficacité et l'efficience du développement. La politique définit les normes et les mécanismes dont le PNUD se sert pour assurer la qualité de la programmation. Tous les programmes et projets, au niveau des pays ou des régions ou au niveau mondial, sont tenus d'adhérer aux normes de qualité pour la programmation. Les cadres sont chargés de la conformité avec ces normes.
Normes environnementales et sociales et procédures de diagnostic	Les normes étayent l'engagement pris par le PNUD d'intégrer la durabilité sociale et environnementale dans ses programmes et projets afin de soutenir le développement durable. Elles font partie intégrante de l'assurance qualité et de l'approche suivie par le PNUD pour incorporer la gestion des risques à la programmation.
Théorie du changement	Tous les programmes du PNUD doivent être fondés sur une théorie du changement qui définit la voie à suivre pour atteindre les résultats souhaités en matière de développement, à partir d'une analyse causale fondée sur des données probantes.
Audits et évaluations	La direction du PNUD est chargée de concevoir des mécanismes adéquats de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle qui soient propres à assurer la réalisation des objectifs de l'entité, et de veiller à leur bon fonctionnement. Le Bureau de l'audit et des investigations est chargé d'évaluer de manière indépendante l'adéquation et l'efficacité de ces systèmes et processus et s'appuie pour ce faire sur une méthode d'évaluation des risques et un plan de travail annuel fondé sur les risques. Les évaluations menées par le PNUD se répartissent en deux catégories : les évaluations indépendantes menées par le Bureau indépendant d'évaluation et les évaluations décentralisées menées à l'initiative des unités administratives chargées des programmes, telles que les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux chargés des pratiques et des politiques.
Politique de déontologie en matière d'achat, de fraude et de corruption	La politique porte sur l'identification et la prévention de la fraude et des pratiques de corruption en matière d'achat, et sur la gestion des mesures à prendre.
Stratégie d'achats et planification des achats	La planification des achats (prévisions et livraison) est un élément essentiel en ce qui concerne la bonne gestion des projets et des risques, et donc les performances globales de

l'organisation. Il y a une politique portant spécifiquement sur les projets.

Source : PNUD et Comité des commissaires aux comptes.

^a La politique harmonisée concernant les transferts de fonds est un cadre opérationnel commun harmonisé qui régit le transfert de fonds aux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux (partenaires de réalisation et partenaires responsables), que ces partenaires travaillent avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies. Elle vise à mieux aligner l'aide au développement sur les priorités des pays et à renforcer les capacités des États en matière de gestion et d'application du principe de responsabilité afin que ces derniers prennent progressivement en main leur développement. Elle offre un ensemble simplifié de procédures relatives à la demande de fonds, au décaissement, à l'assurance et à la communication de l'information sur les fonds, qui vise à faciliter la gestion des risques, à réduire les coûts de transaction et à promouvoir le développement durable de manière coordonnée. Voir https://view.officeapps.live.com/op/embed.aspx?src=https://popp.undp.org/sites/g/files/zskgke421/files/2023-06/FRM_Financial%20Management%20and%20Implementation%20Modalities_Harmonized%20Approach%20to%20Cash%20Transfers%20%28HACT%29_1.docx.

^b Voir <https://programmecriticality.org/Static/index.html?loc=Fr>.

174. La liste n'est pas exhaustive et divers autres outils fondés sur les risques ont été mis au point pour des domaines d'activité particuliers. C'est le cas, par exemple, de certains outils créés après la publication de la politique de gestion globale des risques, tels que le cadre de gestion des risques pour les fonds environnementaux et climatiques verticaux adopté en 2022, qui comporte un tableau de bord servant au suivi des risques liés aux projets²⁵. C'est également le cas des outils développés, parfois à juste titre, en marge de la politique de gestion globale des risques, comme l'analyse de la gestion des risques, analyse très perfectionnée, sur laquelle le Bureau de l'audit et des investigations fonde son plan de travail et ses priorités.

175. Plusieurs outils devraient être mis à jour plus régulièrement pour qu'ils conservent leur utilité. Par exemple, la politique en matière de diligence raisonnable et de partenariats avec le secteur privé date de 2013, bien avant le pacte de financement et l'action stratégique (menée au bénéfice de tout le système des Nations Unies et plus particulièrement du PNUD) visant à accroître les possibilités de financement par le secteur privé. Elle fait actuellement l'objet d'un examen et sera mise à jour en 2023.

Audit des risques liés aux activités relatives aux programmes

176. La politique du PNUD exige que chacune des activités relatives aux programmes soit auditée au moins une fois au cours de son cycle de vie, comme prévu dans les directives du Bureau de l'audit et des investigations. Les activités relatives aux projets sont également soumises à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, conformément aux directives du PNUD concernant cette politique. Dans le cas des projets dont l'exécution est confiée à un partenaire de réalisation, soit 6 334 projets, y compris les services d'appui aux projets faisant l'objet d'une réalisation par des moyens nationaux, l'audit externe est réalisé conformément à un cadre fondé sur les risques, à savoir la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Cela signifie que tous les projets ne sont pas audités chaque année et que la grande majorité de ces audits sont confiés à des cabinets privés. Les responsables des projets et le personnel des bureaux de pays doivent veiller à ce qu'un examen adéquat des capacités de réalisation soit mené à bien pour les partenaires de réalisation qui ont été sélectionnés (les organismes des Nations Unies ne sont pas concernés par cet examen) si les transferts de fonds prévus

²⁵ Voir <https://co.pims.undp.org/risk-instance/dashboard>.

au bénéfice des partenaires pour le cycle de programmation sont supérieurs à 150 000 dollars. L'examen exige que l'évaluation des capacités des partenaires soit menée à terme. Les directeurs et directrices de programme sont tenus de prendre connaissance des rapports d'audit concernant les projets faisant l'objet d'une réalisation par des moyens nationaux et des rapports d'assurance établis dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et de veiller à ce que les partenaires prennent des mesures correctrices pour donner suite aux recommandations, en particulier dans les cas où les auditeurs émettent une opinion avec réserve. Le Bureau de l'audit et des investigations centralise les rapports d'audit externe et en synthétise les résultats dans un rapport annuel qu'il rend public. Au total, 86 des 133 bureaux de pays qui ont présenté leur plan d'audit prévoyaient d'auditer 441 projets (comprenant 603 produits) dont les dépenses totales étaient estimées à 613 millions de dollars. Vingt-trois des 47 bureaux de pays restants ont indiqué qu'ils appliquaient les directives relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et préféraient mener des activités d'assurance, et 24 ont déclaré que les dépenses afférentes à leurs projets étaient soit inférieures au seuil fixé pour l'audit, soit gérées dans le cadre des modalités de réalisation directe ou d'accords d'appui.

177. Les projets faisant l'objet d'une réalisation directe ne sont pas soumis à un audit externe, mais à un audit interne réalisé par le Bureau de l'audit et des investigations à l'occasion de l'audit du bureau de pays concerné ou de l'audit d'un projet donné. Le Bureau estime qu'environ 30 % des dépenses afférentes aux projets sont ainsi auditées chaque année.

178. Dans certains bureaux de pays audités par le Comité, l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds est considérée comme problématique. Par exemple, dans le bureau de pays en Argentine, des efforts avérés sont faits depuis plusieurs années en ce qui concerne la politique. À l'occasion de son audit du bureau de pays en 2017, le Bureau de l'audit et des investigations a noté que la politique n'était pas intégralement appliquée et proposé la mise en place d'un plan d'action visant à achever les microévaluations et les vérifications ponctuelles en suspens. Dans le rapport trimestriel de gestion financière envoyé par le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes au bureau de pays en juin 2022, il a été noté que, pour la microévaluation, 26 partenaires dont le budget était supérieur à 150 000 dollars, toutes dépenses confondues, n'avaient pas fait l'objet d'une évaluation ; compte tenu des risques, il a été conseillé au bureau de pays de veiller à appliquer rigoureusement la politique harmonisée concernant les transferts de fonds afin de réduire au minimum l'exposition au risque. Au moment de l'audit, le budget de 27 des 61 partenaires de réalisation était inférieur au seuil de 150 000 dollars pour l'année considérée. Pour les 34 partenaires restants, le bureau de pays a confié à une société de conseil privée le soin de procéder à une microévaluation. Dans le bureau de pays du Bangladesh, il a été noté que, depuis 2018, le programme de pays relatif à la réduction de la pauvreté urbaine avait été audité trois fois par le Bureau du Contrôleur et Auditeur général du Bangladesh. Dans le cas des deux premiers audits, les partenaires de réalisation au niveau local n'avaient pas donné les explications et les éléments attendus.

179. Dans certains cas, le rapport qualité-prix des cabinets d'audit privés était insuffisant, comme cela a été constaté en Argentine. Un échantillon d'audits externes a montré que le PNUD recourait à un très petit nombre de cabinets d'audit et que la concurrence restait limitée. Les audits examinés ne donnaient pas suffisamment d'éléments pour appeler l'attention de la direction au-delà de l'opinion des auditeurs. Le bureau de pays est en contact avec les auditeurs externes argentins. Le fait que la grande majorité des projets en Argentine soient financés par des fonds publics argentins justifie l'intervention du Bureau de l'audit général d'Argentine, institution

supérieure de contrôle des finances publiques, ou de l'auditeur du secteur public au niveau provincial.

Gestion des risques dans le domaine environnemental et social

180. À la suite de l'audit des questions environnementales et sociales mené par le Bureau de l'audit et des investigations, un groupe de travail interservices sur les normes environnementales et sociales a été créé pour analyser la suite donnée au plan de mise en œuvre de 2020. Les normes révisées sont entrées en vigueur en janvier 2021. L'état d'avancement de la mise en œuvre du plan fait l'objet d'un suivi depuis. L'application de la politique relative aux normes environnementales et sociales a été évaluée selon deux indicateurs, à partir d'un échantillon : le nombre de pays dotés de mécanismes de réponse aux parties prenantes (indicateur de référence en 2016 : 73 % des bureaux de pays n'ont pas de mécanismes de réponse aux parties prenantes) ; le pourcentage de la documentation relative aux normes environnementales et sociales publiée sur le site Transparency Portal.

181. Le plan de mise en œuvre des normes environnementales et sociales de 2020 n'a pas encore atteint les objectifs visés, même s'il a permis, par exemple, d'appeler davantage l'attention sur les activités de projet potentiellement à haut risque pour ces normes. En 2022, 296 projets ont été analysés : 262 projets avaient fait l'objet d'une procédure de diagnostic environnemental et social ; 29 d'entre eux n'avaient pas eu besoin d'une procédure de ce type et 5 n'avaient pas fait l'objet d'une telle procédure. En 2021, 400 des 508 projets analysés avaient fait l'objet d'une procédure de diagnostic ; 95 d'entre eux n'avaient pas eu besoin d'une procédure de ce type et 13 n'avaient pas produit une telle procédure. Ces chiffres ne cadrent pas avec l'échantillon, qui montre que le nombre de projets bénéficiant d'une dérogation est supérieur au nombre de projets ayant fait l'objet d'une procédure de diagnostic environnemental et social. Un outil sous-tendant la procédure de diagnostic est en cours de développement et est censé fournir des données plus exactes plus rapidement.

182. Il importe de prendre de nouvelles mesures pour que la politique relative aux normes environnementales et sociales soit mise en œuvre systématiquement et avec efficacité.

5.2.2. Activité d'intégration menés dans le cadre de la politique de gestion globale des risques

183. Il convient d'intensifier l'intégration des différents outils de gestion des risques pour lesquels la politique de gestion globale des risques constitue un cadre général.

184. La politique de gestion globale des risques de 2019 vise à intégrer tous les outils de gestion des risques existants. Elle constitue le cadre général de la gestion des risques dans l'organisation. Elle rassemble plusieurs politiques et procédures normatives de l'ONU et du PNUD qui sont appliquées pour gérer des catégories particulières de risques en fonction de besoins. L'intégration des différents outils de gestion des risques existant au PNUD est l'un des objectifs de la mise à jour de la politique en 2019, qui découle des déficiences mises en évidence dans ce domaine par le Bureau de l'audit et des investigations à l'occasion de divers audits. Dans son audit de la gestion globale des risques mené en 2021, le Bureau a signalé que l'intégration devait se poursuivre.

185. L'intégration des différentes politiques et outils de gestion des risques dans un cadre fédérateur régi par la politique de gestion globale des risques a récemment fait l'objet d'améliorations substantielles. C'est le cas, par exemple, des normes environnementales et sociales datant de 2021 dans lesquelles, aux fins de l'alignement

sur la politique de gestion globale des risques, on a adapté les descriptions et les notes associées aux risques environnementaux et sociaux et ajouté une nouvelle catégorie concernant les projets associés à des risques substantiels. L'intégration n'est pas chose aisée, car plusieurs outils clés de gestion des risques sont antérieurs, parfois de beaucoup, à la première politique de gestion globale des risques et ont été développés avec des objectifs et des méthodes spécifiques, ainsi qu'avec des données et des cadres de suivi particuliers. Elle est néanmoins essentielle si l'on veut atteindre les objectifs de la politique de gestion globale des risques.

186. L'alignement des politiques et des outils de gestion des risques pour lesquels la politique de gestion globale des risques constitue un cadre général sera probablement facilité par l'opérationnalisation des plateformes de données intégrées soutenues par la nouvelle solution Quantum+. Cela exigera cependant un travail important, qui a déjà commencé.

5.2.3. Rôle du Bureau de l'audit et des investigations dans la gestion des risques opérationnels

187. Le Bureau de l'audit et des investigations joue un rôle majeur, qui va parfois au-delà de la mission qui lui a été confiée par la politique de gestion globale des risques, à savoir jouer le rôle de troisième ligne de défense.

188. Le Bureau est une composante essentielle du dispositif de gestion des risques opérationnels et est en même temps un auditeur du dispositif. Il joue un rôle essentiel en ce qui concerne des outils opérationnels majeurs, comme la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et les normes environnementales et sociales, dont il contrôle l'application au niveau des programmes et des bureaux de pays. Il exerce des fonctions d'assurance et est de ce fait un élément de la deuxième ligne de défense. Il fait partie des mécanismes de contrôle interne qui ont été conçus principalement pour être appliqués au niveau des projets. En sa qualité d'auditeur interne et étant donné qu'il est chargé des investigations, le Bureau est l'un des rouages essentiels de la troisième ligne de défense²⁶. Au vu du rôle qu'il joue dans la deuxième ligne de défense, il devrait faire partie du comité des risques institutionnels en tant que composante majeure des mécanismes de gestion des risques opérationnels les plus gourmands en ressources. Néanmoins, comme il fait également partie des grandes composantes de la troisième ligne de défense, il ne devrait probablement pas avoir voix délibérative au comité, en particulier parce qu'il pourrait, et c'est d'ailleurs ce qu'il fait régulièrement, auditer l'application des politiques de gestion des risques et de la politique de gestion globale des risques au niveau institutionnel. Le Bureau n'est pas membre du comité des risques, mais pourrait y siéger en tant qu'observateur sans pouvoir de décision.

189. À cet égard, à l'occasion de l'évaluation externe de la qualité qu'il a consacrée au Bureau en septembre 2022, l'Institut des auditeurs internes a noté que le travail minutieux mené par le Bureau au niveau opérationnel et ses points de vue sur des sujets transversaux étaient considérés comme essentiels et particulièrement appréciés en tant que système d'alerte précoce, notamment en raison de la structure décentralisée du PNUD ; cependant, des parties prenantes de haut niveau ont également estimé que les activités d'audit interne portaient fréquemment sur les aspects transactionnels et non sur les dimensions stratégiques plus larges.

²⁶ Voir la politique de gestion globale des risques, sect. 4.1 : les « trois lignes de défense » soutiennent une gestion des risques plus efficace en introduisant une gouvernance et une surveillance structurées qui clarifient et séparent les rôles et les responsabilités en fonction des éléments suivants : première ligne de défense, les fonctions qui détiennent et gèrent les risques ; deuxième ligne de défense, les fonctions qui supervisent ou se spécialisent dans la conformité, la gestion des risques ; troisième ligne de défense, les fonctions qui fournissent une assurance indépendante.

190. Un renforcement des fonctions de suivi de la gestion globale des risques assumées par la deuxième ligne de défense dans les bureaux régionaux est intervenu récemment et constitue une évolution positive. Le Bureau régional pour l'Afrique a commencé à mettre en place une équipe de gestion des risques afférents aux programmes, ce qui peut être considéré comme un pas dans la bonne direction si certaines des responsabilités actuellement confiées au Bureau de l'audit et des investigations sont progressivement prises en charge par de telles équipes, et non dupliquées.

191. Le Comité recommande que le PNUD examine les outils de gestion des risques dont il est doté afin : a) de simplifier la panoplie compte tenu de la valeur ajoutée, de la cohérence et de la complémentarité des différents outils ; b) de mettre l'accent sur les risques particuliers liés aux partenaires de réalisation ; c) de s'entretenir, lorsque ces outils l'exigent, avec le Bureau de l'audit et des investigations pour garantir le positionnement exclusif de celui-ci en tant que troisième ligne de défense.

192. Le PNUD a accepté la recommandation, mais signalé que le troisième point (s'entretenir avec le Bureau) exigerait également l'accord du Bureau.

5.3. Études de cas

193. Le Comité a examiné deux études de cas spécifiques pour analyser la gestion des risques au PNUD dans des domaines concrets et à fort impact : le passage du progiciel de gestion intégré Atlas à Quantum (sect. 5.3.1) ; l'audit interne du FEM réalisé en 2020 (sect. 5.3.2). Des enseignements peuvent être tirés de ces études, notamment le fait qu'il convient de faire remonter au niveau approprié les risques élevés associés aux grands projets institutionnels et la nécessité de mieux comprendre les principaux défis auxquels se heurte la mise en œuvre sur le terrain.

5.3.1. Gestion des risques afférents au changement de progiciel de gestion intégré : passage d'Atlas à Quantum

194. La gestion des risques pendant le passage d'Atlas à Quantum aurait bénéficié d'une approche plus intégrée et plus cohérente.

Le nouveau progiciel de gestion intégré, un atout pour la gestion des risques

195. Le passage à Quantum, le progiciel de gestion intégré qui remplace Atlas, vise notamment à améliorer la gestion des risques.

196. S'agissant des projets, Quantum a pour objet de simplifier les processus de suivi des risques. Il intègre un module concernant le dispositif de contrôle interne, comme c'était le cas dans Atlas, et englobera également les registres des risques et les liens entre le dispositif et les registres. Les gestionnaires des risques devraient donc être aidés dans leurs décisions par des données générées automatiquement.

197. Les registres des risques du PNUD (registre des risques institutionnels, registres des services du siège et registres des bureaux régionaux) ont été transférés dans le système de planification institutionnelle (système CPS pour « Corporate Planning System ») à la mi-2022. Quantum+ est conçu pour gérer les risques et en donner une vue d'ensemble : il automatise la catégorisation, l'évaluation et la détermination de l'impact et de la probabilité. Cependant, à l'instar de tout nouvel outil, il faudra que les propriétaires des risques se l'approprient de façon à pouvoir l'utiliser au mieux.

198. Le nouveau progiciel de gestion intégré permettra de centraliser la gestion des droits d'accès accordés aux utilisateurs et l'authentification multifacteur, mais certains risques seront assumés par le prestataire de services de type cloud. Par

rapport à Atlas, la séparation des tâches et la gestion des droits d'accès sont rationalisées, et l'équipe chargée du projet Quantum a réussi à centraliser tous les droits d'accès dans le même module, tâche qui s'est révélée techniquement complexe. Cela permet d'appliquer le dispositif de contrôle interne de manière plus automatique, étant donné que les droits d'accès et la séparation des tâches sont définis de manière cohérente. En outre, contrairement à Atlas, l'authentification multifacteur est activée automatiquement dans Quantum. Cela devrait renforcer la sécurité et réduire les cyberrisques. Enfin, le Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique et le (la) Responsable de la cybersécurité ont correctement identifié et traité le risque lié au recours à un prestataire de services de type cloud.

199. Le Comité n'a pas procédé à un audit du projet Quantum en tant que tel, mais a examiné les modalités suivies pour identifier, évaluer (criticité en termes d'impact et de probabilité), traiter (éviter, atténuer, tolérer ou aiguiller les risques vers le niveau supérieur) et suivre les risques liés au passage à Quantum.

Cadre de gestion des risques propres à Quantum

200. Aux fins du suivi du passage à Quantum, un comité des risques et un registre des risques spécialisés ont été mis en place, de même qu'un comité de pilotage du projet. Le registre des risques concernant Quantum comprend 84 risques, dont 11 étaient encore actifs en mars 2023. L'évaluation de l'impact et de la probabilité suit celle qui est utilisée pour le registre des risques institutionnels, mais la catégorisation de l'importance des risques ne correspond pas à la matrice d'évaluation des risques du PNUD. Une fois l'importance calculée, le registre des risques institutionnels la divise en quatre catégories (faible, modéré, substantiel et élevé), tandis que le registre Quantum utilise trois catégories (faible, moyen et élevé). Au-delà des aspects techniques, cette divergence ne facilite pas l'évaluation des risques et la procédure de remontée des risques. Compte tenu de la méthode de catégorisation des risques concernant Quantum, des inexactitudes concernant l'importance des risques ont été observées : 31 des 84 risques, dont 2 risques encore actifs, semblent ne pas avoir été placés dans la bonne catégorie.

201. La gestion des risques du projet au moyen du registre des risques concernant Quantum peut avoir conduit à une catégorisation erronée de certains risques et entraîné des imprécisions et l'adoption de mesures d'atténuation qui ne sont pas toujours adaptées. L'équipe du projet Quantum a indiqué que les cas de catégorisation erronée dont il est question dans le paragraphe précédent tenaient aux demandes des huit organismes partenaires qui participaient au projet et qui avaient chacun leur point de vue quant au niveau de risque qui devait être indiqué dans le registre des risques du projet. Cela montre que le traitement des risques liés au passage à Quantum principalement au niveau du projet n'a pas été suffisant pour obtenir une évaluation correcte des risques.

Lien entre les différents registres de risques

202. La gestion des risques relatifs au passage à Quantum s'est faite à trois niveaux : le registre et le comité des risques Quantum (au niveau du projet), le registre des risques liés à la gestion de l'information et de la technologie (au niveau du service), et le registre des risques institutionnels et le comité des risques institutionnels (au niveau institutionnel). Les procédures de gestion des risques au niveau du projet ne se limitent pas au PNUD, mais englobent les organismes clients qui se servent du progiciel et qui disposent également de leurs propres registres.

203. Des incohérences ont été relevées entre les trois niveaux et il a été noté que le mécanisme servant à relier les différents processus manquait de clarté. Cela a conduit, par exemple, à sous-estimer les risques du passage à Quantum, alors même que la

mise en service a été reportée à deux reprises en 2022 pour atténuer le risque de transition et que les dépenses afférentes au projet ont été supérieures aux prévisions. Le risque lié à l'entrée en service recensé dans le registre des risques de la gestion de l'information et de la technologie est évalué comme ayant un impact financier potentiel de 5 millions de dollars, mais cela concerne l'impact sur le budget du projet Quantum, alors que le risque pourrait avoir un impact majeur sur le PNUD et sur sa capacité opérationnelle, ainsi que sur les huit organismes qui passent également à Quantum. L'impact du risque d'entrée en service, bien que toujours difficile à quantifier sur le plan financier, aurait dû être considéré comme beaucoup plus élevé.

Enseignements tirés

204. Les risques relatifs au passage à Quantum, un projet majeur concernant le PNUD tout entier, ont été gérés en dehors du dispositif de gestion globale des risques institutionnels. Cette tendance à utiliser un cadre distinct pour la gestion des risques a été constatée dans d'autres projets de même ampleur, tels que le regroupement des fonctions d'appui à Copenhague et à Kuala Lumpur. Un mécanisme, un registre et un comité des risques ad hoc ont été mis en place.

205. Ce choix se comprend, notamment au vu de la technicité du projet et du fait que le passage à Quantum reposait sur un partenariat avec huit autres organismes et exigeait un pilotage avec eux, mais des lacunes ont été constatées : premièrement, la complexité du mécanisme de gestion des risques, qui repose sur quatre registres des risques (aux niveaux des organismes partenaires, du projet et du service et au niveau institutionnel) qui ne sont pas totalement cohérents entre eux et dont les méthodes d'évaluation et de catégorisation des risques diffèrent parfois ; deuxièmement, une coopération manquant de fluidité au niveau du projet et au niveau institutionnel, qui se traduit notamment par un manque d'attention au plus haut niveau concernant les inexactitudes relatives à l'identification, à l'évaluation et à l'atténuation des risques et aux mesures d'atténuation majeures nécessaires, voire par une remise en cause de certains risques critiques.

206. Le PNUD doit tirer les enseignements de cette expérience et trouver un moyen de veiller à ce que les services compétents soient saisis des risques élevés associés aux grands projets institutionnels. Dans cette perspective, il s'attache à établir une définition du « risque élevé », c'est-à-dire un risque considéré comme stratégique pour l'organisation et qui devrait être examiné régulièrement par le comité des risques.

5.3.2. Audit interne du Fonds pour l'environnement mondial effectué en 2020

207. La direction du PNUD a réagi sans tarder à l'issue de l'audit interne du FEM effectué en 2020, eu plusieurs échanges avec le Bureau de l'audit et des investigations et établi un plan d'action ambitieux en matière de gestion. Elle a eu une double réaction : elle a circonscrit la crise à la gestion des projets financés par le FEM et, dans une certaine mesure, à la gestion des fonds verticaux liés à l'environnement et a tenté véritablement de tirer les enseignements de la crise. Il reste à voir dans quelle mesure le PNUD a bénéficié de l'audit du FEM, car il faudra du temps pour que certaines initiatives portent leurs fruits. Il serait néanmoins utile que les mesures prises soient davantage intégrées dans les modalités de fonctionnement et les processus de gestion des risques du PNUD.

Audit interne

208. Le FEM est un organisme financier qui œuvre à la préservation de l'environnement. Créé en 1991 par la Banque mondiale, le PNUD et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), il regroupe 183 États Membres,

dont 32 lui versent les fonds nécessaires à l'exécution de sa mission. Il a pour objectif de soutenir des projets environnementaux axés sur la lutte contre le réchauffement climatique, la dégradation des sols, la pollution de l'eau ou, plus généralement, sur le développement durable et la protection de la biodiversité. Il apporte notamment un soutien financier à des projets qui aident les pays les moins avancés à atteindre les objectifs fixés dans la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et la Convention sur la diversité biologique. Le PNUD a mobilisé environ 40 % des subventions du FEM, en collaboration avec des pays partenaires. Avec le PNUE, le Programme est l'un des principaux partenaires du FEM dans le système des Nations Unies.

209. En 2020, le Bureau de l'audit et des investigations a publié un audit dans lequel il se montrait très critique à l'égard du FEM. L'audit portait sur les exercices 2018 et 2019 et le Bureau a formulé une appréciation d'ensemble de type « partiellement satisfaisant/améliorations significatives nécessaires ». Un certain nombre de déficiences ont été relevées, notamment un suivi inadéquat des projets menés par le FEM et un manque de suivi du contrôle interne et des ressources financières de l'organisation. Dans son rapport, le Bureau décrit des anomalies financières de plusieurs millions de dollars dans la gestion des projets, avec des éléments probants concernant des activités frauduleuses dans deux bureaux de pays et des soupçons de collusion entre plusieurs gestionnaires de projets dans un autre. Il a fait 12 recommandations, dont 5 sont considérées comme hautement prioritaires. Les recommandations portaient sur l'insuffisance du contrôle, des faiblesses opérationnelles dans la gestion des projets du FEM et des faiblesses dans les pratiques de gestion des risques ainsi que dans la gestion des ressources financières et la passation des marchés.

Gestion de la crise et des risques pour le Programme des Nations Unies pour le développement

210. La direction du PNUD a réagi rapidement et pris immédiatement un certain nombre de mesures. Le rapport du Bureau de l'audit et des investigations a entamé la crédibilité du FEM, en particulier parmi les donateurs, d'autant que les médias ont eu vent des principales conclusions. Le FEM a traversé une crise de confiance qui a motivé la réalisation d'un examen confié à un consultant externe en 2021. Étant donné qu'il est tributaire de financements internationaux et que sa crédibilité était entamée, le FEM a pris les conclusions de l'audit très au sérieux. Le Bureau de l'audit et des investigations a publié deux rapports de suivi sur les 12 recommandations, en juin 2021 et en janvier 2022. Un site Web consacré au suivi des recommandations a également été mis en ligne.

211. Le tableau de bord de suivi indique que de nombreuses mesures correctrices ont été prises depuis l'audit de 2020. Le FEM considère que les 12 recommandations initiales avaient toutes été appliquées en septembre 2022.

212. Par ailleurs, la direction a pris une série de mesures structurelles décisives. Tout d'abord, une équipe spéciale interbureaux a été créée pour aider la direction à examiner les systèmes du PNUD sous l'angle de l'audit du FEM de 2020 dans un premier temps, l'intention étant d'élargir le champ des travaux par la suite. Le PNUD a établi un document sur les moyens de réalisation pour mieux comprendre les difficultés de mise en œuvre sur le terrain, avec un plan d'action à exécuter en 2023. L'initiative visant à définir et à identifier les projets à haut risque s'inscrit également dans le prolongement direct des problèmes mis en évidence par l'audit du FEM en 2020, qui ont eu des répercussions plus larges sur l'ensemble des travaux du PNUD.

5.4. Maturité et application de la politique de gestion globale des risques

213. La mise en œuvre de la politique de gestion globale des risques est l'une des grandes priorités du PNUD et a fait l'objet d'une série d'améliorations progressives, notamment grâce à l'intégration, encore inachevée, des différentes composantes, au développement de plateformes et d'outils informatiques adéquats et à l'adoption récente d'une déclaration d'appétit pour le risque. Le Bureau de l'audit et des investigations a joué un rôle essentiel en formulant des orientations clés sur cette question. Il convient d'appeler l'attention sur certains aspects, notamment en ce qui concerne la maturité du cadre de gestion des risques, y compris l'utilisation de la déclaration d'appétit pour le risque récemment adoptée au niveau opérationnel (sect. 5.4.1), ainsi que la mise en œuvre de la déclaration s'agissant de l'identification, de l'évaluation et de l'atténuation des risques (sect. 5.4.2).

5.4.1. Maturité du cadre de gestion des risques

214. L'architecture actuelle de la politique de gestion globale des risques semble, pour la plupart des aspects, évoluer vers la maturité, mais le PNUD gagnerait à affiner encore son cadre de gestion des risques au niveau opérationnel en tirant parti au maximum de la déclaration d'appétit pour le risque récemment adoptée et en définissant clairement le champ d'application des fonctions assumées par le Responsable du contrôle des risques.

Architecture de la politique

215. L'architecture de la politique de gestion globale des risques a gagné en maturité depuis sa mise en place, mais des améliorations s'imposent. L'auditeur interne, à savoir le Bureau de l'audit et des études de performance, devenu depuis le Bureau de l'audit et des investigations, est à l'origine de l'utilisation du concept de gestion globale des risques au PNUD. Un cabinet, dont les services avaient été retenus par l'auditeur interne, a élaboré un modèle de gestion globale des risques et présenté son approche à la réunion de l'Équipe mondiale de gestion du PNUD en janvier 2006, au cours de laquelle une première évaluation des risques a été effectuée. Un groupe de travail sur la gestion globale des risques a ensuite été constitué et la politique de gestion globale des risques a été approuvée en février 2007. La mise en œuvre a été progressive et la politique a été régulièrement mise à jour, la dernière version datant de 2019. Au moment de l'audit du Comité des commissaires aux comptes, une nouvelle version était en attente d'approbation, comme suite à la recommandation du Bureau de l'audit et des investigations. Celui-ci a audité la politique à plusieurs reprises : il a procédé à un premier audit en 2014 et à un audit de suivi en 2016, et l'audit le plus récent date de juillet 2021. À l'échelle du système des Nations Unies, le Corps commun d'inspection a examiné la mise en œuvre de la politique en 2019, souligné le rôle des auditeurs externes²⁷ et formulé des recommandations.

216. Si on la compare à la norme ISO 31000 à laquelle elle fait référence, l'architecture de la politique de gestion globale des risques semble évoluer vers la maturité dans la plupart de ses aspects. Elle est soutenue par un réseau de propriétaires des risques et de gestionnaires des risques. Atlas a cessé d'être utilisé au profit de Quantum (pour les projets) et de Quantum+ (pour la gestion des risques institutionnels, des risques des bureaux régionaux et des risques des bureaux de pays) et les nouveaux systèmes visent à assurer une meilleure intégration des différentes composantes, en particulier l'intégration des différents niveaux et de la composante « projet » avec la composante « autre niveau ». Au début de 2023, les potentialités de

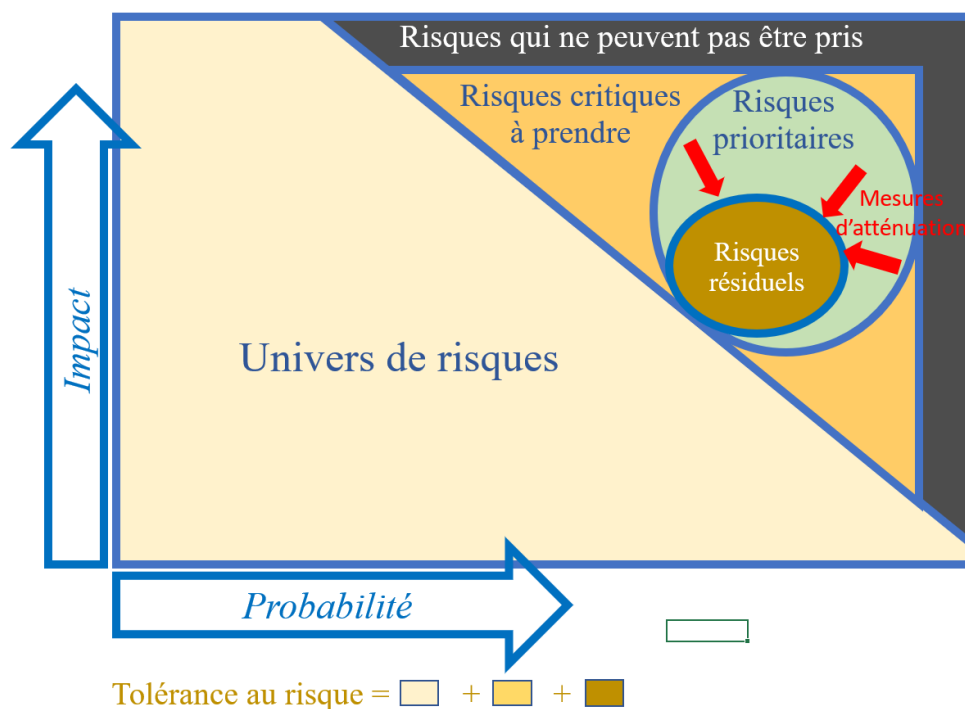
²⁷ Voir [JIU/REP/2020/5](#), par. 63 : les recommandations des auditeurs externes ont contribué à renforcer la gestion globale des risques.

Quantum et Quantum+ à cet égard semblent prometteuses, mais il reste encore à les exploiter à plein.

Déclaration d'appétit pour le risque

217. Les concepts d'appétit pour le risque et de tolérance au risque sont essentiels pour appréhender la gestion des risques. Comme l'a indiqué le Comité dans le volume II relatif à l'exercice clos le 30 juin 2022 [A/77/5 (Vol. II)], l'appétit pour le risque désigne le risque global qu'une organisation est prête à supporter dans l'exercice de ses missions, tandis que le concept de tolérance au risque est généralement utilisé à un niveau opérationnel plus précis pour un risque donné²⁸. L'appétit pour le risque traduit la volonté de l'organisation de prendre des risques, tandis que la tolérance au risque, qui découle des grandes catégories d'appétit pour le risque, se rapporte à la capacité concrète de prendre des risques au niveau opérationnel. La tolérance au risque comprend trois sous-ensembles : les risques qui ne sont pas jugés critiques ; les risques critiques, mais non prioritaires ; les risques résiduels, qui subsistent une fois que les mesures d'atténuation ont été prises (voir la figure II.V). La définition de l'appétit pour le risque, lorsqu'elle est exprimée publiquement dans une déclaration d'appétit pour le risque, comme c'est le cas pour le PNUD, facilite la mise en place de mesures d'atténuation même si un risque résiduel subsiste, qui peut être décrit plus tard de manière plus détaillée dans des documents internes portant sur des aspects plus circonscrits. La définition de l'appétit pour le risque doit tenir compte de plusieurs facteurs, notamment des facteurs relatifs aux coûts.

Figure II.V
Tolérance au risque



Source : Comité des commissaires aux comptes.

²⁸ Pour plus de détails, voir les directives du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur les déclarations d'appétit pour le risque, datant du 30 septembre 2019 (CEB/2019/HLCM/26).

218. Dans son audit de la gestion globale des risques en 2021, le Bureau de l'audit et des investigations a recommandé l'établissement d'une déclaration d'appétit pour le risque, élément considéré comme obligatoire dans la politique de gestion globale des risques de 2019. Comme suite à l'audit, une déclaration d'appétit pour le risque a été établie et approuvée par l'Administrateur en octobre 2021.

219. L'appétit pour le risque a été défini pour huit catégories de risques fondées sur les catégories de gestion globale des risques et évalué selon une échelle qui va de « minimal » à « seeking » (recherché). Pour chaque catégorie (risques stratégiques, risques de réputation, risques opérationnels, risques organisationnels, risques environnementaux et sociaux, risques financiers, risques réglementaires et risques relatifs à la sûreté et à la sécurité), l'appétit global pour le risque est défini. Les risques résiduels, c'est-à-dire les risques qui dépassent l'appétit pour le risque, font l'objet d'une attention particulière : pour les risques qui ne peuvent pas être ramenés dans les limites de l'appétit de manière proportionnelle et économique et qui ne peuvent pas être évités, il convient d'obtenir l'autorisation de poursuivre les activités auprès des mécanismes de gouvernance. La déclaration d'appétit pour le risque est complétée par des orientations, qui décrivent la méthode pour chaque élément de la déclaration.

220. La déclaration est censée être revue régulièrement, encore qu'aucun examen n'ait été effectué jusqu'à présent, et les enseignements tirés doivent être consignés dans un registre des enseignements comme prévu dans la déclaration. Les examens peuvent être déclenchés par des changements concernant les priorités, des changements relatifs à l'approche suivie face à tel ou tel risque ou des changements majeurs afférents aux modèles de fonctionnement. Ils auraient plus de poids si le Conseil d'administration approuvait la déclaration d'appétit pour le risque révisée.

221. La déclaration d'appétit pour le risque ayant été adoptée récemment, il n'est pas encore possible de déterminer véritablement son effet sur l'organisation. Elle n'est pas encore totalement opérationnelle et intégrée dans les plateformes dont l'organisation se sert pour suivre la gestion des risques.

222. Le Comité recommande que le PNUD affine la gestion des risques en exploitant pleinement la déclaration d'appétit pour le risque dont il s'est doté.

223. Le PNUD a accepté la recommandation et indiqué qu'il avait commencé à prendre des mesures.

Responsable du contrôle des risques

224. L'Administrateur associé du PNUD assume depuis peu les fonctions de Responsable du contrôle des risques, mais ses attributions à ce poste sont encore imprécises.

225. La description des fonctions s'attachant à ce poste majeur n'a toujours pas été approuvée et le champ d'application des fonctions reste donc flou. Les minutes de la réunion tenue par le comité des risques institutionnels en 2022 ne mentionnent ni l'existence du poste de Responsable du contrôle des risques ni la nomination de l'Administrateur associé à ce poste.

226. Par ailleurs, la relation fonctionnelle entre le Responsable du contrôle des risques d'un côté et les points focaux pour la gestion des risques et les spécialistes des risques de l'autre, y compris sur le terrain, devrait être précisée de sorte que le Responsable du contrôle des risques puisse compter sur un réseau de gestion des risques bien établi. Cela contribuerait également à renforcer la deuxième ligne de défense du système de gestion des risques.

227. Le Comité recommande que le PNUD définisse clairement les attributions du Responsable du contrôle des risques et celles de la présidence du comité des

risques institutionnels, ainsi que les relations fonctionnelles de l'un et de l'autre avec les bureaux régionaux.

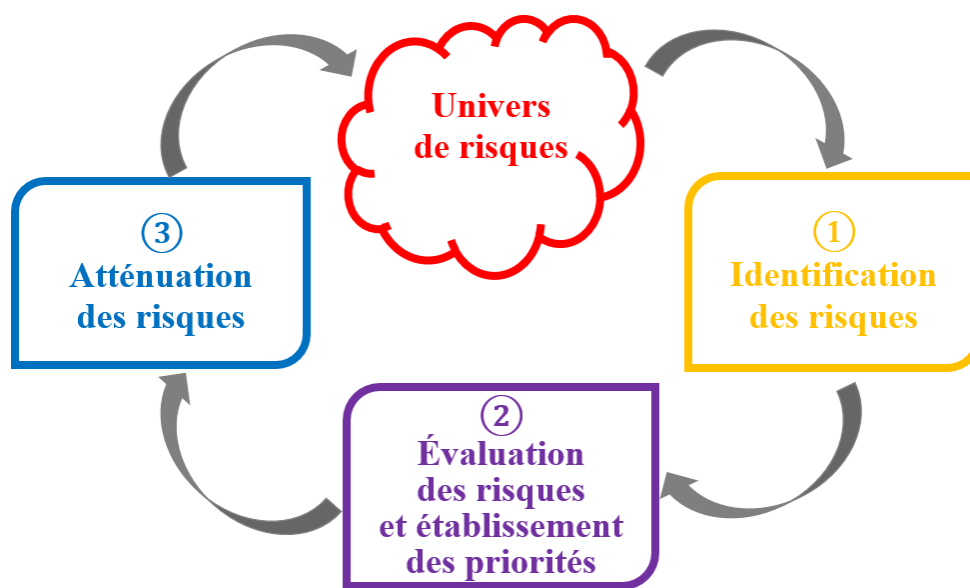
228. Le PNUD considère que la recommandation a déjà été appliquée, étant donné que la définition d'emploi concernant le Responsable du contrôle des risques a été révisée après que le Comité a achevé son audit. Le Comité fera le point sur cette question dans son prochain rapport.

5.4.2. Mise en œuvre de la politique

229. Une véritable mise en œuvre de la politique exige de prêter attention à trois grandes étapes : l'identification des principaux risques ; l'évaluation de leur criticité et la hiérarchisation des risques les plus critiques ; la conception et l'application de mesures d'atténuation appropriées.

Figure II.VI

Les grandes étapes de la gestion des risques



Source : Comité des commissaires aux comptes.

Identification des risques

230. À l'occasion de son audit de 2021, le Bureau de l'audit et des investigations s'est intéressé aux registres des risques au niveau régional, au niveau des pays et au niveau institutionnel et a mis en évidence des faiblesses récurrentes dans les pratiques d'identification des risques et la mise à jour des registres. L'audit du Bureau faisait suite à l'audit de 2020 dans lequel le Comité recommandait que les bureaux de pays se dotent de registres des risques pour tous les projets et que les directeurs et directrices de bureau s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion globale des risques, en veillant à ce que les bureaux placés sous leur supervision consignent les risques liés à des problèmes internes. En 2021, le Comité a noté que l'élaboration du nouveau registre des risques était en cours, mais que les documents justificatifs reçus n'indiquaient pas les procédures ou mécanismes qu'il était prévu de mettre en place pour veiller à ce que les bureaux de pays consignent les risques liés aux projets pour tous leurs projets et que les données saisies soient complètes. En mai 2022, le tableau de bord correspondant faisait état de 421 projets pour lesquels aucun risque n'avait été consigné. Le Comité a salué les efforts qui étaient faits pour donner

suite à la recommandation, mais constaté que les documents justificatifs reçus n'indiquaient pas les procédures ou mécanismes particuliers qu'il était prévu de mettre en place pour garantir que les directeurs des bureaux s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion globale des risques. Dans son audit effectué en 2023, il a estimé que les recommandations avaient été appliquées.

Estimation des risques

231. Le registre des risques institutionnels est tenu de manière systématique et régulièrement mis à jour, mais pourrait être amélioré. Tel qu'il se présente dans Quantum+ en mars 2023, il comprend huit risques institutionnels actifs. Il convient de noter que tous les risques avaient dépassé leur date d'expiration, fixée au 31 décembre 2022, ainsi que la date limite pour tous les traitements des risques, qui était généralement fixée au 31 décembre 2021 et dans certains cas à 2022.

232. Le registre des risques institutionnels constitue le sommet d'une pyramide qui comprenait près de 1 000 risques afférents aux programmes en mars 2023 et des milliers de risques au niveau des projets. L'ajout d'un risque dans le registre est le résultat d'aiguillages successifs. Certains grands projets institutionnels internes associés à des risques très critiques, tels que la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré et le projet de regroupement des services, sont gérés en dehors du dispositif principal de gestion globale des risques et dotés de leur propre comité des risques et d'un cadre des risques qui fait l'objet d'un suivi en dehors du dispositif. Il convient également de noter qu'aucun des risques identifiés par les bureaux régionaux n'a été ajouté au registre des risques institutionnels. Par exemple, la crise en Ukraine n'est pas mentionnée dans le registre, malgré ses conséquences considérables pour le PNUD au niveau mondial.

233. Il convient également d'améliorer l'évaluation de la plupart des risques clés. Une analyse des registres des risques relatifs aux projets, aux bureaux de pays et aux régions et des risques au niveau institutionnel a permis de constater que l'évaluation devait être améliorée et qu'elle était même parfois inexistante. Selon la politique, chaque risque doit être évalué, mais cet élément analytique est souvent insuffisant. Il semble que l'évaluation n'ait pas eu lieu avec la rigueur nécessaire ou dans les conditions prévues par la politique. Compte tenu de la diversité du savoir-faire et des capacités que ces évaluations exigent pour être mises en œuvre conformément à la politique, il reste encore beaucoup à faire. En outre, la politique exige que l'incidence financière du risque soit évaluée. Cela est rarement fait, ou alors de manière tout à fait aléatoire et sans méthode bien définie. Par ailleurs, cet aspect de la politique semble trop ambitieux. Enfin, le nombre même de risques qui doivent être identifiés, traités et suivis est difficile à gérer correctement. Certaines de ces observations ont déjà été faites par le Bureau de l'audit et des investigations.

Atténuation et suivi des risques

234. La mise en conformité avec la politique de gestion globale des risques au niveau des bureaux de pays et des projets a progressé dans tous les lieux audités en 2022 et au début de 2023. La conformité est assurée par la direction et est désormais étayée par un système intégré de gestion des données qui permet d'accéder aux données à différents niveaux et de les suivre en temps réel, même si l'évaluation de la transition entre Atlas et Quantum n'a pas encore eu lieu. Les audits effectués par le Bureau de l'audit et des investigations ont également constitué une bonne incitation à l'amélioration de la conformité.

235. La qualité de l'évaluation des risques reste néanmoins problématique. La politique de gestion globale des risques exige que tous les risques identifiés soient évalués. Ceux qui sont transmis au comité des risques institutionnels doivent être

étayés par des analyses adéquates, mais en général, tous les risques doivent être évalués et pleinement appréhendés. La politique exige également que l'incidence financière de tous les risques identifiés soit évaluée, dans certains cas sous forme de fourchette pour tenir compte des différents degrés de concrétisation du risque (par exemple, un risque qui se concrétise partiellement ou totalement). Se fondant sur un examen des différents niveaux d'identification des risques, y compris pour ce qui est des projets et des bureaux de pays, le Comité a constaté que l'évaluation était fréquemment superficielle et qu'elle était rarement étayée sur le plan théorique. Bien souvent, l'incidence financière n'est pas évaluée ou est évaluée de manière aléatoire, sans véritable méthode.

236. La conception et la mise en œuvre de la politique de gestion globale des risques s'améliorent progressivement, mais il reste encore beaucoup à faire pour renforcer le suivi des mesures d'atténuation. La pertinence de la politique dépend au bout du compte de ceux de ses éléments qui se situent en aval, à savoir ce qui se passe une fois que les risques ont été identifiés et évalués et que les journaux et les registres ont été téléchargés dans les systèmes. La politique prévoit la mise en place de mesures d'atténuation (également appelées traitements des risques) une fois que les risques ont été identifiés et évalués. Ces traitements sont consignés dans le système Quantum et assortis d'une date limite. Il n'est pas non plus évident de déterminer selon quelles modalités se fait le suivi de l'application des mesures d'atténuation au niveau des projets, comme le montre la section du présent rapport consacrée aux normes environnementales et sociales. Le Comité a néanmoins obtenu des éléments montrant que les services compétents assuraient le suivi des traitements des risques figurant dans le registre des risques institutionnels, mais ce travail faisait rarement l'objet d'un suivi sur les plateformes de gestion des risques.

237. Le Comité recommande que le PNUD mette à jour la politique de gestion globale des risques, en se donnant pour objectifs : a) de se doter de méthodes conviviales d'évaluation des risques ; b) de veiller à ce que les risques les plus critiques soient traités en priorité ; c) de renforcer le suivi des mesures de traitement des risques et la communication de l'information les concernant.

238. Il faudrait également qu'un examen soit mené, sous la direction du Responsable du contrôle des risques, pour déterminer la qualité des outils de gestion globale des risques, y compris des registres des risques et des plans de traitement et de gestion des risques.

239. Le PNUD a accepté la recommandation.

5.5. La gestion des risques dans le contexte du dispositif d'application du principe de responsabilité au sens large

240. La gestion des risques au PNUD pourrait être améliorée si elle s'articulait mieux avec le dispositif d'application du principe de responsabilité au sens large (sect. 5.5.1), en particulier dans les domaines du contrôle interne (section 5.5.2), de la planification des programmes et du budget (sect. 5.5.3) et des résultats et de la performance (sect. 5.5.4).

5.5.1. Gestion des risques et dispositif d'application du principe de responsabilité

241. La décision dans laquelle le Conseil d'administration a défini le dispositif d'application du principe de responsabilité du PNUD ([DP/2008/16/Rev.1](#)) n'a pas été mise à jour depuis 2008 et ne mentionne pas la politique de gestion globale des risques. Dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2021, le Comité a noté que le Bureau exécutif avait pris des mesures pour mettre à jour le dispositif d'application du principe de responsabilité du PNUD et pour créer un comité de la

conformité ; il a également noté que d'après le calendrier prévu pour la mise à jour du dispositif, le projet ne devrait pas être achevé avant 2023. Le Comité a formulé une recommandation à cet égard, qui est en cours d'application.

242. Le fait que les organes directeurs fassent partie intégrante du dispositif d'application du principe de responsabilité pourrait servir d'exemple au dispositif de gestion globale des risques. Le dispositif d'application du principe de responsabilité de 2008 adopte une vision globale et inclut les organes directeurs (Conseil d'administration, Assemblée générale (Cinquième Commission) et Conseil économique et social) et d'autres parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires. Ce n'est toujours pas le cas dans la politique de gestion globale des risques ; la politique a été conçue comme un processus interne au PNUD et n'est ouverte ni autres entités des Nations Unies, ni aux donateurs ni, plus fondamentalement, aux organes directeurs. Le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation ont souhaité être informés sur les risques, la politique de gestion globale des risques et la déclaration d'appétit pour le risque, récemment tout particulièrement, mais ils ne font pas partie intégrante du dispositif de gestion des risques.

243. Comme l'a déjà souligné le Corps commun d'inspection en 2019²⁹, dans le cadre du nouveau dispositif d'application du principe de responsabilité, il convient que la politique de gestion globale des risques définisse les modalités d'échange avec les organes délibérants et les organes directeurs, ainsi qu'avec les donateurs, les partenaires de réalisation et les bénéficiaires.

244. En outre, les partenaires de réalisation sont certes associés à des aspects importants de la gestion des risques (par exemple, la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et les normes environnementales et sociales), mais ils sont dans une large mesure exclus de la conception de la matrice des risques et de la concertation menée à ce sujet. En particulier, bien qu'il y ait un registre des risques pour tous les projets, le Comité n'a pas trouvé d'éléments montrant que l'application des mesures d'atténuation envisagées au stade de l'approbation des projets faisait l'objet d'un suivi et d'une évaluation adéquats pendant toute la durée des projets.

5.5.2. Gestion des risques et contrôle interne

245. Le contrôle interne et la gestion des risques sont des concepts complexes qui constituent des éléments essentiels du dispositif d'application du principe de responsabilité du PNUD. Le contrôle interne peut en gros être défini comme un processus conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la communication de l'information et à la conformité³⁰. Compte tenu de cette définition assez large, la gestion des risques est généralement considérée comme l'une des grandes composantes du système de contrôle interne, mais l'inverse est également vrai, car la qualité du contrôle interne est un élément servant à évaluer la criticité d'un risque et à déterminer les mesures d'atténuation requises.

²⁹ Le Corps commun d'inspection a notamment constaté que : a) l'intérêt des organes délibérants ou directeurs était l'un des moteurs les plus importants de la mise en œuvre de la gestion globale des risques ; b) l'intérêt des donateurs était également un moteur important pour la mise en œuvre de la gestion globale des risques ; c) la gestion globale des risques offrait la possibilité d'améliorer la transparence, d'établir la confiance avec un organe délibérant ou directeur et d'exploiter, d'attirer ou d'appuyer des possibilités de financement supplémentaires ; d) les organes délibérants ou directeurs devaient être associés aux pratiques de gestion globale des risques.

³⁰ Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013.

246. Il importe d'améliorer l'intégration de la gestion des risques et du contrôle interne. En théorie, des points d'intégration existent déjà : a) le dispositif de contrôle interne et la politique de gestion globale des risques intègrent tous deux le modèle des trois lignes de défense ; b) le contrôle interne fait partie des sous-catégories de risques définies à l'annexe de la politique de gestion globale des risques ; c) la politique relative au dispositif de contrôle interne comporte de multiples références à la politique de gestion globale des risques et aux concepts d'évaluation et de gestion des risques ; d) le guide opérationnel relatif au dispositif de contrôle interne comprend une section consacrée à la gestion des risques. Dans la pratique, cependant, le dispositif de contrôle interne du PNUD pourrait grandement bénéficier d'une gestion des risques plus mature, et inversement : la gestion des risques pourrait, par exemple, aider à garantir que les contrôles ciblent les domaines où ils sont le plus nécessaires, et le renforcement du dispositif de contrôle interne pourrait aider à réévaluer les risques associés au contrôle interne et les mesures d'atténuation nécessaires.

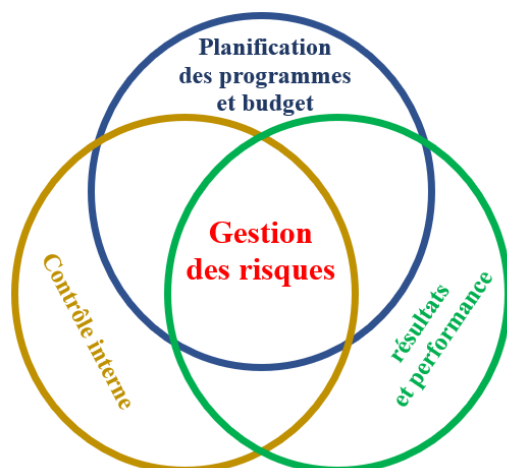
5.5.3. Gestion des risques : planification des programmes et budget

247. On pourrait également bâtir des passerelles entre la procédure budgétaire et la gestion des risques. Le PNUD établit ses budgets selon un cycle quadriennal et selon un cycle biennal qui vont de pair avec le plan stratégique et ses cycles de financement. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD, les aspects opérationnels, logistiques et financiers sont censés former un tout dans la phase de planification, le budget étant relié aux documents stratégiques et programmatiques. Le processus de gestion globale des risques et, plus généralement, les processus de gestion des risques, qui devraient faire partie intégrante de ces travaux, restent néanmoins largement sous-exploités. Par exemple, les différentes étapes du processus d'établissement du plan de travail intégré tiennent actuellement compte de la gestion des risques et des risques consignés dans les registres de gestion globale des risques, mais il n'y a pas de relation claire avec les processus de budgétisation et d'allocation des ressources.

5.5.4. Gestion des risques : résultats et performance

248. Une gestion des risques plus mature pourrait également aider à renforcer les dispositifs de gestion des résultats et de la performance. La gestion des risques pourrait notamment contribuer à mieux faire coïncider les contrats de mission des hauts fonctionnaires, notamment ceux des représentants résidents des bureaux de pays et des hauts fonctionnaires des bureaux régionaux, avec les principaux objectifs de planification et indicateurs de performance, qui sont communiqués au Conseil d'administration et aux organes délibérants. Considérés comme un élément clé du dispositif d'application du principe de responsabilité, les contrats de mission, qui définissent le mandat contractuel des hauts dirigeants, sont l'occasion pour ceux-ci de cristalliser leurs objectifs programmatiques, d'exprimer leur vision concernant l'exécution des activités prescrites et de fixer les paramètres selon lesquels sera évaluée l'utilisation qu'ils font des ressources financières et humaines, tiennent compte des pratiques de développement durable et donnent suite aux recommandations des organes de contrôle. Néanmoins, rien ou presque rien n'est prévu dans ces contrats en ce qui concerne la gestion des risques.

Figure II.VII
Gestion des risques et dispositif d'application du principe de responsabilité



Source : Comité des commissaires aux comptes.

249. Le Comité recommande que le PNUD accorde une place centrale à la gestion des risques dans son dispositif d'application du principe de responsabilité actualisé, afin que celle-ci s'articule mieux avec le contrôle interne, la programmation stratégique et la budgétisation, ainsi qu'avec les systèmes de gestion des résultats et des performances.

250. Le PNUD a accepté la recommandation.

6. Gestion des programmes et des projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 (gouvernance)

251. Le PNUD fait face à des difficultés particulières en ce qui concerne les politiques de développement, notamment : a) la tendance de certains donateurs à se concentrer sur les interventions humanitaires d'urgence plutôt que sur la prévention et le traitement des facteurs structurels qui entravent le développement à long terme ; b) la fragilité politique des opérations dans des environnements à risques ; c) la difficulté qu'il y a à assurer l'alignement et la coordination sur le terrain entre les différentes parties prenantes.

252. C'est dans ce contexte que le PNUD consacre une part importante de ses activités à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16 relatif à la promotion de l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives (gouvernance). Au moment de l'audit, il gérait près de 1 400 projets, qui représentaient le deuxième poste de dépenses par objectif de développement durable en 2022 (878 millions de dollars). Ce type de dépenses est toutefois en baisse depuis plusieurs années, notamment en raison de la réduction progressive et de l'arrêt de grandes initiatives multidonateurs, telles que le fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan.

253. Le Comité a audité la gestion par le PNUD des programmes et projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 et conclu qu'il faudrait que le Programme souligne davantage le caractère prioritaire de l'objectif 16 en tant qu'élément clé de son plan stratégique (sect. 6.1), tire parti de ses systèmes informatiques et de ses plateformes de données pour mieux suivre les activités et les résultats relatifs à l'objectif (sect. 6.2), mobilise son savoir-faire mondial en matière de gouvernance (sect. 6.3), mesure mieux les résultats et rende compte de l'impact des programmes et projets concernant la gouvernance (sect. 6.4).

6.1. Souligner davantage le caractère prioritaire de l'objectif de développement durable n° 16 en tant qu'élément clé du plan stratégique du Programme des Nations Unies pour le développement

254. Les deux cinquièmes des résultats des projets relatifs à l'objectif 16 ne sont valorisés dans aucune solution type élaborée par le PNUD dans le prolongement de son plan stratégique pour la période 2018-2021. En outre, un grand nombre de projets liés à des activités de gouvernance ne sont pas expressément enregistrés en tant que tels, n'étant reliés ni à l'objectif 16 ni à la solution type 2 du PNUD (mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable). De l'avis du PNUD, il ne devrait pas y avoir de relation directe entre les projets relatifs à la gouvernance et l'objectif 16, car les activités de gouvernance dans les domaines de l'environnement, de la pauvreté et de la santé, par exemple, pourraient être rattachées à des objectifs de développement durable concernant plus directement ces domaines.

255. Les activités menées par le PNUD aux fins de la réalisation de l'objectif 16 ne sont pas toujours suffisamment prises en compte dans le cadre des résultats du plan stratégique en raison de lacunes et d'incohérences dans l'étiquetage des activités. Cela tient notamment au fait que le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources relatif au plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025 est conçu pour mesurer les résultats obtenus en ce qui concerne les réalisations et les produits, et non ceux portant spécifiquement sur les objectifs de développement durable.

256. Les politiques de développement se heurtent actuellement à des difficultés particulières, notamment la tendance de certains donateurs à se concentrer sur les interventions humanitaires d'urgence plutôt que sur la prévention et le traitement des facteurs structurels qui entravent le développement à long terme, la fragilité politique des opérations dans des environnements à risques et la difficulté qu'il y a à assurer l'alignement et la coordination sur le terrain entre les différentes parties prenantes.

257. La réalisation de l'objectif de développement durable n° 16 est une priorité majeure pour le PNUD et bénéficie d'un financement substantiel, mais les activités menées ne sont pas toujours suffisamment prises en compte dans le cadre de résultats du plan stratégique en raison d'insuffisances et d'incohérences dans l'étiquetage des activités.

258. L'objectif 16 consiste à promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, à assurer l'accès de tous à la justice et à mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. Initialement connu sous la forme résumée « paix, justice et institutions robustes », il est maintenant appelé « paix, justice et sociétés inclusives ». À l'instar des autres objectifs, l'objectif 16 est associé à des cibles et à des indicateurs permettant de mesurer où en est la réalisation. Il comporte 12 cibles et 24 indicateurs.

259. Le PNUD n'a pas de mesure globale, en dehors des quelques indicateurs relatifs aux cibles de l'objectif 16 dont il est responsable. La Banque mondiale suit depuis plusieurs années des indicateurs mondiaux relatifs à la gouvernance afin de donner une image plus claire de la gouvernance.

260. Ces cinq dernières années, l'évolution de quatre des six ensembles d'indicateurs suivis par la Banque mondiale montre une stagnation, tandis que les deux autres ont subi une détérioration prononcée [à savoir la stabilité politique (political stability), et la capacité à s'exprimer et l'obligation de rendre des comptes (voice and accountability)].

261. Dans le cadre de ses travaux, tels que le Rapport sur le développement humain, qui est un rapport annuel, le PNUD mesure l'évolution du contexte général du développement au niveau mondial. Dans le Rapport 2021/2022 intitulé *Temps incertains, vies bouleversées : façonner notre avenir dans un monde en mutation*, il

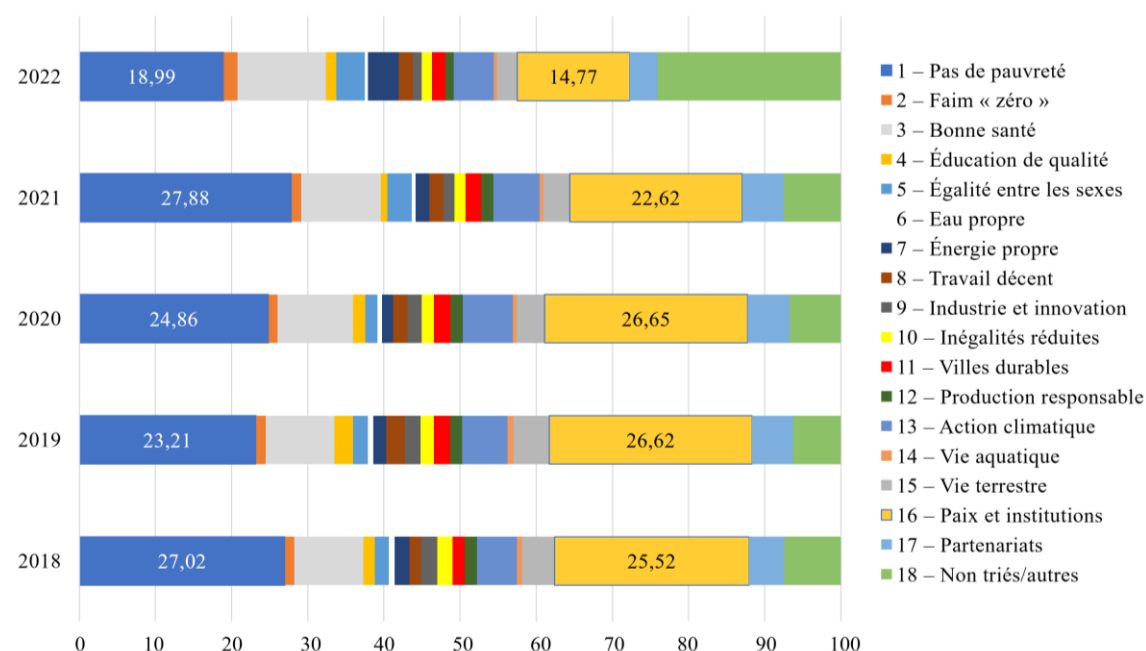
est souligné que les progrès en matière de gouvernance ont stagné ces vingt dernières années. Il y est affirmé que la gouvernance à l'ère de l'anthropocène doit faciliter un changement systémique et radical fondé sur les principes de transparence, d'inclusion et de subsidiarité.

262. Au début de 2023, l'Administrateur a annoncé au Conseil d'administration³¹ que le PNUD établissait une stratégie de gouvernance qui pourrait constituer une offre de gouvernance comparable à l'offre de crise de 2022. Le Programme s'inspire notamment de l'approche retenue pour la solution type 2 (gouvernance) adoptée en 2022, qui se décline en un certain nombre d'offres de services répondant à un large éventail de questions de gouvernance³².

263. L'objectif 16 est désormais une partie importante du travail du PNUD et relève du domaine prioritaire relatif à la paix, l'un des cinq domaines stratégiques pour la période 2018-2021. Il s'agit du poste de dépenses le plus important, après celui relatif à l'objectif 1 (élimination de la pauvreté) : les dépenses se chiffrent à 878 millions de dollars en 2022, contre 1 098,7 millions de dollars en 2021.

264. Cependant, de manière assez surprenante, les ressources consacrées à l'objectif 16 sont en baisse depuis plusieurs années : elle représentait 14,8 % du budget en 2022 contre 25,6 % en 2018. Les dépenses ont elles aussi diminué et représentaient 15,8 % en 2022, contre 26,4 % en 2018. Cela tient en bonne partie à la réduction progressive et à l'arrêt de grandes initiatives multidonateurs, telles que le fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan.

Figure II.VIII
Répartition des budgets-programmes du Programme des Nations Unies pour le développement par objectif de développement durable (2018-2022)
(En pourcentage)



Source : équipe d'audit externe à partir de données analytiques relatives au portefeuille de projets du PNUD ; données au 10 mars 2023.

³¹ Déclaration de l'Administrateur, session du Conseil d'administration de janvier 2023.

³² La notion de gouvernance est plus large que celle de gouvernance démocratique, qui relève de la cible 16.3 (état de droit et accès à la justice) de l'objectif 16.

265. Selon la plateforme d'analytique concernant le portefeuille de projets, le budget consacré à l'objectif 16 (1 005,4 millions de dollars en 2022) a diminué de 31 % en cinq ans (1 463,1 millions de dollars en 2018) et de 32 % par rapport à 2021 (1 485,3 millions de dollars en 2021). La baisse des dépenses est encore plus frappante : 36 % entre 2018 (1 202,5 millions de dollars) et 2022 (765,3 millions de dollars) et 29 % depuis 2021 (1 079,4 millions de dollars).

266. La part des dépenses par rapport au budget de l'objectif 16 (76 % en 2022) est en baisse par rapport à 2018 (82 %), mais la situation n'est pas notablement différente par rapport à la moyenne des projets du PNUD.

267. Sur le plan de l'organisation, l'appui en matière de gouvernance émanant du siège est complexe. Trois entités relevant des bureaux du siège sont chargées des activités relatives à l'objectif 16 : l'équipe de gouvernance, rattachée au Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, qui collabore étroitement avec deux équipes rattachées au Bureau de gestion des crises (l'équipe spécialisée dans l'état de droit, la sécurité et les droits humains, créée en 2014, et l'équipe chargée de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et des institutions réactives), soit au total un peu moins de 150 personnes en poste principalement au siège (51 % du total) et dans les cinq centres régionaux (29 % du total). Différents acteurs clés se réunissent chaque mois depuis septembre 2020, avec le soutien du Centre d'Oslo pour la gouvernance, au sein de l'équipe chargée de l'objectif 16.

268. L'articulation entre les objectifs de développement durable et les activités de réalisation menées au niveau local est assurée par les descriptifs de programme de pays quinquennaux du PNUD, qui sont eux-mêmes conçus pour être cohérents avec le cadre de programmation pluriannuel (Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable) de l'équipe de pays des Nations Unies dans un pays donné.

269. L'objectif 16 représente une part importante du travail du PNUD. Au total, 1 363 projets, soit 27,7 % des 4 917 projets³³ soutenus par le Programme en 2022, étaient concernés d'une manière ou d'une autre par cet objectif et ont été exécutés dans 130 pays environ. Ils font partie d'un ensemble de près de 3 400 projets portant sur l'objectif pour la période 2012-2022, mais il est impossible de déterminer le nombre de projets qui ont été clôturés. Par rapport à 2021³⁴, le nombre de projets a diminué de 5,5 % en 2022. Le budget moyen par projet est inférieur à 1 million de dollars (0,70 million de dollars en 2022) et a fortement diminué (de 78,6 %) depuis 2018, peut-être du fait, selon la direction, que les projets menés en Afghanistan ont cessé (comme le fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan).

270. Les bureaux de pays dirigent la grande majorité des projets, le siège en dirige 17 – dont le programme mondial relatif à l'état de droit, à la sécurité et aux droits humains en place depuis 2008 – et 27 projets sont menés au niveau régional. Par ailleurs, les équipes du siège qui œuvrent à la réalisation de l'objectif 16 appliquent une approche davantage axée sur le niveau macro par rapport à l'approche traditionnelle.

³³ Voir le site Transparency Portal, 2022, 9 mars 2023.

³⁴ 1 443 projets en 2021 selon le site Transparency Portal.

Tableau II.5
Analyse globale des projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 (2018-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Budget</i>	<i>Charges</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Budget moyen par projet</i>
2022	1 251,04	878,02	1 363	0,70
2021	1 539,81	1 122,21	1 442	0,68
2020	1 588,25	1 285,97	1 405	1,13
2019	1 490,37	1 205,16	1 331	1,12
2018	1 484,33	1 219,65	1 189	1,25

Note : les chiffres de 2022 sont provisoires.

Source : site Transparency Portal du PNUD (open.undp.org) au 31 décembre 2022.

271. Les projets des bureaux de pays sont conformes aux priorités énoncées dans les descriptifs de programme de pays : dans 10 descriptifs³⁵, les priorités relatives à l'objectif 16 figuraient toujours parmi les trois ou quatre grandes priorités retenues. Il convient de noter qu'il n'y a pas de directives propres à l'exécution des projets liés à l'objectif 16 ni à aucun autre objectif, car le PNUD a choisi d'adopter une approche normalisée de la programmation pour l'ensemble des solutions types et des objectifs de développement durable, qui est conforme aux règles générales énoncées dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations.

272. Les bureaux de pays sont toutefois inégalement associés aux projets relatifs à l'objectif 16. Chacun des cinq centres régionaux est doté d'un(e) conseiller(ère) spécialisé(e), mais pendant la période 2012-2022, un projet sur deux a été mené dans les zones couvertes par le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Au cours de la même période, un quart de l'ensemble des projets se déroulait dans 10 pays.

273. En ce qui concerne les budgets de 2022³⁶, le tableau II.6 indique les principaux bénéficiaires des projets relatifs à l'objectif 16.

Tableau II.6
Principaux bénéficiaires des activités relatives à l'objectif 16

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Bénéficiaire</i>	<i>Montant</i>
Argentine	87,9
Colombie	54,5
Bureau de gestion des crises/Équipe chargée de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et des institutions réactives	52,1
Ukraine	46,5
Iraq	41,9
Somalie	30,6
Liban	25,1

³⁵ Barbade, Équateur, Gabon, Jordanie, Mali, Mozambique, Panama, Soudan, Tanzanie (République-Unie de) et Thaïlande.

³⁶ Au 31 décembre 2022 (source : site Transparency Portal).

Bénéficiaire	Montant
Brésil	24,6
Burkina Faso	22,0
Programme mondial du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	12,8

Source : PNUD.

274. L'apport du PNUD à la réalisation de l'objectif 16 ne se limite pas à la gestion d'un portefeuille de projets ciblés, mais comprend diverses contributions dont l'efficacité est plus difficile à mesurer. Il s'agit notamment d'un réseau interne d'expertise (le Réseau mondial pour les politiques, dirigé par le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes depuis 2018), de politiques et de supports de connaissances et de pôles d'experts internes et externes.

275. Le PNUD est l'une des nombreuses entités des Nations Unies et institutions internationales ayant vocation à aider les pays à atteindre l'objectif 16 et à suivre les progrès accomplis. Des entités spécialisées des Nations Unies³⁷ et des organisations internationales³⁸ mènent également des projets relatifs à la gouvernance et aident les États Membres à atteindre les cibles. Par ailleurs, le PNUD est l'organisme responsable ou coresponsable de 4 des 24 indicateurs de l'objectif 16 (avec deux sous-indicateurs afférents à l'indicateur 16.7.1).

Figure II.IX

Indicateurs de l'objectif 16 placés sous la responsabilité du Programme des Nations Unies pour le développement

16.3.3 : proportion de la population ayant connu un différend au cours des deux dernières années, avec saisine d'un mécanisme formel ou informel de règlement des différends, par type de mécanisme

16.6.2 : proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante

16.7.1 : répartition des postes dans les institutions nationales et locales, y compris : a) les organes législatifs ; b) le service public ; c) les organes judiciaires, par rapport à la répartition nationale, par sexe, âge, situation au regard du handicap et groupe de population

16.7.2 : proportion de la population qui estime que la prise de décisions est ouverte et réactive, par sexe, âge, situation au regard du handicap et groupe de la population

Source : Classification des indicateurs de suivi des objectifs de développement durable par catégories, au 30 novembre 2022.

276. Certains des organismes chargés du suivi des objectifs de développement durable font partie du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, créé en 1997, qui rassemble 40 fonds, programmes, institutions spécialisées, départements

³⁷ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat).

³⁸ Organisation de coopération et de développement économiques et Banque mondiale.

et bureaux³⁹ sous la présidence de la Vice-Secrétaire générale, l'Administrateur du PNUD assurant la vice-présidence. Le Groupe supervise, entre autres choses, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

277. Le PNUD mène donc des projets communs relatifs à l'objectif 16 en coopération avec d'autres entités des Nations Unies, dont deux projets avec des entités du Secrétariat⁴⁰.

278. Pour compléter l'approche qu'il applique aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable, le PNUD s'est doté dans son plan stratégique⁴¹ d'une modalité axée sur la gouvernance, qui est présentée comme une base essentielle de son travail sur le changement structurel, l'inclusion et la résilience des sociétés. Parmi les six solutions types retenues dans le plan stratégique, le thème de la gouvernance (solution type 2) est celui qui concentre le plus de dépenses : 1 138 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 11,0 % par rapport à 2021. Ce montant se décompose⁴² comme suit : fonds verticaux, 205 millions de dollars ; participation des gouvernements aux coûts, 439 millions de dollars, participation des tiers aux coûts, 412 millions de dollars et ressources ordinaires, 71 millions de dollars⁴³.

279. Une comparaison entre les cibles et les indicateurs de l'objectif 16 et les rubriques de la solution type 2 montrent qu'il y a des différences. Bien que 80 % des projets relatifs à l'objectif 16 aient également trait à la solution type 2, l'objectif 16 est pertinent pour chacune des solutions types, et la solution type 2 est pertinente pour tous les objectifs.

³⁹ L'équipe centrale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable est composée de 13 entités des Nations Unies : le Département des affaires économiques et sociales, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le HCDH, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, ONU-Femmes, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale pour les migrations, l'Organisation mondiale de la Santé, le Programme alimentaire mondial, le PNUD, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'UNESCO et l'UNICEF.

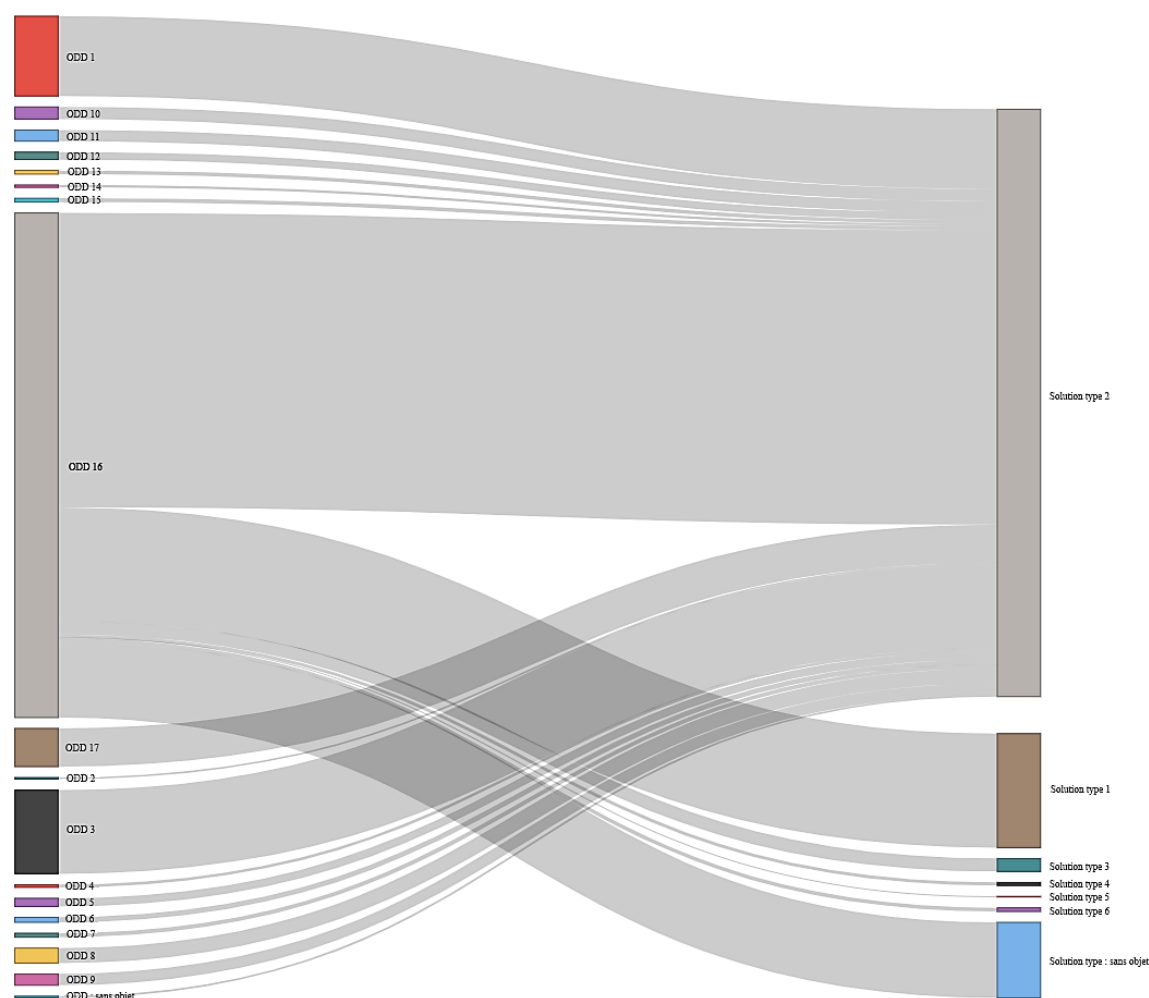
⁴⁰ Le projet relatif aux conseillers et conseillères pour la paix et le développement mené avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le projet relatif à la transition mené avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix.

⁴¹ Plan stratégique pour la période 2018-2021 et plan stratégique pour la période 2022-2025.

⁴² Source : PowerBI.

⁴³ Analyse des portefeuilles de projets (données au 15 mars 2023). Il convient de noter qu'un montant de 11 millions de dollars n'est pas ventilé en 2022.

Figure II.X
Correspondance entre le budget afférent aux objectifs de développement durable et les solutions types du Programme des Nations Unies pour le développement



Source : équipe d'audit externe, à partir des données figurant sur le site Transparency Portal, au 10 mars 2023.

280. Le cadre de référence du PNUD étant la solution type 2, c'est celle-ci qui est privilégiée pour relier un projet à un indicateur : pour chaque projet, un produit est en principe identifié et relié à une réalisation, qui correspond à l'une des rubriques de la solution type 2. De manière générale, un produit peut être relié à trois cibles d'un ou de plusieurs objectifs de développement durable.

281. En ce qui concerne les projets menés au titre de la solution type 2, les donateurs semblent assez concentrés. Leur nombre était de 553 en 2018, mais il a diminué depuis, pour s'établir à 490 en décembre 2022, soit une baisse de 12 %. Six donateurs ont dépensé chacun plus de 50 millions de dollars pour ces projets en 2022, au premier rang desquels le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, qui a dépensé près de 298 millions de dollars, soit plus de 16 % du budget global.

282. En 2022, six pays ou groupes de pays figuraient parmi les 10 premiers donateurs pour les projets afférents à la solution type 2 : l'Argentine (en deuxième position, avec un budget de 185 millions de dollars), l'Union européenne (en quatrième position, avec un budget de 126 millions de dollars), le Japon (en cinquième position, avec un budget de 92 millions de dollars), la Suède (en sixième position), le Royaume

des Pays-Bas (en septième position) et l'Allemagne (en huitième position). Le PNUD s'est quant à lui classé au troisième rang avec un budget de plus de 100 millions de dollars.

283. En ce qui concerne plus précisément l'objectif 16, cette hiérarchie est comparable mais s'est légèrement modifiée en 2022 : l'Union européenne s'est classée au deuxième rang au lieu du quatrième, neuf des donateurs traditionnels recensés en 2021 étaient encore présents mais avec une contribution réduite (Allemagne, États-Unis d'Amérique, Suède et Japon), et un pays du Sud (Argentine) s'est joint au groupe. L'Italie ne fait plus partie des grands donateurs en 2022.

284. La dépendance du budget à l'égard de ces grands donateurs est élevée (58,0 % du budget en 2022) et en augmentation.

Tableau II.7

Les 10 principaux donateurs en 2022

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Organisation/pays</i>	<i>Rang en 2022</i>	<i>Budget pour 2022</i>	<i>Rang en 2021</i>	<i>Budget pour 2021</i>
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1	145,97	1	254,86
Union européenne	2	118,86	4	105,62
PNUD (ressources ordinaires)	3	105,27	3	111,24

Source : PNUD.

285. En ce qui concerne l'Argentine, les données relatives aux projets montrent un lien étroit entre l'objectif 16 et la solution type 2. Au total, 2 289 des 2 813 produits liés à l'objectif et associés à une solution type en 2022⁴⁴, soit les quatre cinquièmes, ont trait à la solution type 2. Dans son document intitulé « Strategic plan at a glance » dans lequel il présentait le plan stratégique pour la période 2022-2025, le PNUD utilisait indistinctement le même symbole pour l'objectif 16 et la solution type 2 ; il convient de noter que le Conseil d'administration n'avait pas encore arrêté l'iconographie.

286. Toutefois, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le PNUD sous-estimait ses activités relatives à la gouvernance. Tout d'abord, l'outil que constituent les solutions types n'est pas utilisé à plein. En 2022, seuls 2 821 des 4 727 produits répertoriés comme contribuant à l'objectif 16 étaient reliés à une solution type, ce qui signifie que 4 produits sur 10 concernant l'objectif ne sont pas mis en valeur dans les solutions types, ce qui représente 208 millions de dollars.

287. Par exemple, en 2022, aucun des projets menés en Afghanistan, en République arabe syrienne et au Zimbabwe ne faisait référence à une solution type. L'examen des produits répertoriés dans les descriptifs de programme de pays se trouvant dans le système de planification institutionnelle ne révèle aucune association avec les produits retenus dans le plan stratégique, ce qui entraîne une divergence dans la communication des données, alors que les produits figurant dans les descriptifs sont en fait reliés à ceux du plan stratégique. En outre, le descriptif de programme de pays pour le Bangladesh n'est associé qu'à un seul produit du plan stratégique, ce qui fait que 94 % des projets ne sont pas reliés aux solutions types et ne sont donc pas pris en considération dans les rapports relatifs au cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Au niveau mondial, les données figurant sur le site Transparency

⁴⁴ Source : données analytiques relatives au portefeuille de projets du PNUD (données extraites de PowerBI au 10 mars 2023).

Portal montrent que, pour 2022, des dépenses afférentes aux projets d'un montant de 1 230 millions de dollars n'étaient pas reliées à des solutions types ou à des produits énoncés dans les descriptifs de programme de pays, et n'ont donc pas fait l'objet d'un suivi dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Ces constatations soulèvent la question de l'utilité du marqueur solutions types dans l'analyse des données que fait le PNUD.

288. Par ailleurs, un nombre élevé de projets touchant les activités de gouvernance ne sont pas enregistrés en tant que tels⁴⁵. Au total, 1 255 des 4 917 projets (25,5 %) menés par le PNUD en 2022 faisaient référence à la gouvernance⁴⁶ dans leur titre ou leur description, dont 550 qui n'étaient pas reliés à l'objectif 16 ou à la solution type 2.

289. Cette sous-évaluation peut être due aux difficultés qu'il y a à comprendre ce que recouvre le terme « gouvernance » au stade de la prédéfinition et de l'élaboration du descriptif de projet. La formulation des produits sous l'angle de l'objectif 16 peut être mal comprise par l'équipe locale, de sorte qu'un projet de gouvernance ne reflétera pas la contribution qu'il apporte véritablement à la réalisation de l'objectif. Il en va de même si les produits retenus dans le plan stratégique ne correspondent pas à la réalité du projet : la solution type 2 ferait alors l'objet d'une sous-déclaration, malgré l'existence du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, en particulier des quatre résultats et des 13 indicateurs. Par exemple, bien que portant manifestement sur la gouvernance, le projet de renforcement des capacités de la Commission électorale du Zimbabwe n'est pas relié à la solution type 2.

290. Une comparaison des projets ayant trait à l'objectif 16 et à la solution type 2 indique que les pratiques diffèrent dans les pays auxquels les auditeurs se sont intéressés. En Argentine, la quasi-totalité des projets relatifs à l'objectif⁴⁷ sont également rattachés à la solution type 2. C'est également le cas en Türkiye, par exemple. À l'inverse, en Thaïlande, aucun des cinq projets concernant l'objectif n'est associé à la solution type 2.

291. De l'avis du PNUD, il ne devrait pas y avoir de lien direct entre les projets relatifs à la gouvernance et l'objectif 16, car les activités de gouvernance dans les domaines de l'environnement, de la pauvreté et de la santé, par exemple, pourraient être rattachées à des objectifs de développement durable plus directement liés à ces domaines.

292. Le PNUD s'est doté d'une note d'orientation visant à éviter de tels décalages au début ou pendant la durée du projet, mais elle n'est pas propre à l'objectif 16 et date de juillet 2019 ; elle devra donc être adaptée aux fins du passage à Quantum. Des webinaires et des sessions de formation sont régulièrement proposés aux équipes par les membres de l'équipe de gouvernance du siège, mais il serait bon qu'une note définissant les éléments à associer à l'objectif 16 ou à la solution type 2 soit fournie.

293. En général, il y a une certaine ambiguïté qui entoure le terme « gouvernance ». Le PNUD considère l'objectif 16 à la fois comme un objectif et comme un catalyseur. C'est également le cas de la solution type 2, dont l'articulation avec les autres solutions types n'est pas toujours comprise par les équipes.

294. Le PNUD a tenté de régler le problème. Les travaux menés par l'équipe chargée de la gouvernance au Bureau des politiques et de l'appui aux programmes sur la solution type 2 en 2021 ont permis de préciser la notion de gouvernance et les

⁴⁵ Source : site Transparency Portal. Cela est également confirmé, de manière plus circonscrite, par l'évaluation récente des programmes d'accès à la justice.

⁴⁶ Gouvernement, gouvernance, institutions, élections, justice, etc.

⁴⁷ 25 des 26 projets.

indicateurs qui y sont associés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Une nouvelle offre intégrée sur la gouvernance a également été établie en mars 2023⁴⁸ pour structurer l'action du PNUD, notamment pour ce qui était de la solution type 2. Il s'agit d'une liste composite d'objectifs qui ne fait pas de distinction claire entre la gouvernance en tant que finalité ou en tant que moyen.

295. Étant donné la contribution qui est la sienne, le PNUD pourrait mieux faire connaître à l'extérieur l'action qu'il mène en matière de gouvernance en précisant les éléments liés à la gouvernance et en veillant à ce que chaque projet portant expressément sur la gouvernance ou sur les éléments susmentionnés soit relié à l'objectif 16 ou à la solution de type 2.

296. Le PNUD devrait déterminer à quelle solution type se rattachent les projets mis en œuvre, de sorte que les dépenses correspondantes soient prises en considération dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources de 2022. Les dépenses concernées s'élèvent à environ 1 233 millions de dollars en 2022⁴⁹.

6.2. Tirer parti des systèmes informatiques et des plateformes de données du Programme des Nations Unies pour le développement afin de mieux suivre les activités et les résultats relatifs à l'objectif 16

297. Des divergences concernant les données provenant des différents logiciels du PNUD ont été constatées pour certains projets. Les logiciels utilisés par le Programme aux fins de la saisie et de l'exploitation des données physiques et financières répondent à des objectifs différents, mais il n'existe pas de document-cadre définissant l'utilisation des données produites, les modalités de comptabilisation des entrées et les résultats relatifs aux projets.

298. Jusqu'en 2022, il était possible de modifier sans aucun contrôle de sécurité toutes les données saisies dans le système de planification institutionnelle servant à relier les produits des projets au descriptif de programme de pays et au plan stratégique et à sélectionner les cibles associées aux objectifs de développement durable. Malgré le passage à Quantum, cette vulnérabilité subsiste en ce qui concerne le lien entre les produits ayant trait aux projets et les produits figurant dans les descriptifs de programme de pays, même si le nouveau système a ajouté une couche de sécurité qui empêche toute modification non autorisée de la cible et des indicateurs relatifs aux résultats définis dans les descriptifs.

299. La comparaison des données physiques et financières des projets de développement, qu'ils portent ou non sur l'objectif 16, a révélé des divergences importantes entre les différentes applications (Transparency Portal et autres sites Web du PNUD), tant pour ce qui était de l'utilisation des données en interne que pour la communication externe.

300. Les outils dont le PNUD se sert aux fins de la communication de l'information ont des objectifs différents, comme indiqué dans le tableau II.8.

⁴⁸ Encore à l'état de projet.

⁴⁹ Voir le site Transparency Portal (15 mai 2023).

Tableau II.8
Plateformes et outils de communication de données

<i>Outil ou plateforme</i>	<i>Source de données sur les dépenses</i>	<i>Fréquence de mise à jour des données</i>	<i>Champ d'application des données</i>
Atlas : rapports sur les projets	Contrôle des engagements	En temps réel	Projets afférents aux programmes et projets de gestion
Stream	Contrôle des engagements	Quotidienne	Projets afférents aux programmes
Project Information Management System+	Contrôle des engagements	Quotidienne	Projets afférents aux programmes financés par le Fonds pour l'environnement mondial uniquement
Tableaux de bord disponibles sur l'intranet	Contrôle des engagements	Quotidienne	Projets afférents aux programmes et projets de gestion
Transparency Portal (Initiative internationale pour la transparence de l'aide)	Grand livre général	Hebdomadaire	Projets afférents aux programmes
Rapport d'exécution conjoint	Grand livre général	Trimestrielle	Projets afférents aux programmes

Source : PNUD.

301. Il serait bon qu'un document-cadre précise les allocations de dépenses et les résultats de ces différentes applications. Cela rendrait les données plus aisées à auditer, aiderait les nouveaux membres du personnel à travailler dans un environnement bien défini et favoriserait les synergies dans le réseau. Cela permettrait également de déterminer le coût complet des différents outils, notamment pour ce qui est des licences Microsoft PowerBI.

302. En outre, jusqu'en janvier 2022, date à laquelle le module de saisie des données relatives aux indicateurs a été transféré dans Quantum+, il était possible de modifier sans aucun contrôle de sécurité toutes les données saisies dans le système de planification institutionnelle servant à relier les produits des projets aux descriptifs de programme de pays et au plan stratégique et à sélectionner les cibles associées aux objectifs de développement durable. En ce sens, Quantum+ a permis au PNUD d'améliorer la fiabilité de ses données. Au quatrième trimestre de 2022, les contrôles de sécurité ont été retirés à des fins de test et des modifications ont pu de nouveau être apportées.

303. Le Comité recommande que le PNUD s'attache à être plus cohérent et rigoureux en ce qui concerne l'étiquetage des projets de gouvernance ayant un lien avec l'objectif de développement durable n° 16 et la solution type 2, et tire parti du passage à Quantum pour assurer la cohérence des différentes plateformes de données et sécuriser l'accès à ces plateformes.

304. Le PNUD a accepté la recommandation.

6.3. Mobilisation de l'expertise mondiale et locale en matière de gouvernance

305. Le PNUD propose une multitude d'informations sur la gouvernance, accessibles sur son intranet par l'intermédiaire de communautés de pratique, et s'appuie dans le cadre de son action sur des outils comme la plateforme de connaissances sur l'objectif de développement durable n° 16 (SDG 16 Hub). Ces informations étant disséminées, il pourrait être utile de les rassembler dans une bibliothèque virtuelle afin que l'on puisse trouver plus facilement les ressources produites et avoir une meilleure vue d'ensemble des résultats du PNUD. En particulier, le Réseau mondial pour les politiques a été conçu pour recenser et regrouper les compétences spécialisées du personnel du PNUD en matière de gouvernance, mais il ne comporte aucun mécanisme de validation des compétences et son financement n'est pas garanti. L'expertise mondiale en matière de gouvernance, qui se compose des compétences du personnel du PNUD, devrait être programmée et mobilisée plus efficacement, aussi bien en interne que pour les principales parties prenantes telles que les gouvernements et les pouvoirs publics. Une fois que les capacités internes et les profils auront été actualisés et vérifiés, il conviendrait de mettre en place un mécanisme permettant de mobiliser et de déployer des experts de manière plus dynamique. Un vivier centralisé d'experts en gouvernance pourrait ainsi être mis au service des bénéficiaires potentiels et des donateurs, au-delà de l'exécution de projets traditionnels, ce qui pourrait assurer au PNUD une source innovante de revenus.

306. Les cinq bureaux régionaux au siège et les cinq centres régionaux supervisent les activités des bureaux de pays. Leur rôle consistant à faire remonter les informations du terrain, notamment au Centre d'Oslo pour la gouvernance, pourrait être renforcé. Outre que leurs activités d'appui ne font pas l'objet d'un examen précis, ces bureaux n'exercent pas de fonction de surveillance. Ils ne sont en particulier pas chargés de veiller à ce que des liens soient établis entre les projets et l'objectif de développement durable n° 16.

307. Si des projets sont exécutés conjointement par le PNUD et des partenaires internationaux, l'action menée en faveur de l'objectif de développement durable n° 16 n'est pas suffisamment coordonnée aux niveaux mondial et national et la présence du PNUD sur le terrain n'est pas suffisamment exploitée, notamment dans les situations fragiles, pour promouvoir une action commune à l'échelle locale.

Expertise mondiale

308. Le PNUD dispose d'un vaste réseau d'experts en matière de gouvernance, aussi bien au siège qu'aux niveaux régional et local, mais il est difficile de trouver et de mobiliser ces spécialistes en dehors du portefeuille de projets auxquels ils sont associés.

309. Cette expertise est renforcée par différents outils prévus dans la stratégie du PNUD en matière de gestion des connaissances⁵⁰, le but étant de stimuler le débat interne et externe et de favoriser l'émergence et la diffusion de nouvelles approches en matière de gouvernance (par exemple, en ce qui concerne l'intégrité de l'information). Les services du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et du Bureau de gestion des crises au siège, les centres régionaux, certains bureaux de pays et le Centre d'Oslo pour la gouvernance ont élaboré de nombreux supports de connaissances sur la gouvernance, qui sont publiés sur les différents sites Web du PNUD. Ces documents rassemblent des réflexions, exposent des stratégies et illustrent des concepts⁵¹.

⁵⁰ « UNDP knowledge strategy for the period 2021-2025 », publiée en juin 2021.

⁵¹ Voir, par exemple : Centre d'Oslo pour la gouvernance (PNUD), *Horizon Scanning: The Future of 21st Century Governance: Trends, Threats, Challenges and Opportunities* (2021). Fin 2020, le

310. En interne, cette approche s'appuie sur des communautés de pratique⁵², c'est-à-dire des réseaux internes qui étaient initialement conçus autour des solutions types et auxquels les membres du personnel du PNUD qui le souhaitent peuvent participer. Dirigée par le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, la communauté de pratique sur la gouvernance est active depuis 2019 et permet des échanges informels et structurés au sein du PNUD. En 2022, une vingtaine d'activités ont été organisées, notamment des consultations, des séminaires, des webinaires et des discussions, un chiffre en baisse par rapport aux deux années précédentes (35), en raison manifestement de la pandémie de COVID-19. La communauté de pratique s'est étoffée et compte désormais des sous-groupes thématiques et régionaux hébergés par la plateforme numérique SparkBlue.

311. Par ailleurs, le Centre d'Oslo pour la gouvernance coordonne depuis 2018 les travaux relatifs au SDG 16 Hub, une communauté d'intérêts ouverte créée en 2016 en réponse aux besoins internes du PNUD. Le Centre fait office d'incubateur et appuie la recherche sur les questions de gouvernance (par exemple, la prévention de la violence extrême). La plateforme comptait quelque 3 600 utilisateurs inscrits à la fin de 2022 (dont près d'un quart était des membres du personnel du PNUD), contre environ 700 à la fin de 2020 et 3 000 à la fin de 2021, mais on n'y dénombrait pratiquement aucun contributeur actif.

312. Bien qu'il existe de nombreux réseaux thématiques liés à l'objectif de développement durable n° 16⁵³ et que le Centre d'Oslo pour la gouvernance ait procédé à un état des lieux en août 2020⁵⁴, il n'existe pas de répertoire complet et à jour de l'ensemble des études et des informations portant sur l'objectif 16, ni de dispositif formel de capitalisation des connaissances sur les thématiques de la gouvernance examinées⁵⁵.

313. Pour mieux recenser les compétences de son personnel, le PNUD a décidé en mai 2018 de mettre en place le Réseau mondial pour les politiques⁵⁶.

314. Le Réseau mondial pour les politiques a pour objet d'offrir une vue d'ensemble claire de trois aspects importants : l'analyse de la demande, par région, par pays ou par solution type ; l'état des lieux des capacités ; les supports de connaissances⁵⁷. À sa dernière réunion, tenue en novembre 2022, le conseil de gouvernance du Réseau mondial pour les politiques a décidé de recentrer ses efforts. Le plan de mise en œuvre révisé prévoit l'amélioration de l'alignement sur le plan stratégique, l'exploitation des possibilités offertes par Quantum+ et la généralisation, dans tout le réseau, de l'application utilisée dans le cadre du deuxième volet du projet de consolidation de la réforme territoriale et administrative (STAR 2).

315. D'après le PNUD, l'actualisation et la vérification des capacités et des profils internes seront achevés en 2023 pour tous les domaines thématiques du Réseau mondial pour les politiques. Il conviendrait ensuite de mettre en place un mécanisme

Bureau des politiques et de l'appui aux programmes a engagé une série de consultations sur l'avenir de la gouvernance, qui a donné lieu en mars 2021 à la publication d'un document de synthèse concernant l'évolution de l'approche en matière de gouvernance.

⁵² Six communautés de pratiques correspondant aux six solutions types ont été établies en février 2019.

⁵³ Citons, par exemple, le réseau sur la lutte contre la corruption, établi dans le contexte du récent transfert à Oslo de l'équipe chargée de la lutte contre la corruption pour des sociétés pacifiques et inclusives.

⁵⁴ Recensement des sites Web, des comptes de médias sociaux et des ressources des acteurs mondiaux contribuant à l'objectif de développement durable n° 16.

⁵⁵ Comme la prévention de l'extrémisme violent.

⁵⁶ Réseau mondial pour les politiques (PNUD), « Policy without borders, policy beyond borders », mai 2018.

⁵⁷ Quatorze guides numériques sont en cours d'établissement.

permettant de mobiliser et de déployer des experts de manière plus dynamique. Un vivier centralisé d'experts en gouvernance pourrait ainsi être mis au service des bénéficiaires potentiels et des donateurs, au-delà de l'exécution de projets traditionnels, ce qui pourrait assurer au PNUD une source innovante de revenus.

316. Compte étant tenu de l'expérience acquise par le Bureau de gestion des crises⁵⁸, l'inventaire des compétences spécialisées se fait sur la base des autoévaluations soumises à titre volontaire sur une plateforme (EVA-ai) conçue spécialement pour le PNUD en septembre 2021. Les niveaux de compétence sont classés de 1 à 4. Au 8 mars 2023, la plateforme regroupait en tout 15 096 membres du personnel du PNUD⁵⁹, dont environ 11 000 avaient terminé leur inscription. À la même date, 2 029 personnes avaient déclaré une compétence en matière de gouvernance (solution type 2), dont 730 au niveau 4. Parmi ces dernières, près de 450 n'étaient pas affectées à des projets (personnel qui n'est titulaire ni d'une convention de services pour le personnel recruté sur le plan national ni d'un contrat de services). Le Comité estime que les différentes initiatives susmentionnées, engagées pour combler les lacunes relatives à la mobilisation des compétences, ne sont pas encore parvenues à maturité. En outre, un décalage subsiste entre l'expertise mondiale en matière de gouvernance et sa mobilisation pour des besoins opérationnels. En effet, les équipes de pays ne peuvent toujours pas tirer parti de ces connaissances pour concevoir et exécuter des projets.

317. Le Comité recommande que le PNUD élabore un plan d'action pour accroître l'impact opérationnel de son expertise en matière de gouvernance, notamment en mobilisant des compétences et en diffusant des connaissances aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

318. Le PNUD a accepté la recommandation.

Bureaux régionaux et expertise locale

319. Les bureaux régionaux et leurs cinq centres régionaux fournissent aux bureaux de pays des orientations stratégiques, supervisent leurs travaux et les aident à collaborer avec les pays hôtes pour atteindre les résultats escomptés et concrétiser les produits prévus dans le plan stratégique pour la période 2022-2025.

320. Conformément au plan stratégique pour la période 2022-2025, les bureaux régionaux sont censés jouer un rôle déterminant dans l'élaboration, l'exécution et l'examen des mesures liées à la gouvernance, notamment en apportant leur concours aux bureaux de pays. Les personnes référentes pour les questions de gouvernance en poste dans les bureaux régionaux et les centres régionaux sont membres de l'équipe spéciale sur l'objectif de développement durable n° 16 ; cette équipe, qui se réunit tous les mois sous l'égide du Centre d'Oslo pour la gouvernance afin de discuter de questions liées à la gouvernance⁶⁰, constitue l'une des principales tribunes d'échange d'informations et de connaissances. Parmi leurs nombreuses activités, les bureaux régionaux sont notamment chargés d'apporter une assistance technique, d'élaborer des supports de connaissances, d'organiser des séminaires et des manifestations, de développer les communautés de pratiques et d'exécuter des projets régionaux.

321. Toutefois, seul le Bureau régional pour l'Afrique a mis au point une version adaptée du plan stratégique afin d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Dans son offre stratégique renouvelée pour l'Afrique

⁵⁸ Le PNUD maintient depuis 10 ans un vivier d'experts mobilisables en cas de crise (liste d'experts à déploiement rapide du Réseau mondial pour les politiques, dispositif dans le cadre duquel 6 000 experts internes peuvent être déployés). En 2022, une centaine de spécialistes des questions de gouvernance ont été déployés sur un total de 1 882.

⁵⁹ Contre 10 157 à la fin de 2021.

⁶⁰ Cependant, les personnes référentes ne sont pas systématiquement présentes aux réunions (par exemple, elles n'ont pas participé à la réunion du 31 août 2022).

(renewed strategic offer in Africa), il s'engage notamment à promouvoir la bonne gouvernance, la paix et la sécurité sur l'ensemble du continent, où le concept de gouvernance constitue à la fois un domaine d'impact et un catalyseur. Certains bureaux régionaux, comme le Bureau régional pour l'Amérique latine et des Caraïbes, ont certes nourri une réflexion sur la gouvernance⁶¹, mais ce travail ne constitue pas une application du plan stratégique pour la période 2022-2025.

322. En outre, le rôle que jouent les bureaux régionaux en faisant le lien entre les bureaux de pays et le Centre d'Oslo pour la gouvernance n'est pas structuré. D'une part, le Centre n'appuie pas directement les bureaux de pays, qui figurent pourtant parmi ses groupes cibles d'après son descriptif de projet. D'autre part, les bureaux régionaux communiquent avec le Centre au sujet de problèmes rencontrés par les bureaux de pays en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne la prévention de l'extrémisme violent ou l'intégrité de l'information, mais ces échanges se font seulement de manière occasionnelle, d'après les procès-verbaux des réunions tenues. Il convient également de noter que certains projets ponctuels, comme l'offre stratégique renouvelée pour l'Afrique, n'ont aucun lien avec le Centre, alors que le thème en question (stabilisation des institutions dans une région en proie à des conflits civils et au terrorisme) pourrait justifier un tel lien.

323. Malgré ce qui est indiqué dans leurs descriptifs de mission, les bureaux régionaux ne jouent pas un rôle explicite dans le suivi et la supervision des projets relatifs à la gouvernance. Ils n'assurent aucun suivi des indicateurs (que ce soit ceux du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources ou ceux du Programme 2030), mais suivent l'état d'avancement des programmes des bureaux de pays. Ils n'interviennent pas dans les activités visant à faire le lien avec l'objectif de développement durable n° 16 ou dans les activités de codification, qui sont gérées par les bureaux de pays au moyen d'une solution informatique ; de plus, c'est le siège qui vérifie *a minima* les liens établis entre les projets et les produits. En ce qui concerne les résultats (rapport annuel axé sur les résultats), les bureaux régionaux effectuent des contrôles limités : ils assurent un suivi de la mise en œuvre des descriptifs de programme de pays et vérifient les données financières, mais n'établissent pas de bilan et ne valident pas les données se rapportant aux indicateurs.

324. Ainsi, la nature décentralisée du PNUD semble entraver la communication d'informations fiables sur les activités de gouvernance. Paradoxalement, bien qu'ils soient éloignés du terrain, les bureaux régionaux au siège assurent un suivi (quoique minime) de la concordance des projets avec l'objectif de développement durable n° 16 ou la solution type 2, fonction dont les centres régionaux pourraient toutefois se charger. Le décalage entre le niveau macro et le terrain est le premier risque recensé dans le registre des risques du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes.

325. Le Comité recommande que le PNUD renforce le rôle des bureaux régionaux dans le suivi des programmes et des projets relatifs à la gouvernance, ainsi que le lien entre les bureaux régionaux et le Centre d'Oslo pour la gouvernance.

326. Le PNUD a accepté la recommandation.

Partenariats noués avec des entités internationales en vue de la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16

327. En ce qui concerne la gouvernance, le PNUD collabore avec plusieurs entités en vue de la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16⁶², notamment

⁶¹ Voir PNUD, « Latin America and the Caribbean: effective governance, beyond recovery » (2021).

⁶² Les cadres de coopération interinstitutions (plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable) accordent généralement la priorité aux questions de gouvernance.

avec des entités des Nations Unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques et la Banque mondiale, qui sont elles aussi responsables des indicateurs relatifs à l'objectif 16. Acteur majeur des questions de gouvernance, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) est responsable du suivi de 10 indicateurs relatifs à l'objectif 16 et, bien qu'il soit doté d'un budget inférieur à celui du PNUD (300 millions de dollars contre plus de 1 milliard de dollars), il produit de très nombreuses données. La Banque mondiale, qui consacre une part importante de son activité à la gouvernance⁶³, a contribué en 2021 à hauteur de 130 millions de dollars à des projets du PNUD, principalement axés sur la solution type 2. Le PNUD a conclu des accords mondiaux avec quelques-unes de ces entités, mais certains de ces accords ont expiré, comme les mémorandums d'accord conclus avec l'ONUDC (2008) et ONU-Femmes (2018).

328. Dans les bureaux de pays, la coordination se fait soit en collaboration avec le coordonnateur résident ou la coordonnatrice résidente, soit par le PNUD lui-même. Au siège, les trois équipes s'occupant des questions de gouvernance (à savoir l'équipe chargée de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et des institutions réactives, l'équipe chargée de la gouvernance et l'équipe chargée de l'état de droit, de la sécurité et des droits humains) ont la responsabilité de nouer des partenariats dans le domaine de la gouvernance. Au niveau international, la coopération en matière de gouvernance peut revêtir un caractère aussi bien politique (alliances, plateformes et forums d'échange) que technique (groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, lutte contre la corruption, sécurité humaine, etc.).

329. Ayant à cœur de promouvoir le dialogue, le PNUD établit, d'une part, des partenariats informels à des fins de visibilité ou de communication (initiatives conjointes ou participation aux groupes de travail des équipes de pays des Nations Unies)⁶⁴ et, d'autre part, des partenariats officiels et contraignants, tels que des accords relatifs à des projets conjoints.

330. D'après les résultats issus de récentes évaluations de programmes de pays, la coordination interinstitutions concernant l'objectif de développement durable n° 16 est, dans certains pays, faible⁶⁵ ou difficile à mettre en évidence⁶⁶ et ne semble pas suffisamment formalisée.

⁶³ En tout, 750 membres du personnel en poste dans des régions en développement ou dans des pays en transition se consacrent aux questions touchant la gestion du secteur public, l'application du principe de responsabilité, les cadres juridiques au service du développement, la transparence et l'information. La Banque mondiale mène aussi des enquêtes sur les indicateurs mondiaux de la gouvernance, dans le cadre desquelles les données nationales sont agrégées. Elle s'attache également à mettre en œuvre sa stratégie consacrée au thème « Fragilité, conflits et violence » pour la période 2020-2025, laquelle est alignée sur les objectifs de développement durable.

⁶⁴ Par exemple, le bureau de pays en Türkiye préside l'un des groupes de travail de l'équipe de pays des Nations Unies (groupe de résultats 5 sur la bonne gouvernance, les droits humains et l'état de droit).

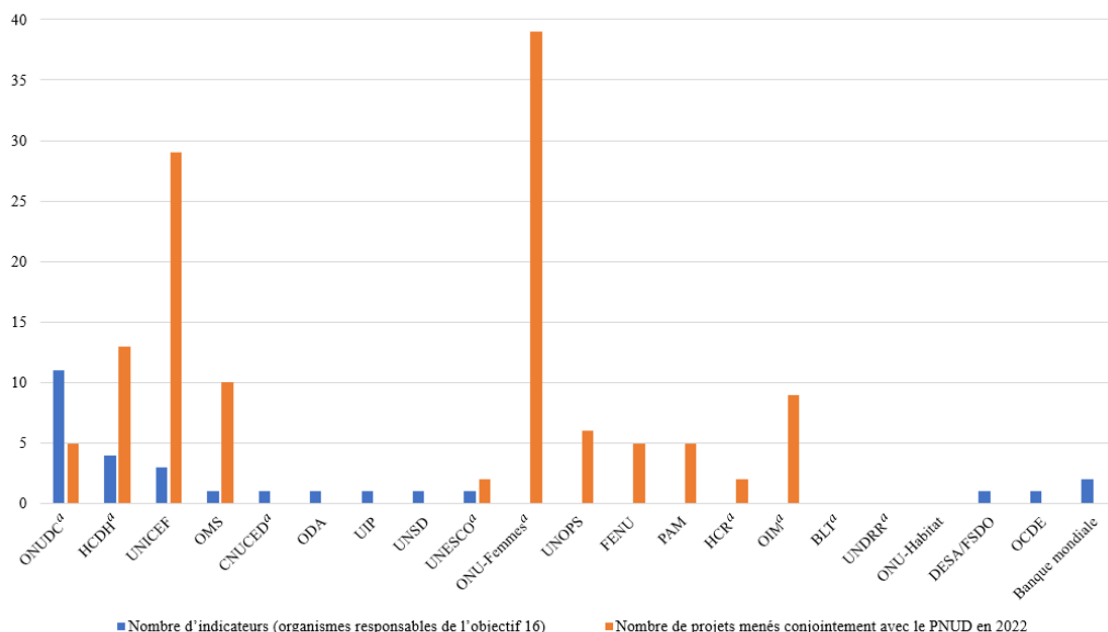
⁶⁵ Sri Lanka, évaluation à mi-parcours et définition de l'orientation stratégique du portefeuille du PNUD concernant l'objectif de développement durable n° 16, 2021 : « Bien que le PNUD exécute de nombreuses activités en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, dont l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes, le niveau de coordination entre les entités est minime, notamment en comparaison avec le potentiel de coordination et de coopération que permet l'initiative Unité d'action des Nations Unies pour l'adoption d'une approche sectorielle des questions de gouvernance, de justice, de développement et de consolidation de la paix » ; évaluation indépendante du programme de pays pour le Soudan du Sud (2021) : « Le PNUD et la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud mènent des activités communes dans les domaines de la gouvernance et de l'état de droit, mais les activités de collaboration menées au titre des programmes sont limitées. »

⁶⁶ Évaluation indépendante du programme de pays pour la République centrafricaine, 2022 : « L'évaluation a [...] trouvé peu de preuves de la coordination ou de la coopération du PNUD avec des institutions financières internationales telles que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement, malgré le fait qu'ils partagent des objectifs similaires ».

331. Malgré son importance, la coopération qui unit la Banque mondiale et le PNUD ne repose pas sur un accord global relatif à l'objectif de développement durable n° 16 et est essentiellement décentralisée, les mesures de collaboration étant prises à l'initiative des représentants des deux institutions. Les nombreuses formes de coopération sur le terrain ne sont pas décrites dans un document unique. La présence du PNUD sur le terrain devrait être davantage mise à profit dans le cadre d'activités communes de renforcement des capacités et d'assistance technique aux pays en situation de fragilité. S'il existe bien une stratégie mondiale de partenariat pour l'objectif 16, celle-ci ne traite pas de manière globale la question des mémorandums d'accord, le rôle des partenaires en tant qu'organismes responsables et la participation des partenaires aux projets relatifs à la gouvernance menés conjointement avec le PNUD en 2022.

Figure II.XI

Les partenaires du PNUD pour la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16



Abréviations : BLT = Bureau de lutte contre le terrorisme ; CNUCED = Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; DESA/FSDO = Département des affaires économiques et sociales/Bureau du financement du développement durable ; FENU = Fonds d'équipement des Nations Unies ; HCDH = Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ; OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques ; ODA = Bureau des affaires de désarmement ; OIM = Organisation internationale pour les migrations ; OMS = Organisation mondiale de la Santé ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; ONU-Femmes = Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; PAM = Programme alimentaire mondial ; UIP = Union interparlementaire ; UNDRR = Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes ; 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 ; UNSD = Division de statistique du Secrétariat de l'ONU.

Source : [SDG16hub.org](https://sdg16hub.org), données analytiques relatives au portefeuille de projets du PNUD ; données au 10 mars 2023, disponibles sur PowerBI.

(Voir suite des notes page suivante)

(Suite des notes de la figure II.XI)

^a Peu de mémorandums d'accord ou d'accords ont été conclus au niveau du siège (ONUDC, HCDH, CNUCED, UNESCO, ONU-Femmes, HCR, OMI, BLT, Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes et Banque mondiale), et certains sont obsolètes (ONUDC et ONU-Femmes).

Note : On entend par « projets conjoints » les activités menées conjointement, les autres modalités de partenariat n'étant pas prises en compte dans ces données (financement parallèle, financement par intermédiation, financement commun). Le nombre de projets de la Banque mondiale auquel le PNUD participe n'est pas connu.

332. Sur le terrain, la coordination s'inscrit de facto dans le cadre formalisé de projets conjoints. Près de la moitié de ces projets sont liés à l'objectif de développement durable n° 16⁶⁷. Toutefois, le dialogue avec les autres entités n'est pas systématiquement formalisé. Au Libéria ou en Thaïlande, par exemple, le PNUD n'entretient pas de rapports formels avec l'ONUDC, l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ou ONU-Femmes. Le partenariat à long terme (2016-2020) conclu par le PNUD avec la Banque mondiale au Yémen est le premier du genre.

333. Le PNUD se spécialise dans différents domaines de la gouvernance et participe à de nombreux mécanismes de coordination. Ses travaux portent notamment sur l'assistance électorale (mécanisme de coordination interinstitutions de l'assistance électorale des Nations Unies), la non-discrimination (Groupe de Praia pour l'étude des statistiques sur la gouvernance), la lutte contre la corruption (groupe de travail mondial), le droit à l'information (Programme international pour le développement de la communication) et l'intégrité de l'information (communauté de pratique). Une meilleure coordination permettrait toutefois de mieux définir la valeur ajoutée de l'organisation.

334. Organisme responsable du suivi de quatre indicateurs, le PNUD agit dans le cadre posé par les travaux du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable et par la résolution 71/313 de l'Assemblée générale. Il œuvre notamment avec l'ONUDC et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) à la mise au point de l'outil d'enquête relatif à l'objectif de développement durable n° 16. Il collabore également avec la plupart des organismes responsables du suivi de l'objectif 16⁶⁸ pour organiser des formations régionales sur l'évaluation des progrès accomplis vers la réalisation de l'objectif.

335. En complément des accords officiels, le PNUD s'attache actuellement à élaborer d'autres modalités de partenariat qui soient gages de souplesse et d'agilité.

336. La coordination interinstitutions pourrait être améliorée au plus haut niveau, moyennant la structuration du rôle des institutions spécialisées. Ce socle commun permettrait de piloter de manière claire les initiatives menées en faveur de l'objectif de développement durable n° 16 et d'inscrire ces efforts dans la durée, au-delà des équipes actuelles. Sur le terrain, la structuration des échanges et des dialogues informels avec les institutions financières internationales et le réseau des entités des

⁶⁷ 184 produits et 143 projets conjoints liés à l'objectif de développement durable n° 16 sur un total de 398 produits et 317 projets conjoints en 2022. Source : données analytiques relatives au portefeuille de projets du PNUD ; données au 10 mars 2023), disponibles sur Power BI. On entend par « projets conjoints » les activités menées conjointement, les autres modalités de partenariat n'étant pas prises en compte dans ces données (financement parallèle, financement par intermédiation, financement commun).

⁶⁸ HCDH, ONUDC, UNICEF, UNESCO, Commission économique pour l'Afrique et Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale.

Nations Unies permettrait de mettre en lumière une coopération qui paraît parfois minime et dispersée.

337. Le Comité a constaté que l'action menée en faveur de l'objectif de développement durable n° 16 n'était pas suffisamment coordonnée aux niveaux mondial et national et que le PNUD n'exploitait pas suffisamment sa présence sur le terrain, notamment dans les situations précaires, pour promouvoir une action commune à l'échelle locale.

6.4. Mesure des résultats et communication d'informations sur l'impact des programmes et des projets relatifs à la gouvernance

338. Pour mobiliser des ressources suffisantes, il est essentiel de mesurer les résultats et de rendre compte de l'impact des programmes et des projets relatifs à la gouvernance. Or, les rapports destinés aux donateurs et la possibilité pour ces derniers de faire part de leurs commentaires restent limités. Le PNUD pourrait renforcer son rôle de chef de file dans ce domaine de plusieurs manières, notamment en se donnant les moyens de mieux suivre les effets à long terme de son action, en consolidant sa fonction statistique pour mieux analyser les données relatives à la gouvernance et en améliorant sa communication à l'échelle mondiale.

Rapports à l'intention des donateurs

339. En complément des rapports standard, le PNUD établit ponctuellement, en suivant néanmoins un cadre harmonisé, des rapports à l'intention des donateurs. Le Comité a examiné les documents disponibles pour un échantillon de projets et constaté, d'une part, que la pratique suivie par le PNUD s'écarterait beaucoup des directives établies et, d'autre part, que plusieurs donateurs n'étaient pas satisfaits. Aucun mécanisme n'est prévu pour recueillir formellement l'avis des bénéficiaires à des fins d'assurance qualité, notamment pour mesurer les effets de chaque projet dans les pays d'exécution.

340. Sachant que les contributions sont en baisse, il est d'autant plus essentiel de veiller à ce que les différents rapports relatifs aux projets (rapports d'activité annuels et rapports financiers) soient conformes aux attentes des pays donateurs afin que ceux-ci continuent de verser des fonds au PNUD.

341. Il ressort des entretiens menés auprès d'un échantillon de représentants des principaux donateurs que les résultats obtenus et les effets à long terme ne sont souvent pas à la hauteur des attentes compte tenu du montant des dépenses engagées. Certains donateurs en viennent même à douter de l'efficacité des projets menés par le PNUD⁶⁹.

342. Il est d'autant plus compliqué pour le PNUD de communiquer les résultats que chaque donateur a ses propres exigences en la matière et que les cadres de résultats ne sont donc pas toujours bien conçus et peuvent être de qualité inégale.

343. S'agissant de l'accès à l'information sur le site Transparency Portal, le Comité a examiné les 15 premiers projets menés par les bureaux de pays en lien avec l'objectif de développement durable n° 16 et observé que la politique du PNUD en matière d'information n'était pas systématiquement suivie et qu'un certain nombre de documents ne figuraient pas sur le site, notamment que les rapports de suivi des projets faisaient défaut la plupart du temps. Ce constat est d'autant plus surprenant que le Groupe de l'efficacité du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes

⁶⁹ Voir l'entretien mené auprès des représentants du Royaume des Pays-Bas en Égypte et au Kazakhstan, des représentants de l'Union européenne pour le projet d'avancement des Afghanes ou en Türkiye, et des représentants de la Suisse et de la Suède au Bangladesh.

a mis en place des outils destinés à détecter les défaillances par projet et par pays. Le Groupe invoque la décentralisation de l'organisation pour expliquer qu'il continue d'y avoir des anomalies, notamment en ce qui concerne les projets datant de plusieurs années.

344. Sur un plan plus global, en ce qui concerne l'impact de l'action du PNUD, le site Transparency Portal ne fait que donner un aperçu de la situation financière, ventilé par objectif de développement durable, et se limite à quelques piètres illustrations qui sont bien insuffisantes compte tenu des volumes financiers en jeu (4,23 milliards de dollars, dont 0,9 milliard pour l'objectif 16). On notera d'ailleurs que les données clés figurant dans l'infographie sur l'impact datent de 2020.

345. Il reste beaucoup à faire sur le site Transparency Portal pour améliorer la représentation des données, notamment des données financières, afin de mieux illustrer et mettre en valeur l'action du PNUD. Il pourrait ainsi être fait mention des principales réalisations accomplies chaque année. Il conviendrait également de recourir à des techniques de visualisation des données et d'établir des liens utiles vers d'autres pages d'information du PNUD, notamment celles qui concernent le rapport annuel et les différentes régions.

346. Le Comité recommande que le PNUD renforce ses activités de communication concernant les résultats des programmes et des projets relatifs à la gouvernance, en améliorant la qualité des informations fournies et en permettant aux donateurs de faire part de leurs observations.

347. Le PNUD a accepté la recommandation.

Mesure de l'impact des projets relatifs à la gouvernance

348. Le PNUD mesure les résultats des projets relatifs à la gouvernance au moment de la clôture du projet, mais il n'évalue pas sa viabilité et sa durabilité à long terme dans le cadre des évaluations de résultats et des évaluations de programmes. Comme cela a été recommandé à l'issue de l'audit interne, il serait utile que chaque projet ait les moyens, notamment financiers, d'analyser son impact et de mettre à profit les résultats obtenus.

349. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du PNUD pour 2022-2025 prévoit que les produits de chaque projet doivent faire l'objet d'un suivi en ce qui concerne leur contribution aux objectifs de développement durable. À cette fin, le PNUD a aligné les résultats des produits associés aux projets, les descriptifs de programme de pays et le plan stratégique de manière à déterminer dans quelle mesure ses initiatives contribuaient à la réalisation des objectifs. Néanmoins, contrairement aux évaluations en cours d'exécution ou aux évaluations finales, la mesure de l'impact à moyen ou à long terme ne fait pas partie des pratiques du PNUD.

350. Les produits associés aux projets s'inscrivent dans une perspective à court et à moyen terme : les descriptifs de projet énoncent les intentions des parties prenantes, mais pas les perspectives en matière d'impact. Les projets relatifs à l'objectif de développement durable n° 16 durent en moyenne cinq ans (d'après les projets relatifs à la gouvernance clôturés dans huit pays)⁷⁰, ce qui correspond à la durée moyenne couverte par un descriptif de programme de pays. Le bureau de pays établit une stratégie de sortie avec le maître d'ouvrage du projet, lorsque cela est possible⁷¹. Une fois livré, le projet ne fait plus partie du portefeuille du bureau de pays, même si les

⁷⁰ Afghanistan, Colombie, Égypte, Guatemala, Inde, Iraq, Nigéria et Yémen.

⁷¹ Par exemple, le bureau de pays en Iraq recense les résultats obtenus, évalue la qualité de l'évaluation du projet et fait part de ses observations au moment de la conception de la stratégie de sortie.

discussions se poursuivent avec le gouvernement ou le partenaire de réalisation, comme dans le cas du projet mené en Égypte avec le Centre international du Caire pour le règlement des conflits et le maintien et la consolidation de la paix.

351. Conformément à la politique du PNUD relative à la clôture et à la transition, les interventions menées doivent s'inscrire dans une perspective de durabilité : « À la clôture d'un projet, il y a lieu d'évaluer la performance globale et la qualité de ce projet, de tirer des enseignements de l'expérience et d'assurer le transfert des responsabilités aux fins de la durabilité. » De plus, les évaluations de projet « ne doivent pas se limiter à l'évaluation de l'exécution des produits et des activités ». En outre, le Guide d'évaluation du PNUD, mis à jour en juin 2021, prévoit que les projets doivent être évalués non seulement à l'aune des critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience, mais aussi sur le plan de la durabilité.

352. En 2021, dans le cadre de son évaluation du plan stratégique, le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a estimé que la durabilité des résultats était problématique et a consacré un chapitre entier à la question.

353. Le PNUD se heurte à des difficultés méthodologiques et financières qui l'empêchent de mesurer comme il se doit l'impact des projets. Ainsi, « étant donné que les activités [relatives à l'objectif de développement durable n° 16] portent sur le renforcement des systèmes et des institutions, sur la modification de la législation ou sur le développement organisationnel, il est généralement difficile, voire impossible, de mener des évaluations d'impact adéquates. Ces évaluations doivent globalement s'appuyer sur des scénarios parallèles qui seront comparés aux résultats effectifs, mais une telle approche est difficile à mettre en œuvre au niveau du système ou de l'organisation⁷² ». En outre, dans certains États où les questions de gouvernance restent sensibles, la réalisation d'une évaluation d'impact *ex post* dépend de la volonté politique du gouvernement, comme en témoigne le projet d'évaluation de l'impact du PNUD sur la situation des droits humains en Argentine, qui a fini par être abandonné. Le PNUD estime toutefois que les contraintes méthodologiques propres au domaine de la gouvernance ne doivent pas empêcher toute démarche d'évaluation.

354. Le PNUD a entrepris de mettre à jour son manuel de gestion axée sur les résultats en y faisant figurer des directives sur le suivi de l'impact à différents stades du cycle du projet. Le Bureau indépendant d'évaluation élabore actuellement des orientations sur les évaluations d'impact, qui n'étaient pas disponibles au 8 mars 2023.

Appui apporté aux pays partenaires en ce qui concerne le suivi de l'objectif de développement durable n° 16

355. En tant que responsable ou coresponsable de 4 des 24 indicateurs relatifs à l'objectif de développement durable n° 16, le PNUD s'efforce d'améliorer la capacité des États Membres à rendre compte de leurs progrès au regard de ces indicateurs. Il utilise également ces données pour rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme 2030, mais il ne dispose pas d'une fonction statistique centralisée et intégrée à même d'analyser plus en détail les résultats pertinents pour l'objectif 16.

356. En ce qui concerne la mesure des progrès relatifs à l'objectif 16, le PNUD mène trois types d'activités : a) il intervient en tant qu'organisme responsable de 4 des 24 indicateurs relatifs à l'objectif, au sujet desquels les États communiquent des informations sur une base volontaire dans le cadre du Programme 2030 et pour lesquels peu de données sont recueillies dans la pratique (en 2022, seuls 37,5 % des

⁷² Bureau de pays en Türkiye.

États Membres ont rendu compte des progrès accomplis à l'aune d'au moins un indicateur dans les examens nationaux volontaires, et le manque de données accessibles et fiables entrave grandement le suivi et l'évaluation des résultats, constat partagé par le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU) ; b) il œuvre au renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation des questions de gouvernance ; c) il mesure les résultats des projets menés en faveur de l'objectif 16 en fonction des indicateurs relatifs à cet objectif, dans le droit fil des ambitions du Programme 2030.

357. Le PNUD utilise des données sur la gouvernance dans plusieurs rapports. Toutefois, dans ses deux bureaux centraux, il ne compte aucune équipe spécialisée dans les domaines de la statistique et de l'analyse à qui serait confiée la tâche d'exploiter ou d'analyser ces données. Au sein du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, l'équipe chargée de l'intégration des objectifs de développement durable⁷³ – composée d'une vingtaine de personnes, dont des économistes et des spécialistes de la science des données – travaille à la visualisation des données sur les objectifs en exploitant les données statistiques issues d'autres sources. Le PNUD s'appuie en grande partie sur les travaux d'autres entités (la Banque mondiale ou l'ONUDC) pour obtenir des données statistiques sur la gouvernance.

358. L'objectif de développement durable n° 16 est assorti de 24 indicateurs ; 11 entités des Nations Unies, dont le PNUD, ont été désignées comme responsables d'au moins un indicateur. Le PNUD (par l'intermédiaire du Centre d'Oslo pour la gouvernance) exerce cette fonction depuis peu : les quatre indicateurs qui lui ont été confiés n'étaient rattachés à aucun organisme avant que la responsabilité ne lui en soit confiée en 2019, compte tenu de son mandat global en matière de gouvernance. L'ONUDC, pour sa part, est responsable de 10 indicateurs, à l'égard desquels il publie en ligne des statistiques nationales détaillées.

359. En mars 2019 et 2020, les quatre indicateurs dont le PNUD a la responsabilité ont été reclassés de la catégorie 3 à la catégorie 2 par le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable, en raison de l'application d'une nouvelle méthode ayant été validée au niveau mondial. Au 30 novembre 2022, 14 indicateurs relatifs à l'objectif 16 (y compris les quatre indicateurs pilotés par le PNUD) relevaient de la catégorie 2, et 11 indicateurs suivis par d'autres organismes étaient classés dans la catégorie 1 (3 y avaient été reclassés en novembre 2022).

360. En 2022, le Centre d'Oslo pour la gouvernance a lancé un deuxième cycle de collecte de données concernant tous les indicateurs⁷⁴, faisant appel à plus de 160 personnes-ressources nationales (principalement basées dans des organismes nationaux de statistique). Le nombre d'États ayant répondu a augmenté, passant de 49 en 2021 à 62 en 2022. La collecte des données est une tâche de longue haleine, notamment car la mise en place des mécanismes nécessaires à la communication de l'information demande du temps.

361. Pour automatiser la collecte, le Centre d'Oslo pour la gouvernance a mis au point une plateforme sur laquelle les États Membres téléchargent leurs données et leurs métadonnées. Avant d'être mises sur le portail, ces données sont vérifiées une première fois par l'organisme national de statistique, puis font l'objet d'un contrôle supplémentaire par l'équipe du Centre, dans le cadre duquel des échanges ont lieu

⁷³ Cette équipe a pour mission de proposer des solutions intégrées visant à accélérer la concrétisation des objectifs de développement durable.

⁷⁴ En 2021, la collecte ne concernait que deux indicateurs dont le référentiel avait été validé par la Division de statistique du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU.

avec les pays. Une fois validées, les données sont converties et déposées dans un espace géré par la Division de statistique du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU, qui effectue un bref contrôle de cohérence, puis elles sont publiées sur le portail de données sur les objectifs de développement durable géré par le Secrétariat.

362. En ce qui concerne la mesure statistique des questions de gouvernance, le PNUD a récemment conçu une offre de services destinés à renforcer les capacités des pays. Depuis 2020, le Centre d'Oslo pour la gouvernance organise, en collaboration avec d'autres organismes responsables, les centres régionaux du PNUD et les commissions économiques de l'ONU, des séances de formation régionales auxquelles participent des représentantes et représentants d'instituts nationaux de statistique, d'entités publiques, d'organisations de la société civile et de bureaux de pays. Créée en 2016, la plateforme Web de connaissances sur l'objectif de développement durable n° 16 (SDG 16 Hub) rassemble des acteurs de la recherche, y compris des organismes nationaux de statistique (environ 3 000 personnes), autour du thème de la mesure des données.

363. En 2021, le Centre d'Oslo pour la gouvernance a collaboré avec l'ONUDC et le HCDH à la mise au point d'une méthode harmonisée portant sur 13 indicateurs relatifs à l'objectif 16 (initiative pour la réalisation d'enquêtes sur l'objectif 16). Cette méthode est le fruit d'une réflexion méthodologique de deux ans, au cours de laquelle des tests ont été menés dans huit pays, le but étant de mettre à la disposition des pays un outil permettant de recueillir et de communiquer facilement des données sur les indicateurs relatifs à l'objectif 16 selon une démarche harmonisée.

364. Le Centre d'Oslo pour la gouvernance est le principal organisme d'appui pour le Groupe de Praia pour l'étude des statistiques sur la gouvernance. Composé de plus d'une soixantaine de pays, le Groupe a pour mission de promouvoir des normes internationales et d'encourager la mesure des cibles associées à l'objectif de développement durable n° 16 ; il a notamment contribué à la prise en compte des statistiques sur la gouvernance dans la Classification des activités statistiques internationales⁷⁵.

365. Dans le cadre de la solution type 2, le Réseau mondial pour les politiques a conçu une offre de services visant à adapter les objectifs de développement durable aux spécificités locales et à renforcer la capacité des pays et des acteurs locaux à suivre les indicateurs relatifs aux objectifs et à faire remonter les informations voulues. Ainsi, les produits attendus de certains projets relatifs à l'objectif 16 consistent à adapter les objectifs de développement durable aux niveaux national et local ainsi que dans le secteur privé, à renforcer la capacité des instituts nationaux de statistique ou d'autres organismes producteurs de données à mesurer les objectifs ou encore à contribuer à la réalisation d'examens nationaux volontaires. En 2022, ces produits ne représentaient que 2 % des 4 727 produits répertoriés dans Power BI pour les différents projets relatifs à l'objectif 16. Bien que le descriptif de mission du Centre d'Oslo pour la gouvernance indique que le Centre apporte également conseils et soutien aux bureaux de pays concernant les programmes et les portefeuilles de projets relatifs à l'objectif 16, les huit visites effectuées sur le terrain et la visite du Centre n'ont pas permis de corroborer l'existence de liens forts.

366. Il y a un décalage entre les ambitions du PNUD et ses activités de centralisation, de définition et d'analyse des données sur la gouvernance. Contrairement à la plupart des entités des Nations Unies, le PNUD ne compte pas de fonction statistique et

⁷⁵ Cinquante-quatrième session de la Commission de statistique, mars 2023, comme suite aux recommandations concernant les statistiques sur la gouvernance formulées en 2020 par le Groupe de Praia pour l'étude des statistiques sur la gouvernance.

analytique centralisée (ou décentralisée) et efficace sur la gouvernance, même si le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes abrite une équipe composée d'une vingtaine de personnes (équipe chargée de l'intégration des objectifs de développement durable) chargées de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs. Il est vrai que le PNUD ne joue que depuis peu le rôle d'organisme responsable, mais cette fonction comprend non seulement la collecte, mais aussi la production, l'analyse et la diffusion de données.

367. Des progrès ont été accomplis dans la mesure et le suivi des données liées à l'objectif de développement durable n° 16 et, plus largement, dans la production de statistiques sur la gouvernance, grâce aux travaux menés par le Centre d'Oslo pour la gouvernance en ce qui concerne la méthode, les libellés du système statistique des Nations Unies et la formation. Toutefois, il s'agit d'un travail de longue haleine et les données sur la gouvernance sont particulièrement sensibles pour les États Membres : en 2023, 39,8 % des États Membres ont transmis des informations sur au moins un indicateur relatif à l'objectif 16 dans le cadre de leur examen national volontaire, contre 32,8 % en 2021.

Présentation des résultats au niveau mondial

368. Pour mobiliser la société civile, le PNUD participe depuis 2019 à une alliance mondiale pour l'objectif 16. Il pourrait cependant donner un plus grand retentissement à l'action qu'il mène en ce qui concerne l'objectif 16. En effet, les organismes responsables des indicateurs relatifs à l'objectif 16 n'établissent pas de rapport commun qui permettrait de mieux faire connaître les travaux du Programme au chapitre de la gouvernance. Toutefois, en collaboration avec l'ONUDC et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le PNUD élabore actuellement un rapport conjoint, qui sera publié en 2023, mais cette activité, pourtant majeure, n'est pas mentionnée expressément dans le rapport annuel de l'Administrateur. Pour mobiliser des ressources suffisantes, il est essentiel de mesurer l'impact des projets et de rendre compte des résultats obtenus. Or, les rapports destinés aux donateurs et la possibilité pour ces derniers de faire part de leurs observations restent limités. Le PNUD pourrait renforcer son rôle de chef de file pour ce qui est de mesurer l'impact et les résultats obtenus et d'en rendre compte, notamment en se donnant les moyens de suivre les effets à long terme des programmes relatifs à la gouvernance et en consolidant sa fonction statistique pour mieux analyser les données sur la gouvernance et améliorer sa communication à l'échelle mondiale.

369. À l'exception du Rapport sur les objectifs de développement durable, il n'existe à l'heure actuelle aucun rapport consacré expressément à l'objectif 16 ou aux contributions du PNUD à cet égard, ni aucun rapport commun à l'ensemble des organismes responsables de l'objectif 16.

370. Par l'intermédiaire de la Division des objectifs de développement durable (Département des affaires économiques et sociales), le Secrétariat coordonne et suit les activités menées dans chaque État Membre à l'appui des objectifs fixés dans le Programme 2030. Il compile les données relatives aux indicateurs transmises par les organismes responsables et les synthétise dans un rapport annuel de référence, le Rapport sur les objectifs de développement durable, dont la dernière édition a été publiée en juillet 2022.

371. En 2019, un groupe d'experts scientifiques indépendants, auquel le PNUD a contribué, a établi le Rapport mondial sur le développement durable, en complément du Rapport sur les objectifs de développement durable. Dans ce rapport, intitulé « Le Futur c'est maintenant : la science au service du développement durable », les auteurs définissent la notion de gouvernance non seulement comme le cœur de l'objectif de développement durable n° 16, mais aussi comme un moyen plus large

d'engager des transformations systémiques en vue d'atteindre les 17 objectifs. La prochaine édition du Rapport mondial sur le développement durable est prévue pour 2023.

372. Compte tenu de la piètre qualité des données actuellement communiquées au sujet de l'objectif de développement durable n° 16, le PNUD, l'ONUDC et le HCDH envisagent, en leur qualité de principales entités responsables de cet objectif, d'établir des rapports conjoints. En novembre 2022, les trois organismes ont élaboré un projet de note de cadrage concernant l'utilisation des données existantes sur la gouvernance. Il y est notamment proposé d'élaborer un rapport mondial sur l'objectif 16 ou bien un rapport d'analyse thématique et de mettre au point une plateforme permettant de faire connaître et de promouvoir les progrès accomplis par les États Membres vers la réalisation de l'objectif 16 d'ici à 2030, pour un coût de 300 000 dollars pour la période 2023-2025.

373. Plusieurs initiatives actuellement menées par le PNUD méritent d'être soulignées :

a) l'élaboration de documents internes de portée régionale (fiches d'information, rapports d'activité sur l'objectif de développement durable n° 16 en Asie), mais ces données étant sensibles, la question de la communication au public se pose ;

b) le rapport annuel de l'Administrateur, dans lequel sont déjà mises en évidence les mesures positives prises dans certains pays en lien avec la solution type 2, qui porte sur la gouvernance ;

c) l'initiative menée conjointement avec l'ONUDC et le HCDH, conformément à la volonté affichée (mais non encore concrétisée) des trois principaux organismes responsables d'élaborer un rapport mondial sur l'objectif 16.

374. Le Comité recommande que le PNUD renforce son rôle de chef de file dans le suivi des effets à long terme des programmes et des projets relatifs à la gouvernance afin notamment de commencer à établir des rapports de portée mondiale sur la réalisation de l'objectif de développement durable n° 16.

375. Le PNUD pourrait développer son dispositif de suivi en veillant à associer les parties concernées, notamment les pays partenaires. Il devrait également chercher à structurer sa fonction statistique de manière à mieux analyser les données relatives à la gouvernance issues de diverses sources. Il s'agirait notamment de renforcer les moyens du Centre d'Oslo pour la gouvernance et de redoubler d'efforts pour consolider les capacités des pays partenaires dans ce domaine. À cet égard, le PNUD devrait, en coordination avec d'autres entités et en particulier avec d'autres organismes responsables des indicateurs relatifs à l'objectif de développement durable n° 16, commencer à établir des rapports de portée mondiale dans ce domaine.

376. Le PNUD a accepté la recommandation.

7. Défaillances informatiques qui devraient être corrigées avec la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum

Politiques relatives aux mots de passe dans l'ancien système

377. Le Comité a examiné les politiques du PNUD relatives aux mots de passe et évalué la complexité de la configuration du système. Il est apparu que deux politiques relatives aux mots de passe⁷⁶ étaient actuellement en vigueur et qu'elles présentaient

⁷⁶ La première s'applique aux comptes Active Directory et aux applications accessibles par authentification unique, la seconde à Atlas.

des points faibles auxquels il faudrait remédier avec la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum.

378. Il existe diverses normes et pratiques exemplaires concernant les mots de passe pour le secteur privé et les organisations. Les normes ISO, par exemple, établissent des principes directeurs (complexité, unicité, authentification multifactorielle, mises à jour régulières obligatoires) pour la création de mots de passe forts et sécurisés, condition fondamentale de la sécurité dans un environnement ultra-connecté.

379. Le Comité a examiné l'efficacité de la politique relative à Active Directory et de celle qui concerne les mots de passe dans Atlas, ainsi que le respect des règles en vigueur et des bonnes pratiques. Il a noté que les deux politiques avaient des points faibles, notamment en ce qui concernait les règles de complexité et d'autres normes du secteur. Le PNUD a précisé que les deux systèmes, Atlas et Active Directory, étaient des « systèmes obsolètes qui ne respectaient pas pleinement » la politique actuelle relative aux mots de passe, fondée sur la norme du National Institute of Standards and Technology.

380. Il est primordial pour une organisation de se doter d'une solide politique en matière de mots de passe pour protéger les informations sensibles et préserver la sécurité des systèmes informatiques. Une telle politique devrait faire l'objet d'examens et de mises à jour périodiques afin de rester efficace et conforme aux meilleures pratiques et aux normes en vigueur.

381. Le Comité a noté que Quantum devrait permettre de remédier aux défaillances relevées.

Droits d'accès

382. Le Comité a examiné la procédure de gestion des droits d'accès dans le système Atlas et mis au jour des problèmes auxquels il faudrait remédier avec la mise en service de Quantum.

383. Conformément à la norme ISO 27001, et dans le cadre de la procédure de contrôle interne du PNUD, des responsables travaillant dans les différents bureaux de pays reçoivent tous les mois des états des anomalies, qui sont générés automatiquement et dans lesquels figurent la liste des utilisateurs concernés (fournisseurs inactifs, approbateurs n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, membres du personnel ayant cessé leur service, personnes ayant approuvé des pièces justificatives, etc.) ainsi que leur profil Atlas, en vue d'un examen manuel approfondi. Ces états présentent également les mesures que chaque responsable est appelé à prendre dans son bureau et revêtent un caractère essentiel sur le plan de la sécurité informatique.

384. Le Comité a obtenu et examiné les états des anomalies mensuels envoyés automatiquement à chaque responsable en 2022. Il a constaté qu'un grand nombre de rapports automatiques n'avaient pas été envoyés pour examen en décembre (seulement 28, contre 830 habituellement). Le PNUD a indiqué que ce taux anormal tenait au fait qu'Argus avait été mis au service au cours de la dernière semaine de décembre 2022 dans le cadre du remplacement d'Atlas par Quantum. Le dernier état des anomalies avait été généré et transmis aux responsables suppléants dont les comptes restaient actifs, mais n'étaient pas fonctionnels. Les comptes de tous les responsables principaux avaient été désactivés.

385. Dans Argus, les états des anomalies sont mis à la disposition des cadres supérieurs et des responsables Argus à titre d'information. Le Comité a examiné la liste des responsables Argus chargés de confirmer la liste des droits d'accès. Il est apparu que, pour 2022, seuls 24 % des responsables avaient confirmé avoir examiné

l'état des anomalies. Le PNUD a indiqué que, dans le cadre du dispositif de contrôle interne, les états des anomalies n'étaient communiqués qu'à titre indicatif aux cadres supérieurs et aux responsables Argus, car c'était à chaque chef de bureau qu'incombaient en définitive la sécurité des accès et la mise en place de mesures correctives.

386. Le PNUD considère que cette confirmation n'est pas obligatoire, mais le Comité estime au contraire que c'est le seul moyen de contrôler formellement les anomalies dans le cadre du dispositif de contrôle interne et de garantir la sécurité. Un suivi a été assuré ainsi : a) en 2022, on a vérifié dans le tableau de bord financier intégré, qui permet également de suivre d'autres aspects du dispositif, si des mesures avaient été prises en temps utile sur la base des rapports mensuels produits par le système Argus (indicateur concernant le dispositif de contrôle interne) ; b) on a suivi la performance des bureaux de pays telle qu'indiquée dans le tableau de bord financier intégré, en particulier au moyen de l'indicateur concernant le dispositif, indicateur qui est systématiquement passé en revue lors des dialogues trimestriels entre les bureaux régionaux et le Bureau des services de gestion. Toutefois, le Comité a constaté que l'insuffisance des contrôles effectués ne s'était accompagnée d'aucune mesure d'atténuation. Or, l'objectif du contrôle est de s'assurer que les responsables procèdent aux vérifications voulues et que les droits d'accès accordés à telle ou telle personne correspondent à ses attributions, de manière à garantir la sécurité du système.

387. Le Comité a également obtenu et examiné deux extractions de données concernant les comptes actifs au 31 décembre 2022, l'une provenant des équipes chargées des ressources humaines, l'autre du système Atlas. Il a relevé que, pour 2022, 28 comptes figurant sur la liste Atlas ne figuraient pas dans l'extraction transmise par le personnel des ressources humaines.

388. Le Comité a constaté que, pour trois comptes, la date de dernière connexion était postérieure à la date de résiliation de l'accès. Il est nécessaire d'examiner les journaux d'audit relatifs à ces comptes. Par ailleurs, parmi les 28 comptes susmentionnés, le Comité a relevé que trois comptes auraient dû être désactivés dans le cadre de la procédure de contrôle, puisque leurs titulaires ne s'étaient pas connectés au système depuis 180 jours.

389. Les défaillances observées dans la gestion des droits d'accès par les bureaux de pays montrent que les droits accordés dans le système Atlas ne font pas l'objet d'un contrôle adéquat. Dans l'ensemble, le Comité est d'avis que la procédure d'examen des droits d'accès n'offre pas une assurance suffisante quant aux droits d'accès dans Atlas.

390. Le Comité note que Quantum devrait permettre de remédier aux problèmes relevés.

C. Transmission des informations par l'administration

1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens

391. L'administration a informé le Comité, conformément à l'article 26.08 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD⁷⁷, qu'un montant de 639 583 dollars avait été comptabilisé en pertes en 2022. Dans le cadre de son audit,

⁷⁷ L'Administrateur peut, après enquête approfondie, autoriser à comptabiliser en pertes le montant des actifs dépréciés, étant entendu qu'il doit soumettre au Comité des commissaires aux comptes, en même temps que les comptes, un état de toutes les sommes ainsi comptabilisées en pertes, tel que l'exige l'article 26.01.

le Comité a relevé que des stocks d'une valeur de 1 771 028 dollars et des immobilisations corporelles d'une valeur de 547 242 dollars avaient également été comptabilisés en pertes. Ces montants ne figuraient pas dans les états initialement transmis par le PNUD et sont communiqués dans le présent rapport du Comité.

392. Pour l'année terminée le 31 décembre 2022, le PNUD a comptabilisé en pertes un montant total de 2 957 853 dollars (contre 136 231 dollars en 2021).

2. Versements à titre gracieux

393. Au cours de la période considérée, l'administration n'a rendu compte d'aucun versement à titre gracieux au sens de l'article 23.01 du Règlement financier du PNUD.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

394. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les inexactitudes et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur ses audits pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

395. Au cours de l'audit, le Comité a posé des questions à l'administration sur la manière dont elle s'acquittait de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concernait tout risque particulier qu'elle avait déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il a également demandé à l'administration et au Bureau de l'audit et des investigations s'ils avaient connaissance de cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives.

396. En 2022, le PNUD a signalé 7 cas de fraude et 35 cas de présomption de fraude, dont 29 sont toujours en attente de traitement ; les incidences financières pourraient s'élever à 180 620 dollars. Le PNUD a également réglé sept nouveaux cas de fraude et de présomption de fraude, ce qui lui a causé une perte financière de 132 354 dollars.

D. Remerciements

397. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier l'Administrateur du PNUD et ses collaborateurs de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

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

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

Le Contrôleur général de la République du Chili
(Signé) **Jorge Bermúdez**

Le 26 juillet 2023

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2021

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
1.	2018	A/74/5/Add.1 , chap. II, par. 85	Le Comité recommande que le PNUD détermine s'il pourrait mettre en place des procédures normalisées de contrôle financier interne pour améliorer la qualité des données et limiter les risques d'erreur et, si oui, quelles pourraient être ces procédures. Il recommande également que le PNUD exige des informations suffisamment détaillées attestant que ces procédures ont été appliquées.	Le PNUD a créé le Groupe de la conformité et de l'assurance qualité, entité centralisée qui est chargée d'examiner la question de la normalisation des procédures de contrôle. Assurance qualité : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe fournit une vue d'ensemble transversale des services de finances, d'achats et de ressources humaines gérés par le Groupe des services partagés. Il examine les transactions traitées par le Groupe des services partagés et collabore avec certaines de ses équipes de prestation de services afin d'éliminer tout obstacle et d'améliorer le service ; Le Groupe encourage en outre la normalisation en concevant et en établissant des mécanismes d'assurance qualité et en pilotant l'élaboration du programme de formation et des modalités d'entrée en fonctions des nouveaux membres du personnel du Groupe des services partagés. 	Le Comité prend note avec satisfaction des modifications récemment apportées à la directive générale relative aux ressources humaines et salue la création, au sein du Centre mondial de services partagés, du Groupe de la conformité et de l'assurance qualité, qui est chargé d'examiner la question de la normalisation des procédures de contrôle. À l'heure actuelle, toutefois, le Groupe ne s'emploie ni à déterminer quels contrôles internes seront effectués manuellement ou bien systématiquement intégrés dans le nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum, ni à rassembler des documents attestant que les principales procédures de contrôle sont appliquées. Pour souligner à nouveau la nécessité d'une approche globale concernant la mise en place de contrôles internes efficaces, le Comité a formulé en 2021 une autre recommandation (A/77/5/Add.1 , chap. I, par. 292) et considère donc que cette recommandation est devenue caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
2.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 77	Le Comité recommande que le PNUD fasse en sorte que les bureaux de pays et les autres entités sachent mieux comment estimer les risques de fraude de manière intégrée, par exemple en présentant de bonnes pratiques aux responsables de ces bureaux et entités lors de séminaires-retraites régionaux ou annuels.	Le PNUD a pris des mesures pour accroître la sensibilisation à la question de la fraude : des documents d'orientation sur l'évaluation des risques de fraude ont été transmis aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, des rappels ont été envoyés pour que les risques de fraude soient consignés dans les inventaires des risques, et il a été demandé à tous les membres du personnel de suivre une formation obligatoire sur la lutte contre la fraude. Au 3 novembre 2022, cette formation avait été suivie par 92 % du personnel. De plus, la question de la sensibilisation aux risques de fraude a été abordée lors du séminaire-retraite des représentantes et représentants résidents tenu en octobre 2022.	Le Comité note que le nombre de projets pour lesquels des risques de fraude sont recensés dans les inventaires des risques est en augmentation depuis 2019. En septembre 2022, on comptait 177 risques de fraude pour 158 projets (contre 7 risques pour 7 projets en 2019) et 39 risques de fraude dans 18 bureaux (contre 11 risques de fraude dans 11 bureaux en 2019, année où la recommandation avait été faite). Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
3.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 101	Le Comité recommande que le PNUD fasse en sorte que les bureaux de pays et les autres entités sachent mieux comment consigner les mesures prises pour faire face aux risques de fraude dans les outils de gestion globale des risques disponibles, par exemple en présentant de bonnes pratiques aux responsables de ces bureaux et entités lors de séminaires-retraites régionaux ou annuels.	Dans le cadre des mesures prises par le PNUD pour renforcer la gestion des risques de fraude et faciliter la gestion, la prévention et l'atténuation de ces risques dans l'ensemble de l'organisation, le Bureau de la gestion financière a mis au point un plan d'action pour la gestion des fraudes en vertu duquel tous les bureaux doivent recenser les risques de fraude dans l'outil de gestion globale des risques. À cet égard, le Bureau des services de gestion a élaboré un guide sur l'évaluation des risques de	Le Comité prend note des efforts déployés pour sensibiliser les bureaux de pays et les autres entités de manière à atténuer les risques de fraude recensés dans les bureaux de pays. Comme indiqué dans la note d'orientation sur l'évaluation des risques de fraude, les mesures d'atténuation possibles comprennent le regroupement des services ou le renforcement des procédures d'achat et de gestion des fournisseurs. La recommandation ne porte pas sur l'évaluation initiale des	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				<p>fraude pour aider le personnel du PNUD à prévenir, à détecter et à réprimer les cas de fraude ; ce guide est disponible sur la page consacrée aux outils de gestion globale des risques.</p> <p>De plus, depuis octobre 2021, les bureaux de pays peuvent conclure des contrats à long terme aux fins de la réalisation d'évaluations des risques de fraude et de corruption. En outre, les risques de fraude recensés au niveau des projets et des programmes sont bien mieux consignés. En septembre 2022, on comptait 177 risques de fraude pour 158 projets (contre 7 risques pour 7 projets en 2019) et 39 risques de fraude dans 18 bureaux (contre 11 risques de fraude dans 11 bureaux en 2019, année où la recommandation avait été faite).</p>	<p>risques de fraude, mais plutôt sur les mesures de traitement des risques visant à ramener la probabilité ou l'impact du risque de fraude en deçà du seuil d'acceptabilité. Les commissaires aux comptes notent que les mesures de traitement sont confiées à des responsables du traitement des risques dans le cadre des procédures prévues dans le processus de progiciel de gestion intégré.</p> <p>Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p>				
4.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 124	Le Comité recommande que le PNUD intensifie encore ses efforts pour sensibiliser ses partenaires externes à la fraude.	Le PNUD a ajouté dans tous ses sites Web locaux un lien antifraude qui renvoie à la page du PNUD consacrée à l'application du principe de responsabilité, et ce lien est communiqué aux parties prenantes concernées. Les modèles communiqués aux parties externes (comme les partenaires de réalisation) ont également été mis à jour et incluent des informations relatives à la fraude.	<p>Le Comité note que le modèle d'accord de coopération a été mis à jour et que, depuis mars 2022, les partenaires de réalisation signataires doivent déclarer qu'ils ont lu et s'engagent à respecter la politique du PNUD en matière de lutte contre la fraude.</p> <p>Le Comité se réjouit que le PNUD informe systématiquement les parties prenantes externes de la possibilité de suivre une formation en ligne sur la</p>	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
5.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 148	Le Comité recommande que le PNUD évalue l'application de bonnes pratiques telles que la rotation des tâches entre les membres du personnel dans les contextes où le risque que des actes frauduleux soient commis est plus grand.	Le PNUD a regroupé au Centre mondial de services partagés plusieurs fonctions qui étaient auparavant assurées par les bureaux de pays. Il est déjà procédé à une rotation au sein du Groupe des finances du Centre aux fins du renforcement des capacités. Le personnel chargé des achats est soumis à la politique relative à la mobilité des ressources humaines. De plus, comme cela a été noté précédemment, une grande partie des cas de fraude liés aux achats concernent des activités de fournisseurs qui ont été dûment signalées par les bureaux de pays, ce qui indique que les mesures de contrôle et les autres initiatives mises en place par le PNUD permettent effectivement de détecter les cas de fraude. Le personnel chargé des achats signale ces cas avec diligence.	déontologie et qu'il ait ajouté sur ses sites Web locaux un lien vers la politique de lutte contre la fraude. Il considère que la recommandation a été appliquée.		X		
6.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 159	Le Comité recommande que le PNUD mette en place un contrôle de détection au niveau du Groupe des services partagés afin de s'assurer que les informations saisies par les bureaux de pays dans le progiciel de gestion intégré sont exactes.	Dans le cadre du regroupement des services de gestion des ressources humaines, toutes les opérations du PNUD relatives aux ressources humaines ont été transférées des bureaux de pays au Centre mondial de services partagés, qui a progressivement pris à sa charge la saisie de	Le Comité prend note du rôle du Centre mondial de services partagés pour ce qui est de vérifier l'exactitude et la précision des informations communiquées par les bureaux de pays.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				toutes les données relatives aux ressources humaines dans le progiciel de gestion intégré. Le regroupement des services de gestion des ressources humaines s'est achevé lorsque la procédure de recrutement par sélection a été progressivement abandonnée en juin 2022. Le PNUD a remplacé les contrats de service par des accords de services pour le personnel recruté sur le plan national, et le Centre est chargé de gérer ces accords. En conséquence, les bureaux de pays du PNUD ne saisissent plus les données relatives aux ressources humaines dans le progiciel de gestion intégré et soumettent désormais leurs demandes au Centre, qui s'occupe de saisir les données dans le progiciel.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
7.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 83	Le Comité recommande que le PNUD évalue les mesures à prendre pour atténuer le risque de comptabilisation erronée des actifs ou des charges résultant de l'utilisation d'un code de catalogue incorrect lors de l'achat initial.	Un seul catalogue est utilisé dans Quantum. Dans le module des achats, des règles ont été configurées pour déterminer le bon code de compte en fonction de plusieurs paramètres (catégorie d'article, coût unitaire, article d'une certaine valeur ou non, usage interne ou externe). Les demandeurs doivent uniquement indiquer si l'article est à usage interne ou externe. Cela réduit au minimum le risque d'erreur dans la comptabilisation des actifs et des charges.	Le Comité prend note des améliorations apportées et des tâches automatisées qui ont été configurées dans l'outil pour réduire le risque d'erreur dans la définition des actifs créés. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
8.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 89	Le Comité recommande que le PNUD comptabilise les produits des opérations avec contrepartie directe pendant la période au cours de laquelle les services ont été rendus et évalue de quelle façon le progiciel de gestion intégré pourrait faciliter cette approche comptable afin de garantir une procédure et un suivi appropriés ainsi qu'un recouvrement complet des produits.	Les instructions de clôture trimestrielle et annuelle pour 2022 prévoient que les bureaux du PNUD doivent appliquer une procédure normalisée pour assurer le suivi des montants dus pour des services fournis à des entités des Nations Unies. Des directives ont également été publiées pour que les produits des opérations avec contrepartie directe soient comptabilisés comme il se doit, pendant la période au cours de laquelle les services ont été rendus. Il y est notamment précisé qu'une autorisation financière doit être demandée avant que le PNUD ne fournisse des services aux entités. En septembre 2022, des informations sur le sujet ont été envoyées via Yammer aux personnes référentes pour les produits (« revenue focal points »). La facturation des services fournis aux entités est désormais automatisée dans Quantum, ce qui a permis de régler la cause profonde du problème.	Le Comité note que le PNUD a publié des directives pour normaliser la méthode de suivi des montants dus pour des services fournis à d'autres entités des Nations Unies et que la facturation est automatisée dans Quantum. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
9.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 118	Le Comité recommande que le PNUD automatise davantage les contrôles préventifs en ce qui concerne l'exercice par des non-fonctionnaires d'attributions réservées aux membres du personnel et répertorie toutes les fonctions de contrôle qui ne	Les contrôles préventifs sont pleinement mis en œuvre dans le nouveau module de gestion des identités et des droits d'accès, où les profils dépendent du statut de la personne accédant au système. Ainsi, des non-fonctionnaires ne peuvent pas se voir attribuer des	Le Comité prend note de la mise en œuvre des contrôles préventifs dans le module de gestion des identités et des droits d'accès en ce qui concerne les attributions des membres du personnel et celles des non-fonctionnaires. Il considère que	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
10.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 119	peuvent être exercées que par des membres du personnel. Le Comité recommande que le PNUD examine les cas de non-conformité et analyse les raisons pour lesquelles les bureaux de pays ne se sont pas pleinement conformés au dispositif de contrôle interne du PNUD, mais ont néanmoins confirmé être en conformité lors de l'exercice annuel d'assertion.	fonctions réservées aux membres du personnel. Le PNUD a examiné 101 cas et désactivé les droits d'accès administrateur (ressources humaines) et administrateur (postes) qui n'étaient pas des droits d'accès factices liés aux flux de travail. Il a mis en place un système permettant d'analyser les déclarations annuelles et de discuter des résultats avec les bureaux régionaux. Les déclarations annuelles présentées pour 2021 ont été analysées en 2022 et les résultats ont été discutés avec chaque bureau régional, le but étant de remédier aux cas de non-conformité. De plus, au premier semestre 2022, une formation sur le dispositif de contrôle interne a été dispensée à tous les bureaux ; l'accent a été mis sur le fait qu'il importait que les bureaux s'assurent de la véracité des informations transmises dans leur déclaration annuelle.	la recommandation a été appliquée. Le Comité prend note de l'analyse effectuée par le PNUD concernant les cas de non-conformité. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
11.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 142	Le Comité recommande que le PNUD étudie la possibilité d'intégrer dans son progiciel de gestion intégré la procédure de délégation de pouvoirs, qui se fait actuellement sur papier.	Le PNUD a étudié la possibilité d'intégrer la procédure de délégation de pouvoirs, qui se fait actuellement sur papier, dans le nouveau progiciel de gestion intégré, Quantum. Il pourrait être envisagé d'intégrer cette procédure dans l'outil de gestion des identités et des droits d'accès.	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD en ce qui concerne l'intégration de la procédure de délégation de pouvoirs dans Quantum. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
12.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 148	Le Comité recommande que le PNUD étudie la possibilité de mettre en place un contrôle automatisé dans le progiciel de gestion intégré afin d'empêcher les utilisateurs d'approuver des paiements pour eux-mêmes.	Le nouveau progiciel de gestion intégré du PNUD, Quantum, qui a été mis en service en janvier 2023, comporte des contrôles automatisés qui empêchent les utilisateurs d'approuver des paiements pour eux-mêmes.	Le Comité prend note de l'intégration de contrôles automatisés dans Quantum. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
13.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 166	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays consignent les risques liés aux projets pour tous leurs projets et que les données saisies soient complètes.	Le PNUD a mis en service le système Quantum+ en avril 2022 et les inventaires des risques ont été migrés vers cette nouvelle plateforme. En décembre 2022, tous les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux centraux avaient consigné les risques liés à leurs programmes dans Quantum+, et des inventaires des risques avaient été établis dans Atlas pour 93,2 % des projets du PNUD. Un tableau de bord Power BI a été mis au point pour faciliter le suivi des risques liés aux projets.	Le Comité prend note des mesures mises en place par le PNUD pour améliorer la gestion des risques dans les bureaux de pays. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
14.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 167	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les directeurs des bureaux s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion globale des risques et à ce que les bureaux placés sous leur responsabilité tiennent à jour leur inventaire des risques.	Depuis la mise en service du module de gestion des risques dans le système Quantum+, les bureaux de pays saisissent leur inventaire des risques dans la nouvelle application et ces inventaires sont examinés par les bureaux régionaux. L'évaluation des risques obéissant à une dynamique évolutive, les bureaux de pays sont tenus d'actualiser régulièrement leur inventaire.	Le Comité note que les bureaux régionaux ont examiné les inventaires des risques tenus par les bureaux de pays. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
15.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 190	Le Comité recommande que le PNUD ajoute la documentation relative à l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) dans le nouveau progiciel de gestion intégré hébergé dans le cloud et qu'il prévoie des contrôles fonctionnels dans le système afin de garantir le respect de la politique.	Le système de gestion de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds est désormais intégré à Quantum+ et constitue, au PNUD, le principal outil de planification, de suivi et de contrôle concernant les politiques et les procédures régissant les programmes et opérations ayant trait à ladite politique. En plus de conserver toutes les transactions qui figuraient dans l'ancienne plateforme, le système permet la dématérialisation de toutes les procédures de soumission et d'approbation, notamment celles relatives aux partenaires à risque élevé. Comme l'outil est intégré au progiciel de gestion intégré, les descriptifs de programme de pays n'ont plus besoin d'être saisis manuellement, et les registres des risques et des problèmes relatifs aux activités d'évaluation et d'assurance sont désormais accessibles au format numérique. Enfin, grâce à la suite d'applications Quantum, le PNUD dispose de technologies avancées et de processus rationalisés qui accroissent la transparence, améliorent la gestion des risques et renforcent les capacités de suivi et de communication de l'information.	Le Comité prend note de l'intégration dans Quantum de l'outil de gestion de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
16.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 290	Le Comité recommande que le PNUD s'attache à ajouter des mécanismes de contrôle	La deuxième phase de Quantum, qui couvre les fournisseurs autorisés, a été déployée ; les	Le Comité prend note des contrôles de données mis en place dans Quantum concernant	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			rigoureux concernant les données saisies et des mécanismes de gestion des données dans le nouveau portail des fournisseurs, de façon à avoir des données de base exactes, complètes et fiables.	contrôles de données concernant les fournisseurs et les coordonnées bancaires ont ainsi été améliorés.	les informations sur les fournisseurs. Il considère que la recommandation a été appliquée.				
17.	2020	A/76/5/Add.1 , chap. II, par. 334	Le Comité recommande que le PNUD évite de publier les coordonnées des membres du personnel et des consultants dans les annonces et les documents d'invitation à soumissionner.	Le PNUD a créé une adresse courriel générique pour l'équipe chargée des achats. Cette adresse figure dans le modèle d'invitation à soumissionner accessible sur la nouvelle plateforme de passation de marchés dans Quantum, désormais utilisée dans le monde entier. Le PNUD estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	Le Comité note que le nouveau modèle disponible dans Quantum permet d'éviter que des coordonnées personnelles soient publiées dans le cadre de la procédure d'appel d'offres. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
18.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 28	Le Comité recommande que le PNUD prenne des mesures pour améliorer l'enregistrement des bons de commande et le constat de la réception des biens et services.	La recommandation ne concerne que trois cas, qui sont des cas isolés. Il existe une politique dans laquelle des directives sont données concernant la création de bons de commande comportant plusieurs lignes. Dans les instructions de clôture du quatrième trimestre, l'administration du PNUD a rappelé les dispositions de la politique à tous les bureaux. Les bureaux régionaux assurent un suivi régulier et envoient des rappels périodiques aux bureaux de pays ; ils organisent également des formations concernant les achats afin de	Le Comité se félicite des efforts déployés par les bureaux régionaux pour que les bureaux de pays améliorent l'enregistrement des bons de commande et le constat de la réception des biens et des services. Il note que les bureaux régionaux ont contrôlé les retards de réception et sont informés des mesures prises au niveau local pour examiner les bons de commande émis sans contrat, détecter les bons de commande pour lesquels la livraison n'a pas eu lieu dans les 30 jours, rectifier les erreurs figurant dans le tableau de bord régional du fait de caractère	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				renforcer les capacités locales dans les bureaux de pays.	imprécis des bons de commande et obtenir des précisions sur les retards de la part des coordonnateurs des projets. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
19.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 37	Le Comité recommande que le PNUD rationalise et clarifie les politiques relatives à la comptabilisation des charges déclarées par les partenaires afin que les charges soient prises en compte dans la période indiquée.	Le Bureau de la gestion financière a publié une politique révisée relative à la comptabilisation des charges. En outre, les politiques et procédures régissant les programmes et opérations ayant trait à l'exécution nationale, à l'exécution directe, aux transferts directs en espèces et aux remboursements ont été actualisées et précisent désormais expressément à quel moment les charges des partenaires de réalisation doivent être constatées. En outre, des tests semestriels et annuels ont été effectués pour vérifier que les charges avaient été rattachées à la bonne période, et les résultats obtenus ont fait état d'un taux d'erreur bien plus faible qu'en 2021.	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD pour clarifier les politiques de sorte que les charges des partenaires de réalisation soient constatées à la bonne période. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
20.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 56	Le Comité recommande que le PNUD réalise des examens réguliers des montants utilisés aux fins du recouvrement des coûts liés à la fourniture de services généraux dans le cadre d'accords contractuels et ajuste ces montants sur la base des	Le PNUD a recensé tous les coûts significatifs ayant été recouverts en lien avec la fourniture de services généraux. La plupart des coûts sont liés au barème universel de prix et sont donc mis à jour chaque année. Des exemples sont présentés dans les documents justificatifs.	Le Comité prend note des examens effectués par le PNUD concernant les montants utilisés aux fins du recouvrement des coûts. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			résultats obtenus afin d'éviter d'importants manques à gagner.	Le PNUD considère que la recommandation a été appliquée.					
21.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 57	Le Comité recommande que le PNUD définisse clairement à qui incombe la responsabilité d'examiner les montants utilisés aux fins du recouvrement des coûts liés à la fourniture de services généraux dans le cadre d'accords contractuels.	Au PNUD, la responsabilité d'examiner les prix relatifs à chaque gamme de services continue d'incomber au ou à la responsable de la gamme de services en question. Aucune lacune importante n'a été constatée dans le domaine du recouvrement des coûts.	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD pour redéfinir les responsabilités dans le cadre de l'actualisation des prix convenus relatifs aux accords de prestation de services. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
22.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 65	Le Comité recommande que le PNUD décide des montants à recouvrer sur la base du travail ayant effectivement été réalisé, en s'appuyant sur des données réelles de suivi des services fournis, plutôt que d'utiliser des sommes forfaitaires, afin de garantir la transparence et l'absence de profits ou de pertes.	Depuis 2022, le PNUD facture déjà la prestation de services financiers au client concerné sur la base du temps effectivement passé. Les accords de prestation de services conclus pour 2023 entre le Bureau des services juridiques et les clients prévoient que les montants à recouvrer seront basés sur les coûts standard les plus récents, le but étant de garantir le recouvrement intégral des coûts.	Le Comité se réjouit que le PNUD ait commencé à facturer ses services sur la base du temps effectivement travaillé, et non sur des montants forfaitaires. Comme cette nouvelle méthode de facturation est appliquée depuis 2023, il sera possible d'en contrôler l'application effective lors de l'audit qui sera mené l'année prochaine. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
23.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 69	Le Comité recommande que le PNUD s'efforce de réinstaurer des accords contractuels pour tous les services fournis à des entités des Nations Unies au niveau du siège, notamment les services juridiques, afin que l'ajustement des prix se fasse selon des modalités prédéfinies, le cas échéant, et pour garantir le recouvrement intégral des coûts, dans le respect des principes d'établissement des coûts et des prix.	Le Bureau d'appui juridique a déjà entamé la négociation des accords de prestation de services pour 2023, lesquels seront basés sur les coûts standard les plus récents.	Le Comité prend note des efforts déployés par le PNUD pour conclure de nouveaux accords de prestation de services avec des entités des Nations Unies. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
24.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 78	Le Comité recommande que le PNUD adopte une approche cohérente – dans le respect du mémorandum d'accord conclu – concernant le recouvrement des coûts relatifs à la location de véhicules dans le cadre de la prestation de services de transport, compte étant tenu de l'objectif de n'afficher ni bénéfice ni perte fixé dans les principes d'établissement des coûts et des prix.	La responsabilité de fournir des services de transport à temps plein, qui incombait jusqu'ici au PNUD, est en train d'être transférée au Secrétariat de l'ONU, conformément aux dispositions transitoires préalables à l'entrée en vigueur du mémorandum d'accord global en décembre 2023. Pendant la période de transition, la facturation des services de transport à temps plein continuera de se faire selon les dispositions du mémorandum d'accord existant.	Le Comité prend note du nouveau rôle du Secrétariat de l'ONU en ce qui concerne les services de transport ainsi que des mesures prises en vue du recouvrement, par les bureaux de pays, des coûts relatifs à la location de véhicules à des entités des Nations Unies. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
25.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 84	Le Comité recommande que le PNUD améliore les dispositions prises aux fins du recouvrement complet et rapide des coûts relatifs à l'ensemble des services fournis à d'autres entités des Nations Unies.	Les bureaux régionaux rappellent régulièrement aux bureaux de pays l'importance d'un recouvrement des coûts complet et rapide. En outre, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a tenu une séance consacrée au recouvrement des coûts dans le cadre de l'atelier régional organisé en collaboration avec le (la) Représentant(e) résident(e) adjoint(e)/Directeur(trice) des opérations du 6 au 10 mars 2023. Le Bureau d'appui juridique a facturé au client concerné les services fournis durant les quatre trimestres de 2022.	Le Comité prend note des mesures prises par les bureaux régionaux pour que les bureaux de pays veillent à recouvrer en temps utile l'intégralité des coûts des services fournis, compte tenu de la dissociation du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents d'avec le PNUD et de la mise sur pied du Bureau de la coordination des activités de développement au Secrétariat de l'ONU. Toutefois, il constate que les problèmes de séparation des exercices n'ont pas été réglés en ce qui concerne les montants comptabilisés en 2022. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
26.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 96	Le Comité recommande que le PNUD mette à jour son système et son dispositif d'application du principe de responsabilité.	Le PNUD a entrepris d'apporter des modifications techniques préliminaires à son dispositif d'application du principe de responsabilité ; ces mises à jour sont en attente d'approbation. Dans le cadre global du système approuvé par le Conseil d'administration du PNUD, le dispositif d'application du principe de responsabilité demeure efficace. Une révision plus complète du dispositif pourrait être envisagée à la suite de la publication du rapport du Corps commun d'inspection sur les systèmes d'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, le but étant d'aider au mieux le Conseil d'administration, selon qu'il convient, à se conformer aux meilleures pratiques et aux orientations les plus récentes.	Le Comité prend acte de la mise à jour par le PNUD de son dispositif d'application du principe de responsabilité. Étant donné qu'il attend toujours la version définitive et approuvée du dispositif, il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
27.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 103	Le Comité recommande que le PNUD garde une trace écrite des vérifications par sondage portant sur les rapports d'assurance qualité.	Les bureaux régionaux continuent d'effectuer des vérifications par sondage portant sur les rapports d'assurance qualité et entretiennent des contacts réguliers avec les bureaux de pays, en cas de besoin.	Le Comité estime que l'assurance qualité est un volet essentiel du cycle du projet. Le PNUD a apporté la preuve que les vérifications par sondage font l'objet de rapports et que leurs conclusions sont présentées par domaine. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
28.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 114	Le Comité recommande que le PNUD évalue si les directives en matière de surveillance établies pour les projets du Fonds pour	L'administration du PNUD entend examiner la possibilité de concevoir une démarche globale	Le Comité note qu'une harmonisation complète n'est pas souhaitable, mais que les outils de contrôle utilisés dans le		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			l'environnement mondial pourraient être appliquées aux autres projets du Programme.	en matière de définition et de gestion des projets à haut risque.	cadre de l'audit du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) pourraient constituer un bon point de départ pour déterminer quels outils et procédures pourraient être mis en place par le PNUD pour d'autres projets. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				
29.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 115	Le Comité recommande que le PNUD facilite la mise en commun des outils et des pratiques optimales entre bureaux régionaux.	Les bureaux régionaux mettent déjà en commun leurs outils et leurs pratiques optimales et continueront de le faire. Par exemple, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique échange des bonnes pratiques avec d'autres bureaux (création des descriptifs de projet, outil Vital Signs, directives générales, comités d'évaluation préalable des projets, etc.) Dernier exemple en date, au cours d'une activité d'échange des pratiques organisée en novembre 2022, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a fait part de son expérience concernant le contrôle des plans des bureaux de pays et l'application globale des normes sociales et environnementales dans la région. Les outils mis au point par le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants ont déjà été examinés par le Comité des commissaires aux comptes, qui les a qualifiés de pratiques	Le Comité prend note des activités organisées en 2022 qui ont facilité l'échange de bonnes pratiques entre les bureaux régionaux. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				exemplaires, et sont communiqués aux autres bureaux régionaux. Le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants considère que cette recommandation a été appliquée. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes supervise les opérations au moyen des tableaux de bord pertinents, notamment du tableau lié au dispositif de contrôle interne : il recense les activités d'assurance des bureaux de pays concernant les transactions financières et assure un suivi direct avec les bureaux de pays pour traiter ou corriger les problèmes relevés, afin que les transactions financières soient imputées comme il se doit aux projets du FEM ou aux projets d'autres entités.					
30.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 125	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que l'évaluation annuelle de la performance soit menée à bien en temps voulu.	Le taux d'achèvement des évaluations annuelles de la performance de 2022 s'élevait à 89 % à la fin du mois de mars 2023. Ce résultat s'explique par : a) les formations et les ateliers organisés sur différents sujets (notamment la planification des objectifs, les évaluations annuelles de la performance et la gestion des problèmes de performance) dans l'ensemble de l'organisation pour renforcer la capacité des personnes référentes pour les ressources humaines à fournir des orientations aux	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD et du taux d'achèvement des évaluations annuelles de la performance. Il considère que la recommandation a été appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				responsables et aux membres du personnel sur les questions de gestion de la performance et les fonctions et attributions de chacun ; b) les nouvelles directives et les nouveaux outils mis en place, tels que des guides succincts sur la gestion des problèmes de performance, l'instauration d'un certificat de distinction spéciale et la réorganisation du site SharePoint ; c) les messages ciblés adressés au personnel par la direction du PNUD, dans lesquels l'accent était mis sur l'utilisation du tableau de bord de suivi de la gestion de la performance et du perfectionnement.					
31.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 152	Le Comité recommande que le PNUD continue de tenir compte de la durabilité dans sa politique et sa stratégie en matière d'achats, conformément aux bonnes pratiques établies et aux normes internationales.	Les exigences de suivi des pratiques d'achat durables ont été intégrées dans le système Quantum. La prise en compte systématique des pratiques d'achat durables figure parmi les objectifs énoncés dans la stratégie en matière d'achats pour 2022-2025, qui vient d'être publiée.	Le Comité note qu'il est tenu compte de la question de la durabilité dans la nouvelle stratégie en matière d'achats. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
32.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 153	Le Comité recommande que le PNUD élabore et exécute un plan d'action en matière de pratiques d'achat durables qui précise notamment les objectifs et cibles à atteindre et les attributions et responsabilités des différents acteurs et comporte un cadre de mesure des résultats,	Le Bureau des achats continue de mettre au point des directives en la matière et de définir les critères qui figureront dans le plan d'action.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
			conformément aux bonnes pratiques établies et aux normes internationales.						
33.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 163	Le Comité recommande que le PNUD fasse figurer des objectifs liés aux pratiques d'achat durables qui soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps dans les accords de gestion de la performance individuelle de tous les membres du personnel du groupe d'appui aux achats.	Il a été demandé à tous les membres du personnel du Bureau des achats d'intégrer des objectifs liés aux pratiques d'achat durables dans leurs plans de gestion de la performance et de perfectionnement.	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD pour intégrer les objectifs liés aux pratiques d'achat durables dans le dispositif de gestion de la performance. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
34.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 164	Le Comité recommande que le PNUD élabore et fasse circuler des exemples d'objectifs de performance individuelle liés aux pratiques d'achat durables à l'intention des principales parties prenantes de la passation des marchés en interne, notamment les responsables locaux des achats, les directeurs et directrices de programme et les responsables des opérations.	Le Bureau des achats a élaboré des exemples d'objectifs liés aux pratiques d'achat durables et les a transmis aux conseillères et conseillers chargés des opérations régionales afin qu'ils envisagent de les intégrer dans les objectifs de gestion de la performance et de perfectionnement propres à chaque membre du personnel ou à chaque bureau de pays.	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD pour intégrer les objectifs liés aux pratiques d'achat durables dans le dispositif de gestion de la performance. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
35.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 174	Le Comité recommande que le PNUD révise ses orientations relatives aux pratiques d'achat durables et continue de donner à son personnel les moyens d'atteindre les objectifs fixés en la matière dans les politiques et procédures régissant ses programmes et opérations.	Une formation aux politiques d'achat responsable est prévue dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux aux troisième et quatrième trimestres. Déjà dispensée au personnel du Bureau des achats du 22 au 25 mai 2023, elle sera proposée à l'ensemble des unités administratives du monde entier en septembre et octobre 2023.	Le Comité prend note des mesures prises par le PNUD pour améliorer les orientations existantes et renforcer les pratiques d'achat durables dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
36.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 185	Le Comité recommande que le PNUD définisse, en partant d'une analyse des risques liés à la durabilité, des spécifications relatives aux pratiques d'achat durables, qu'il les tienne à jour et qu'il les communique régulièrement aux services demandeurs.	Le Bureau des achats s'emploie à élaborer un plan pour l'adoption de pratiques d'achat durables en s'appuyant sur les orientations, les politiques et les spécifications actualisées en la matière.	Le PNUD élabore actuellement des directives et des spécifications relatives aux pratiques d'achat durables pour les 10 principales catégories de produits et de services.	Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.	X		
37.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 196	Le Comité recommande que le PNUD se dote d'un mécanisme de contrôle permettant de veiller à ce que les bureaux de pays demandent, lorsque c'est possible, des réfrigérants non hydrofluorocarbonés ayant un potentiel de réchauffement planétaire très faible, de manière à se conformer aux dispositions pertinentes de ses propres normes sociales et écologiques.	Le PNUD a mis au point une méthode de suivi des émissions de gaz à effet de serre liées aux équipements de refroidissement. L'outil de gestion de l'environnement a été actualisé et permet désormais de recueillir des données sur le type de fluide frigorigène, la charge et les fuites en fin de vie concernant chaque équipement de refroidissement installé dans les locaux du PNUD. Des directives relatives aux achats d'équipements de refroidissement ont été élaborées et mises à la disposition des bureaux de pays. Elles ont également été transmises aux consultants en immobilier contribuant à la stratégie d'aménagement du siège, pour qu'ils en tiennent compte dans le	Le Comité se réjouit de constater que le PNUD prévoit de réviser ses directives pour mettre en place des contrôles visant les réfrigérants non hydrofluorocarbonés dans les bureaux de pays. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				cadre de la future configuration des bureaux.					
38.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 206	Le Comité recommande que le PNUD révisé les modèles utilisés pour les invitations à soumissionner et qu'il fasse figurer des critères de durabilité obligatoires et facultatifs dans la totalité d'entre eux.	Le PNUD a inclus des critères d'évaluation liés à la durabilité dans le cadre des demandes de prix. De tels critères ont déjà été intégrés dans les appels d'offres et les invitations à soumissionner.	Le Comité note que le PNUD a révisé ses modèles pour les invitations à soumissionner et fait figurer des critères de durabilité obligatoires et facultatifs. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
39.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 207	Le Comité recommande que des instructions et des règles claires concernant l'utilisation de critères de durabilité obligatoires et facultatifs pour l'évaluation des offres soient introduites dans la politique correspondante.	Des critères de durabilité ont été intégrés dans la politique d'évaluation des offres, dans laquelle il est précisé que ces critères devraient être pris en compte et non mis de côté.	Le Comité prend note des nouvelles instructions et règles mises en place concernant l'utilisation des critères de durabilité. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
40.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 219	Le Comité recommande que le PNUD gère les émissions de gaz à effet de serre liées à ses contrats à long terme en matière de transport de marchandises et qu'il introduise des critères de durabilité dans toute prolongation de contrat ou tout nouvel accord contractuel conclu avec des transitaires.	Les contrats à long terme en matière de transport de marchandises expirent à la fin de 2023, et des critères de durabilité seront inclus dans le cadre des prochains appels d'offres.	Le Comité se réjouit du rôle joué par le PNUD pour ce qui est d'établir, à l'échelle des Nations Unies, une méthode concernant l'intégration des critères de durabilité dans la procédure d'évaluation des offres. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
41.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 220	Le Comité recommande que le PNUD signale les émissions de gaz à effet de serre liées aux services contractuels de transport de marchandises dans son inventaire des gaz à effet de serre et qu'il les compense.	Conformément à la méthode « Du bleu au vert », le périmètre de l'inventaire carbone du système des Nations Unies se limite actuellement aux émissions des catégories 1 et 2 et aux émissions de catégorie 3 liées expressément aux voyages d'affaires. Les autres émissions relevant la catégorie 3, comme les émissions issues des projets et des programmes, sont exclues	Le Comité se réjouit des discussions menées sur la mesure des émissions de gaz à effet de serre provenant des opérations de transport de marchandises du PNUD. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				du champ de l'inventaire. Le fait d'intégrer les émissions liées aux opérations de transport de marchandises dans l'inventaire des gaz à effet de serre du PNUD et dans le calcul de la neutralité climatique n'est pas conforme à la méthode approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Toutefois, le PNUD a lancé une réflexion à l'échelle du système des Nations Unies en vue de l'élargissement stratégique du périmètre de l'inventaire actuel des gaz à effet de serre et de l'intégration des émissions pertinentes de catégorie 3, y compris celles liées au transport de marchandises. Un groupe consultatif, coprésidé par le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, a été mis sur pied pour élaborer une proposition qui sera soumise aux équipes de direction des entités des Nations Unies.					
42.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 231	Le Comité recommande que le PNUD améliore le suivi de la performance de tous les systèmes photovoltaïques de ses installations et qu'il analyse les causes de la faible production d'énergie constatée.	Le PNUD a mis à jour son outil de gestion de l'environnement afin de recueillir des données annuelles sur chacun des systèmes photovoltaïques de ses installations. Il peut ainsi examiner la performance des systèmes photovoltaïques et analyser les causes de la faible production d'énergie constatée.	Le Comité note que le PNUD procédera à un examen de la performance de ses systèmes photovoltaïques. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
43.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 232	Le Comité recommande que le PNUD prenne les mesures voulues pour que les systèmes photovoltaïques de ses installations soient correctement exploités et entretenus et qu'il puisse en tirer le maximum d'avantages économiques et environnementaux.	S'appuyant sur les données relatives à la production d'énergie des systèmes photovoltaïques qui sont collectées par l'outil de gestion de l'environnement, l'équipe chargée de la durabilité recense tous les cas exigeant un examen supplémentaire et communique avec les bureaux de pays pour obtenir des informations complémentaires.	Le Comité note que le PNUD procédera à un examen de la performance de ses systèmes photovoltaïques. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
44.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 246	Le Comité recommande que le PNUD réalise une évaluation visant à déterminer si le processus d'autorisation est satisfaisant dans les cas recensés et qu'il prenne des mesures correctives le cas échéant.	La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a supprimé la prime de danger liée à la pandémie de COVID-19 sur la base de la recommandation formulée par l'Organisation mondiale de la Santé. Par conséquent, le risque associé à cette question n'est plus d'actualité. Le PNUD considère que la recommandation est devenue caduque. Il convient de préciser que le PNUD a recouvré tous les fonds liés aux cas recensés par le Comité des commissaires aux comptes.	Le Comité note que la CFPI ne verse plus la prime de danger COVID-19 depuis le 1 ^{er} juillet 2022. Il considère que la recommandation est devenue caduque.				X
45.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 247	Le Comité recommande que le PNUD passe en revue ses fonctions de contrôle et les procédures de contrôle interne mises en place pour faire respecter les stipulations relatives à la prime de danger liée à la pandémie de COVID-19.	La CFPI a supprimé la prime de danger liée à la pandémie de COVID-19 sur la base de la recommandation formulée par l'Organisation mondiale de la Santé. Par conséquent, le risque associé à cette question n'est plus d'actualité. Le PNUD considère que la recommandation est devenue	Le Comité note que la CFPI ne verse plus la prime de danger COVID-19 depuis le 1 ^{er} juillet 2022. Il considère que la recommandation est devenue caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
46.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 264	Le Comité recommande que le PNUD examine et mette à jour sa politique en matière d'indemnités de licenciement pour l'aligner sur le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, afin que les indemnités de licenciement supplémentaires soient accordées selon des critères clairement définis.	Le PNUD a révisé sa politique en matière d'indemnités de licenciement de manière à préciser les critères régissant le versement des indemnités et à les aligner sur le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, en particulier en ce qui concerne le versement d'indemnités de licenciement supplémentaires. La nouvelle politique a été approuvée et publiée.	Le Comité se félicite des efforts déployés par le PNUD pour mettre à jour sa politique en matière d'indemnités de licenciement et a reçu la version approuvée et signée du document. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
47.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 279	Le Comité recommande que le PNUD se conforme à la politique existante.	Dans un message de la Directrice du Bureau des services de gestion, il a été rappelé aux bureaux de pays et aux entités du siège qu'ils devaient respecter la politique en vigueur en matière d'heures supplémentaires et veiller à ce que les demandes présentées en la matière soient soumises au moyen des formulaires standard.	Le Comité note que le PNUD a publié un rappel interne sur la politique relative aux heures supplémentaires. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			
48.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 280	Le Comité recommande que le PNUD mette en place des outils adéquats de suivi des heures supplémentaires ainsi que des dispositifs de contrôle interne permettant de garantir la conformité des procédures dans tous les lieux d'affectation.	Le PNUD finit actuellement d'automatiser la procédure de paiement des heures supplémentaires grâce à la mise en place d'un système d'approbation en libre-service. La procédure automatisée sera progressivement déployée au quatrième trimestre 2023.	Le Comité note que le PNUD s'attache à automatiser le suivi du paiement des heures supplémentaires. Il recommande que le nouveau progiciel de gestion intégré soit doté d'outils de contrôle tels qu'un système de pointage afin de veiller à ce que le personnel prenne les pauses		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
					nécessaires. Il considère que la recommandation est en cours d'application.				
49.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 292	Le Comité recommande que le PNUD renforce encore son dispositif interne de contrôle financier en définissant des contrôles clés afin d'améliorer la qualité des données et de limiter les risques d'erreur, et en établissant une liste des documents nécessaires attestant de l'exécution des procédures de contrôle.	L'administration prend les mesures voulues pour donner suite à cette recommandation. Le PNUD se prépare à la mise en service d'un progiciel de gestion intégré moderne (Oracle), qui renforcera les contrôles de base et améliorera la qualité des données.	Le Comité prend note des discussions menées sur le nouveau progiciel de gestion intégré et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
50.	2021	A/77/5/Add.1 , chap. II, par. 314	Le Comité recommande que le PNUD suive d'encore plus près le recouvrement des coûts liés au système Quantum et redouble d'efforts pour que tous les services Quantum fournis à d'autres entités des Nations Unies soient facturés en temps voulu.	On trouvera ci-après un résumé de la facturation des services liés au système Quantum. Pour 2021, les factures liées à Quantum ont été envoyées le 9 décembre 2021 aux entités participantes suivantes : le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), l'Université des Nations Unies (UNU), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et l'École des cadres du système des Nations Unies. Toutes ces factures ont été réglées. Pour 2022, les factures concernant les dépenses communes liées à Quantum ont été envoyées le 18 août 2022 aux entités suivantes : le FNUAP,	Le Comité note que le PNUD a facturé aux entités participantes des Nations Unies les coûts liés au système Quantum pour les années 2020 à 2022. Il considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de la direction/ l'administration	Évaluation préliminaire des commissaires aux comptes	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque	
				ONU-Femmes, le FENU, l'UNU, l'UNITAR et l'École des cadres du système des Nations Unies. Toutes ces factures ont été réglées. Toujours pour 2022, les factures concernant des dépenses spécifiques liées à Quantum ont été envoyées le 19 août 2022 aux entités suivantes : le FNUAP, ONU-Femmes, le FENU, l'UNU, l'UNITAR et l'École des cadres du système des Nations Unies. Toutes ces factures ont été réglées.						
Nombre total de recommandations						50	36	11	0	3
Pourcentage du nombre total de recommandations						100	72	22	–	6

Chapitre III

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2022

A. Introduction

1. Le rapport financier doit être lu en parallèle avec les états financiers audités du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour l'année terminée le 31 décembre 2022 et les notes qui les accompagnent. Tous les montants sont exprimés en dollars des États-Unis, monnaie de fonctionnement du PNUD. Les états financiers du PNUD pour 2022 ont été établis conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). Le présent rapport permet aux lecteurs des états financiers de mieux comprendre la performance financière et la situation financière du PNUD.

2. Les états financiers regroupent toutes les opérations du PNUD au niveau global. Cette vue d'ensemble est utile pour analyser la situation financière et les résultats généraux, mais les lecteurs doivent également prendre connaissance de l'information sectorielle et des états qui l'accompagnent (état de la situation financière et état de la performance financière) (note 5) ainsi que de la répartition géographique des charges afférentes aux programmes (note 34.3), les opérations y étant présentées par secteur sur la base des rapports de la direction et par région géographique.

Le PNUD en bref

3. Le PNUD a été créé en 1965 par la résolution 2029 (XX) de l'Assemblée générale. Neutre sur le plan politique, il exerce ses activités de coopération en toute impartialité. Il mène ses activités par l'entremise d'un réseau mondial de bureaux et de partenaires et collabore avec des entités et des personnes représentant tous les pans de la société pour concourir à l'édification de nations capables de résister aux crises et de stimuler une croissance durable qui améliore la qualité de vie de chacun et chacune.

Les activités du PNUD

4. En parfaite cohérence avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030, avec les principes d'universalité et d'égalité, ainsi qu'avec le principe consistant à ne laisser personne de côté, le PNUD a pour ambition d'aider les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant les transformations structurelles aux fins du développement durable et en renforçant la résilience face aux crises et aux chocs.

5. En outre, le PNUD administre les programmes, fonds et bureaux suivants :

- le *programme des Volontaires des Nations Unies*. Le programme promeut le bénévolat en faveur de la paix et du développement dans le monde. Il est tenu compte des activités de ce programme dans les états financiers du PNUD. En 2022, 12 408 Volontaires originaires de 179 pays ont concouru aux activités au service de la paix et du développement menées par des entités des Nations Unies dans 166 pays ;
- le *Programme des administrateurs et administratrices auxiliaires*. À la fin de 2022, le PNUD administrait le Programme des administrateurs et administratrices auxiliaires au nom de 10 entités des Nations Unies, ainsi que d'autres programmes ;

- le *Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires*. Spécialisé dans les mécanismes de financement commun, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires est hébergé par le PNUD. Il contribue à l'efficacité des activités de développement et favorise la coordination dans le système des Nations Unies en créant et en gérant de manière efficace, responsable et transparente des mécanismes de financement commun novateurs ;
- le *Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud*. Hébergé par le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a été créé en application de la résolution 3251 (XXIX), dans laquelle l'Assemblée générale a approuvé la création d'un service spécial dans le cadre du Programme des Nations Unies pour le développement afin de promouvoir la coopération technique entre pays en voie de développement. Il a pour mandat de promouvoir, coordonner et faciliter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au niveau mondial et dans le système des Nations Unies.

Objectifs financiers

6. Le PNUD a pour objectif de veiller à ce que toutes les ressources qui lui sont confiées, notamment les ressources financières, soient gérées de manière efficace et efficiente pour atteindre les résultats escomptés en matière de développement. Dans le cadre de cet objectif, il a notamment établi les grands critères ci-après :

- a) présentation, en temps voulu, au Conseil d'administration, à ses partenaires et aux autres organes directeurs de rapports rendant fidèlement compte des résultats ;
- b) mise en place et gestion d'un ensemble fiable de mécanismes internes de contrôle financier ;
- c) maintien du montant minimum de liquidités dont il a besoin pour financer les charges imputées sur les ressources ordinaires, se situant dans la fourchette approuvée par le Conseil d'administration, à savoir un montant suffisant à couvrir les charges pendant trois à six mois ;
- d) établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS.

7. En ce qui concerne l'information financière, le PNUD a pour objectif de fournir en temps utile aux utilisateurs des états financiers des données transparentes, complètes et compréhensibles qui les aident à prendre des décisions.

B. Résultats financiers : résumé et points saillants

8. En 2022, le montant total des produits annuels du PNUD s'est établi à 5 322 millions de dollars (contre 5 637 millions de dollars en 2021) et celui de l'actif à 14 822 millions de dollars (contre 15 151 millions en 2021) (voir la figure III.I). Le PNUD a reçu des contributions chiffrées à 4 998 millions de dollars (contre 5 304 millions en 2021), dont 609 millions au titre des ressources ordinaires (contre 882 millions en 2021) et 4 389 millions au titre des autres ressources (contre 4 422 millions en 2021).

Les points saillants de 2022 par rapport à 2021 sont les suivants :

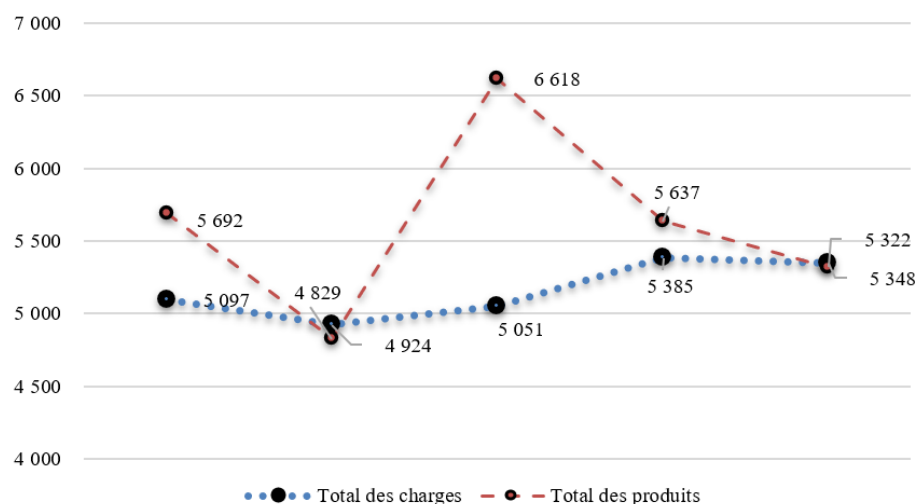
- total des produits : diminution de 315 millions de dollars (6 %) ;
- total des charges : diminution de 37 millions de dollars (1 %) ;
- charges afférentes aux programmes : diminution de 19 millions de dollars (1 %) ;

- services contractuels : diminution de 14 millions de dollars (1 %) ;
- placements (hors placements réalisés pour le compte du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires) : diminution de 404 millions de dollars (5 %).

Figure III.I

Total des produits et des charges (2018-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)

**C. Situation financière⁷⁸***Analyse des produits*

9. Les activités du PNUD sont principalement financées au moyen de contributions volontaires aux ressources ordinaires (ressources de base) et aux autres ressources (ressources autres que les ressources de base).

10. En 2022, le montant total des produits s'est élevé à 5 322 millions de dollars, soit une diminution de 315 millions de dollars (6 %) par rapport à 2021 (5 637 millions de dollars).

11. En 2022, les produits se sont répartis comme suit :

- contributions volontaires : 4 998 millions de dollars (94 %), contre 5 304 millions de dollars (94 %) en 2021 ;
- produits d'opérations avec contrepartie directe, produits des placements et produits divers : 324 millions de dollars (6 %), contre 333 millions de dollars (6 %) en 2021 ;
- la diminution des contributions volontaires s'explique par la baisse des produits afférents aux ressources ordinaires et aux contributions au titre de la participation aux coûts. En raison de la nature cyclique du financement, les contributions des trois principaux donateurs ont augmenté de 103 millions de

⁷⁸ L'expression « ressources de base » renvoie aux « ressources ordinaires », tandis que l'expression « ressources autres que les ressources de base » ou « autres ressources » renvoie au « partage des coûts », aux « fonds d'affectation spéciale » et aux « services d'appui remboursables » pris dans leur ensemble.

dollars et sont passées de 1 282 millions de dollars en 2021 à 1 385 millions de dollars en 2022, tandis que les contributions des autres donateurs reculaient.

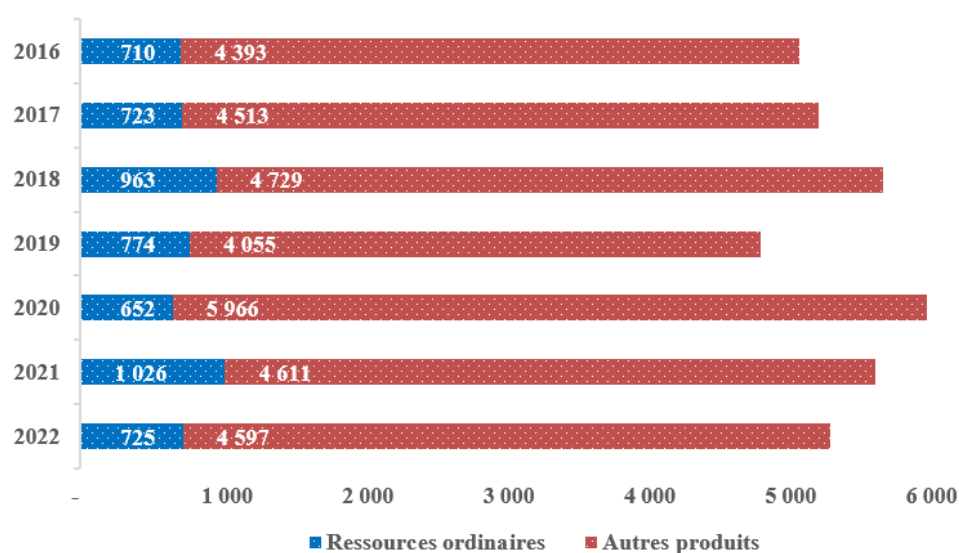
Répartition des produits par secteur

12. La proportion des ressources de base par rapport au total des produits a baissé en 2022. Les produits afférents aux ressources ordinaires se sont chiffrés à 725 millions de dollars (soit 14 % du montant total des produits) et ceux afférents aux autres ressources se sont élevés à 4 597 millions de dollars (soit 86 % du montant total des produits) (voir la figure III.II). En 2021, les produits afférents aux ressources ordinaires ont représenté 18 % du total des produits.

Figure III.II

Évolution des ressources ordinaires et des autres produits (2018-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)

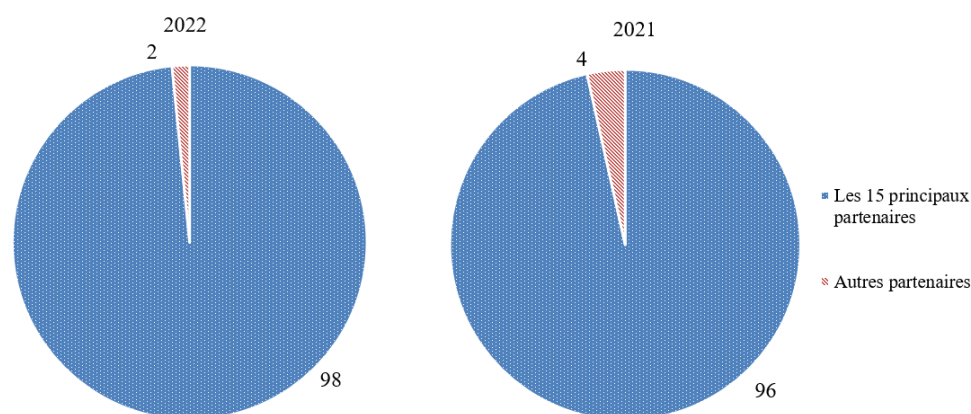


13. En ce qui concerne le partage des coûts, les produits se sont chiffrés à 3 451 millions de dollars répartis comme suit : 68 % pour la participation de tiers aux coûts et 32 % pour la participation de gouvernements aux coûts. La coopération Sud-Sud a représenté moins de 1 % de ce type de produits.

14. Les contributions aux ressources de base et aux autres ressources proviennent d'un petit nombre de partenaires de financement (les donateurs). En 2022, 98 % des contributions aux ressources de base ont été reçues de 15 partenaires (contre 96 % en 2021) (voir la figure III.III). La part du principal donateur s'est chiffrée à 609 millions de dollars, soit 26 % du total de ces ressources, contre 34 % en 2021.

Figure III.III
Origine des contributions aux ressources de base (2021-2022)

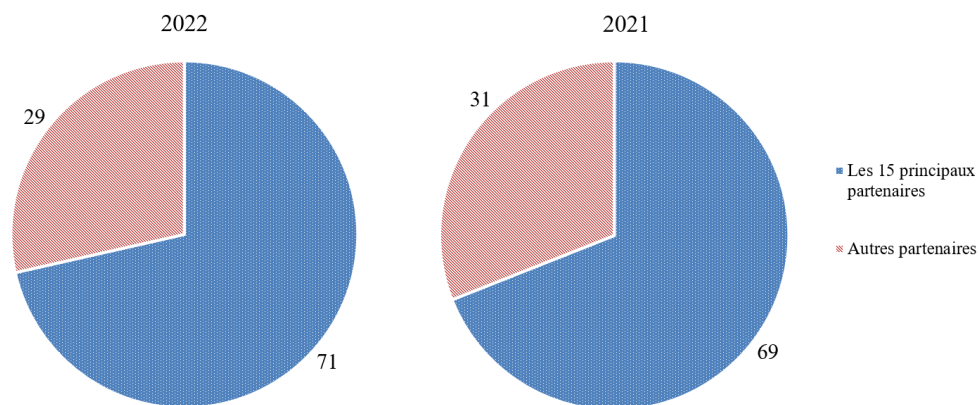
(En pourcentage)



15. La part des contributions aux ressources autres que les ressources de base versée par les 15 principaux partenaires a augmenté, passant de 69 % en 2021 à 71 % en 2022 (voir la figure III.IV). La part du principal donateur s'est chiffrée à 4 389 millions de dollars, soit 12 % du total de ces ressources, contre 11 % en 2021.

Figure III.IV
Origine des contributions aux ressources autres que les ressources de base (2021-2022)

(En pourcentage)



16. L'analyse des produits par secteur montre que, si l'on ne tient pas compte de l'élimination des opérations internes de recouvrement des coûts, le partage des coûts est la source de revenus la plus importante, puisqu'il représentait 62 % des produits du PNUD en 2022, devant les fonds d'affectation spéciale (15 %), les ressources ordinaires (13 %) et les services d'appui remboursables et activités diverses (10 %) (voir la figure III.V).

Figure III.V
Répartition des produits par secteur (2021-2022)

(En pourcentage)

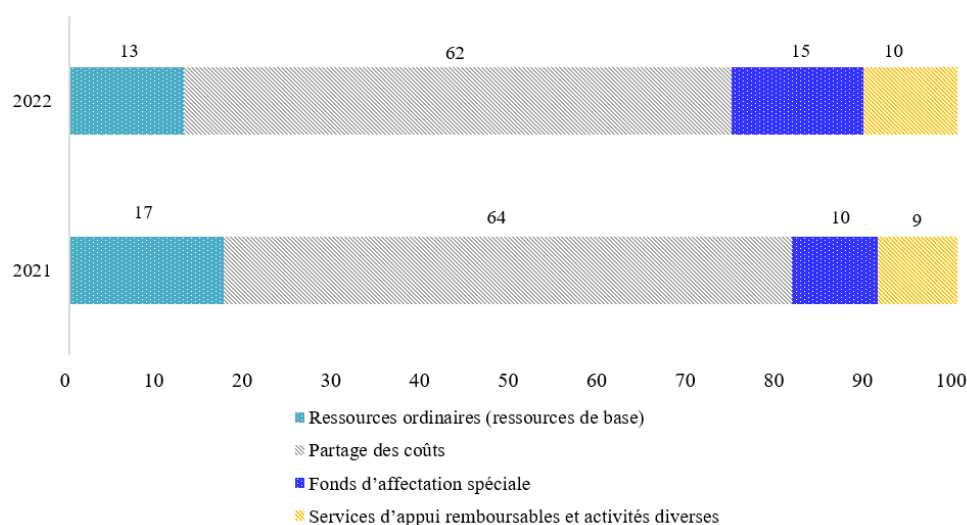
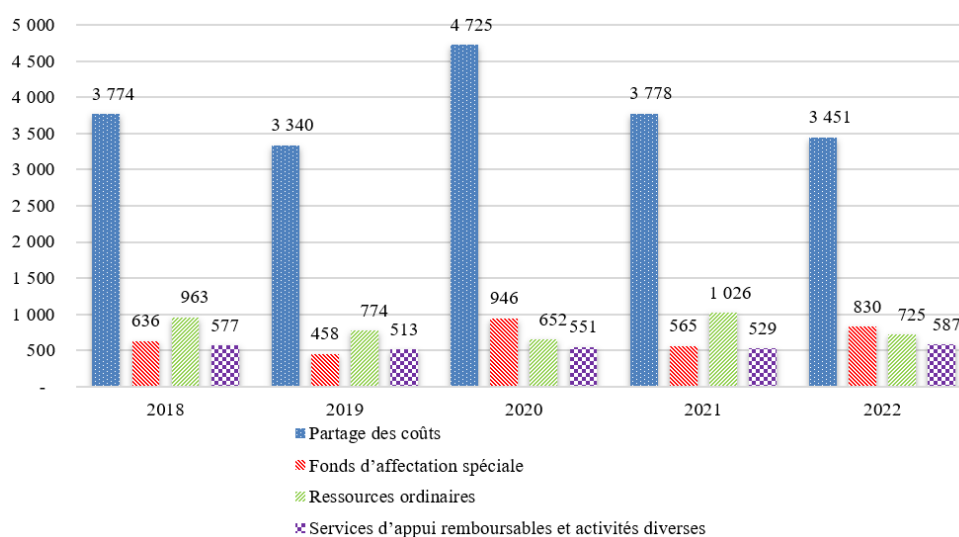


Figure III.VI
Répartition des produits par secteur (2018-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)



Analyse des charges

17. En 2022, les charges du PNUD se sont élevées à 5 348 millions de dollars, soit une diminution de 37 millions de dollars (1 %) par rapport à 2021 (5 385 millions de dollars).

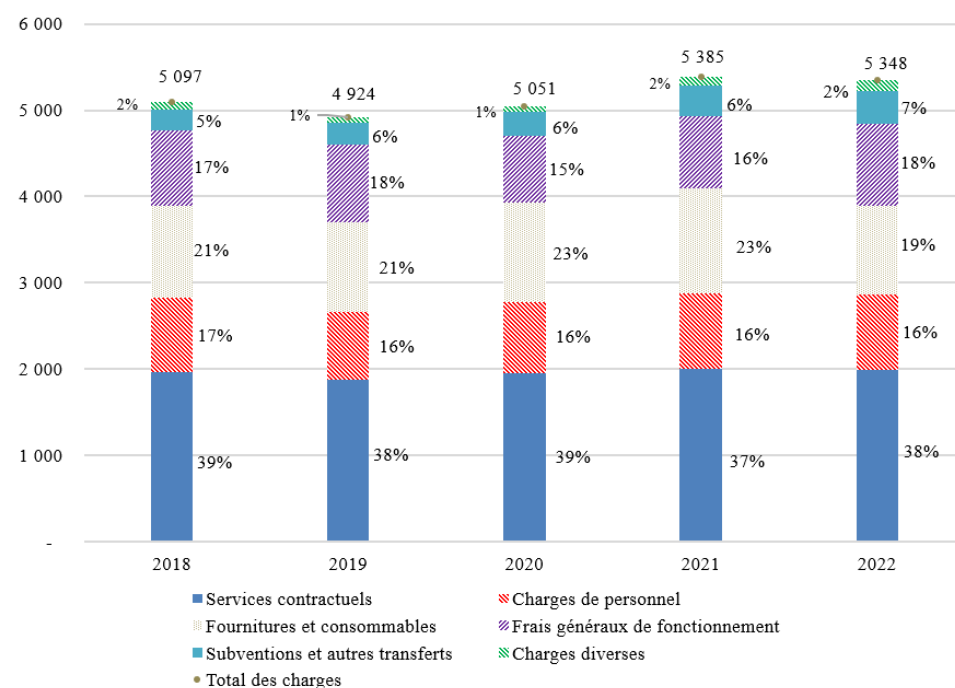
18. Les services contractuels continuent de représenter la plus grande partie des charges par nature (1 995 millions de dollars en 2022, soit 37 % du total des charges, contre 2 009 millions de dollars en 2021) (voir la figure III.VII). Les autres charges par nature se sont réparties comme suit : 1 022 millions de dollars au titre des fournitures et consommables (contre 1 217 millions de dollars en 2021) ; 871 millions

de dollars au titre des charges de personnel (contre 866 millions de dollars en 2021) ; 952 millions de dollars au titre des frais généraux de fonctionnement (contre 844 millions de dollars en 2021) ; 378 millions de dollars au titre des subventions et autres transferts (contre 350 millions de dollars en 2021) ; 130 millions de dollars au titre des charges diverses (contre 99 millions de dollars en 2021).

19. Des organismes publics et privés, des institutions financières, des universités et des organisations de la société civile ont contribué aux résultats obtenus par le PNUD dans le domaine du développement durable et exécuté des programmes d'une valeur de 1 517 millions de dollars en 2022 (contre 1 753 millions de dollars en 2021). La diminution des charges relatives aux fournitures et consommables est principalement due à la baisse des achats de fournitures médicales, pharmaceutiques et agricoles, de fournitures informatiques et de services de maintenance des logiciels. L'augmentation des frais généraux de fonctionnement s'explique par l'augmentation des frais de voyage et de sécurité.

Figure III.VII
Répartition des charges par nature (2018-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)



Répartition des charges par catégorie

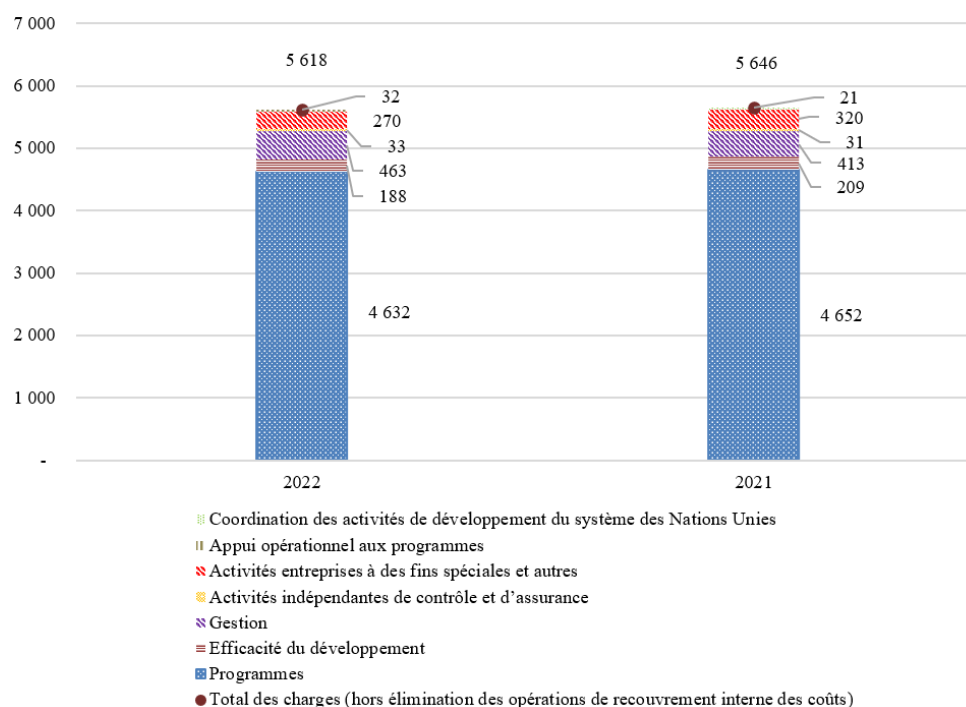
20. Dans sa décision 2020/12, le Conseil d'administration du PNUD a approuvé une définition des coûts et une classification des activités et des dépenses connexes regroupant les grandes catégories suivantes : a) les activités de développement, qui recouvrent les activités afférentes aux programmes, l'appui opérationnel aux activités relatives aux programmes et les activités visant l'efficacité du développement ; b) les activités de coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies ; c) les activités de gestion ; d) les activités indépendantes de contrôle et d'assurance ; e) les activités entreprises à des fins spéciales, qui recouvrent les investissements dans les activités programmatiques et institutionnelles liées au programme des Volontaires des Nations Unies et au Fonds d'équipement des Nations

Unies, ainsi que les dépenses d'investissement et les dépenses connexes ; f) les ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité, conformément à la décision 2021/15 du Conseil d'administration du PNUD.

21. En 2022, les charges se sont chiffrées à 5 618 millions de dollars (hors élimination des opérations de recouvrement interne des coûts qui se sont montés à 270 millions de dollars) (contre 5 646 millions de dollars en 2021) et se sont réparties comme suit : 4 632 millions de dollars (82 %) au titre des activités relatives aux programmes, contre 4 652 millions de dollars en 2021 ; 188 millions de dollars (3 %) au titre de l'efficacité du développement, contre 209 millions de dollars en 2021 ; 32 millions de dollars (1 %) au titre de l'appui opérationnel aux programmes, contre 0 % en 2021 ; moins de 1 million de dollars au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, contre 21 millions de dollars en 2021 ; 463 millions de dollars (8 %) au titre des activités de gestion, contre 413 millions de dollars en 2021 ; 33 millions de dollars (1 %) au titre des activités indépendantes de contrôle et d'assurance, contre 31 millions en 2021 ; 270 millions de dollars (5 %) au titre des activités entreprises à des fins spéciales et des activités d'appui aux opérations administrées par le PNUD, contre 320 millions de dollars en 2021 (voir la figure III.VIII). En 2021, les charges relatives aux activités indépendantes de contrôle et d'assurance étaient rattachées à celles afférentes aux activités de gestion.

Figure III.VIII
Répartition des charges par catégorie (2021-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)

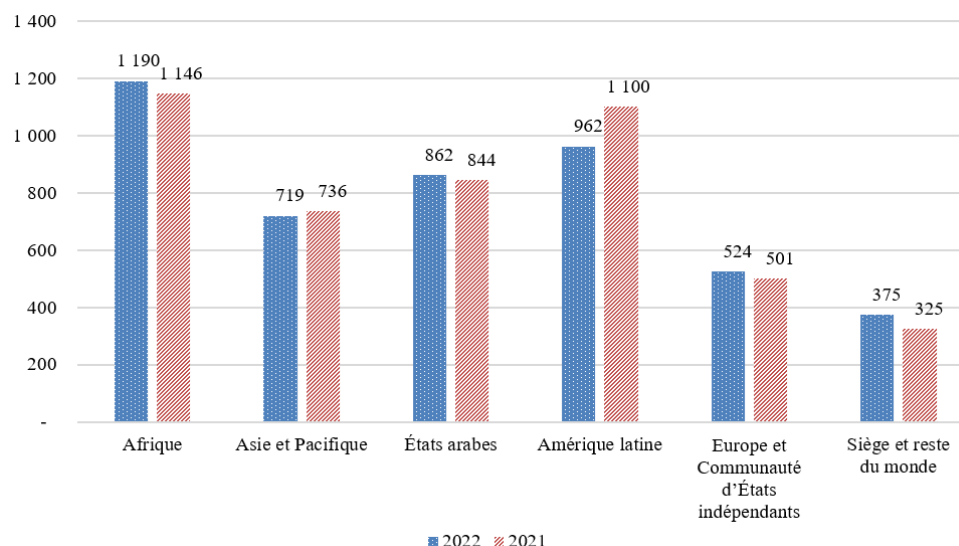


Répartition géographique des charges afférentes aux programmes

22. En ce qui concerne les charges afférentes aux programmes (4 632 millions de dollars en 2022, hors éliminations), la majeure partie des ressources ont continué d'être consacrées à la région Afrique (1 190 millions de dollars, soit 26 %), comme l'illustre la figure III.IX.

Figure III.IX
Répartition géographique des charges afférentes aux programmes (2021-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)

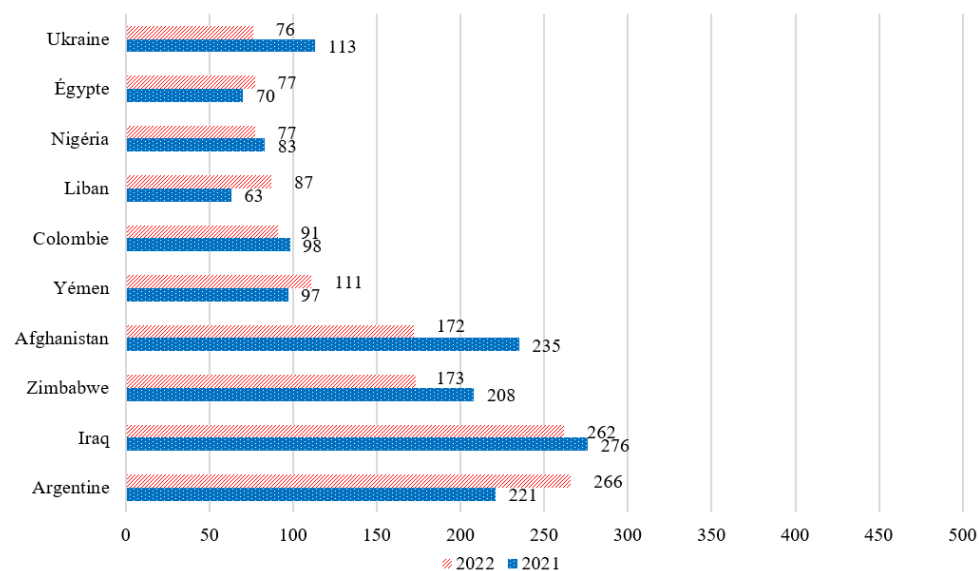


Répartition des charges afférentes aux programmes, par bureau de pays

23. Les 10 principaux bureaux de pays (Argentine, Iraq, Zimbabwe, Afghanistan, Yémen, Colombie, Liban, Nigéria, Égypte et Ukraine) représentent 30 % des charges totales afférentes aux programmes, soit 1 392 millions des 4 632 millions de dollars consacrés aux programmes (voir la figure III.X).

Figure III.X
Les 10 principaux bureaux de pays : charges afférentes aux programmes (2021-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)



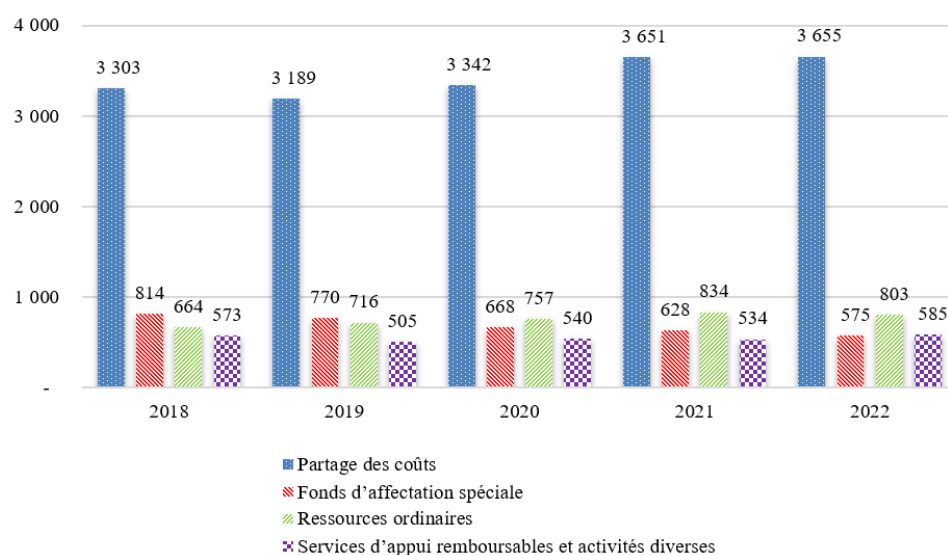
Répartition des charges par secteur

24. Pour 2022, hors éliminations, 65 % des charges avaient trait au partage des coûts, 14 % aux ressources ordinaires, 10 % aux fonds d'affectation spéciale et 11 % aux services d'appui remboursables et activités diverses (voir la figure III.XI).

Figure III.XI

Répartition des charges par secteur (2018-2022)

(En millions de dollars des États-Unis)



25. Les charges afférentes au partage des coûts se sont élevées à 3 655 millions de dollars répartis comme suit : 70 % pour la participation des tiers aux coûts et 30 % pour la participation des gouvernements aux coûts. La coopération Sud-Sud a représenté moins de 1 % de ce type de charges.

D. Excédent/déficit

26. En 2022, le PNUD a accusé un déficit de 25 millions de dollars, alors qu'en 2021, il avait enregistré un excédent de 252 millions de dollars. Le déficit tient au fait que le PNUD reçoit des fonds sur une base cyclique : la signature d'accords pluriannuels avec les donateurs déclenche d'emblée la comptabilisation intégrale des produits, sous réserve que certains critères soient satisfaits. Toutefois, le PNUD ne peut engager des dépenses qu'après avoir reçu les fonds des donateurs.

27. Les contributions des trois plus grands donateurs ont augmenté de 0,1 milliard de dollars en 2022, tandis que celles des autres donateurs ont diminué. Les produits ont reculé de 315 millions de dollars et les charges ont diminué de 37 millions de dollars. Au quatrième trimestre de 2022, le PNUD a signé avec des donateurs des accords portant sur un montant total de 1,3 milliard de dollars (contre 2,0 milliards de dollars en 2021) versés sous forme de ressource de base ou de ressources autres que les ressources de base⁷⁹ pour des programmes et projets pluriannuels qui seront

⁷⁹ L'expression « ressources de base » renvoie aux « ressources ordinaires », tandis que l'expression « ressources autres que les ressources de base » ou « autres ressources » renvoie au « partage des coûts », aux « fonds d'affectation spéciale » et aux « services d'appui remboursables » pris dans leur ensemble.

exécutés au cours de périodes futures, dont des accords totalisant 0,7 milliard de dollars signés en décembre 2022, contre 0,9 milliard de dollars en décembre 2021.

E. Exécution du budget

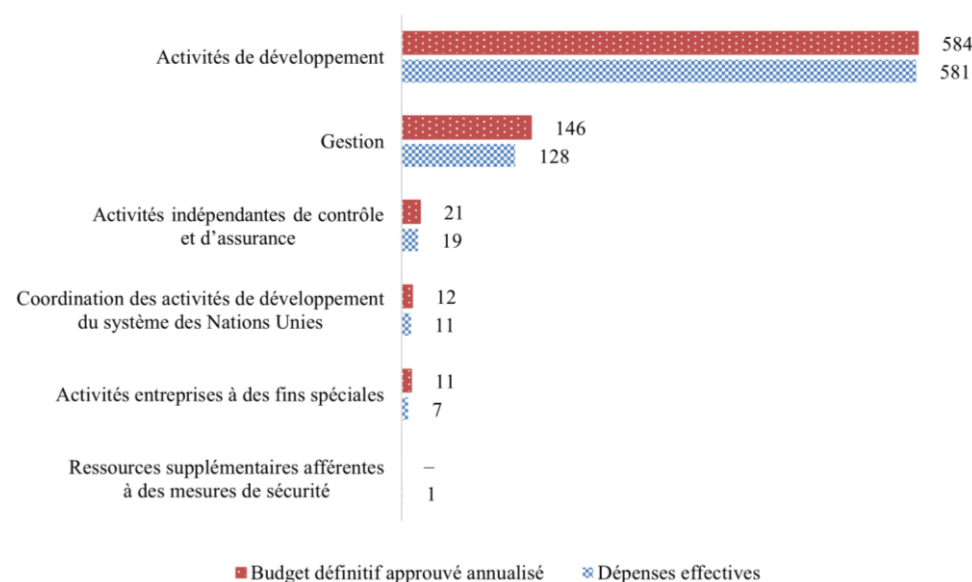
28. Le plan de ressources intégré et projet de budget intégré présente l'estimation des ressources financières nécessaires à l'exécution du nouveau plan stratégique et couvre à la fois les ressources ordinaires (ressources de base) et les autres ressources pour la période 2022-2025. Le plan de ressources intégré porte sur les ressources ordinaires et les autres ressources et inclut le projet de budget intégré, qui couvre uniquement les ressources ordinaires.

29. Dans sa décision 2021/15, le Conseil d'administration a approuvé un budget intégré quadriennal pour la période 2022-2025, qui comprend des montants estimatifs pour chacune des quatre années.

30. Établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, le budget du PNUD pour 2022 est présenté dans l'état V [état comparatif des montants budgétés et des montants réels (ressources ordinaires)]. Par ailleurs, pour faciliter l'analyse comparative du budget et des états financiers, qui sont établis selon les normes IPSAS, un rapprochement du budget et de l'état des flux de trésorerie est présenté dans la note 6 (Comparaison avec le budget).

Figure III.XII
Taux d'utilisation du budget (2022)

(En millions de dollars des États-Unis)

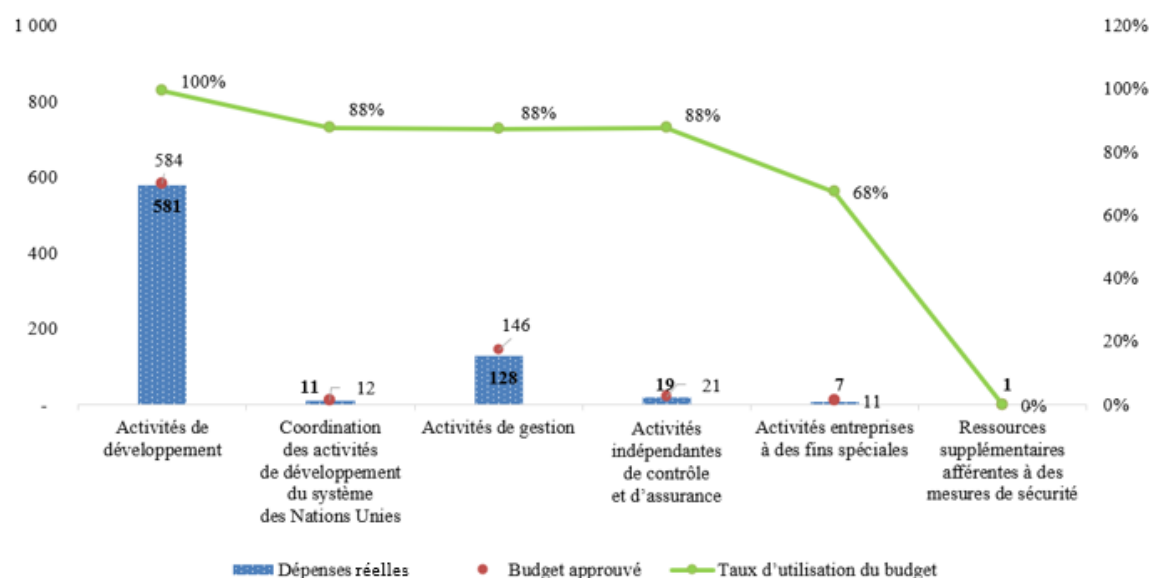


31. En 2022, les dépenses de toutes les catégories de coûts sont restées dans les limites du budget annualisé. Les plafonds des dépenses annuelles au titre des composantes programmatique et institutionnelle, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration, ont été fondés sur le montant des contributions volontaires reçues et des liquidités nécessaires pour couvrir les charges imputées sur les ressources ordinaires et sont restés conformes aux budgets annualisés approuvés pour la période 2022-2025.

32. La figure III.XIII ci-dessous illustre les taux d'utilisation réels par catégorie.

Figure III.XIII
Montants budgétés et montants réellement utilisés en 2022

(En millions de dollars des États-Unis ; taux d'utilisation en pourcentage)



F. Situation financière

Actif

33. À la fin de 2022, le PNUD détenait des actifs d'une valeur de 14 822 millions de dollars (contre 15 151 millions de dollars en 2021), dont des placements (8 542 millions de dollars, contre 8 954 millions de dollars en 2021), des éléments de trésorerie et des équivalents de trésorerie (868 millions de dollars, contre 964 millions de dollars en 2021) et des créances découlant d'opérations sans contrepartie directe (4 966 millions de dollars, contre 4 742 millions de dollars en 2021). L'essentiel des placements et de la trésorerie et des équivalents de trésorerie sera affecté aux activités de développement financées au moyen du partage des coûts et des fonds d'affectation spéciale. Les éléments de trésorerie et les placements comprennent des éléments détenus au nom du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires.

34. L'actif a diminué de 329 millions de dollars (2 %) par rapport à 2021. Ce changement s'explique principalement par une diminution des placements de 412 millions de dollars et une baisse des éléments de trésorerie et des équivalents de trésorerie de 96 millions de dollars, contrebalancées par une augmentation des créances chiffrée à 224 millions de dollars résultant d'opérations sans contrepartie.

Passif

35. Le passif a diminué de 501 millions de dollars (14 %) et a été ramené de 3 574 millions en 2021 à 3 073 millions en 2022. La variation tient essentiellement à la diminution des fonds détenus pour le compte du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (recul de 155 millions de dollars), des dettes (baisse de 75 millions de dollars) et des engagements au titre des avantages du personnel (diminution de 310 millions de dollars).

36. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, qui ont fait l'objet d'une évaluation actuarielle, s'élèvent à 891 millions de dollars en 2022 (contre 1 190 millions de dollars en 2021) (voir la figure III.XIV), soit une

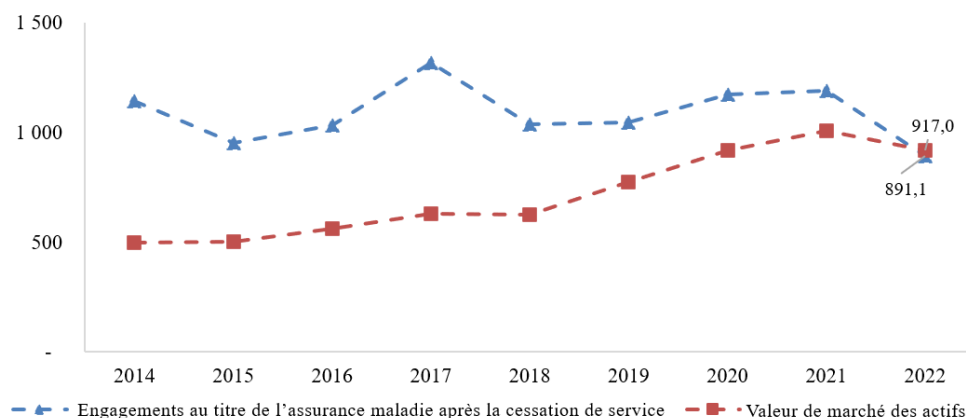
diminution de 299 millions de dollars (25 %) qui s'explique par la forte augmentation du taux d'actualisation équivalent unique, lequel est passé de 3,16 % en 2021 à 5,21 % en 2022, contrebalancée en partie par la hausse du coût des soins de santé. Les engagements au titre des prestations dues à la fin de service et des prestations liées au rapatriement ont été évalués actuariellement à 99 millions de dollars (contre 108 millions de dollars en 2021).

37. Le PNUD détient 917 millions de dollars sous forme d'éléments de trésorerie et de placements destinés à financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, soit un taux de couverture de 103 % (contre 1 007,8 millions de dollars en 2021, soit un taux de couverture de 85 %), et 61 millions de dollars, également sous forme d'éléments de trésorerie et de placements, destinés à financer les engagements au titre des prestations dues à la fin de service et des prestations liées au rapatriement, soit un taux de couverture de 61 % (contre 70 millions en 2021, soit un taux de couverture de 65 %). Il a injecté un montant non renouvelable de 49,7 millions de dollars pour mieux financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ; prise en 2021, la décision a été exécutée au début de 2022. L'injection de liquidités, associée à la diminution des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, a permis au PNUD de couvrir intégralement ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour la première fois. La figure III.XIV illustre la manière dont le déficit de financement a été comblé progressivement au fil des ans.

Figure III.XIV

Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et valeurs de marché des placements réalisés au moyen des fonds mis en réserve pour financer ces engagements

(En millions de dollars des États-Unis)



Liquidités

38. Le montant minimal des liquidités dont le PNUD a besoin pour couvrir les charges imputées sur les ressources ordinaires a été supérieur au niveau prescrit par le Conseil d'administration : il suffisait à couvrir les charges pendant 5,0 mois (contre 6,1 mois en 2021)⁸⁰.

⁸⁰ La méthode de calcul utilisée est celle de la comptabilité de caisse modifiée, méthode comptable appliquée au budget pour les ressources ordinaires.

Actif net/situation nette

39. L'actif net s'est chiffré à 11 749 millions de dollars (voir le tableau III.1) ; il se compose d'un excédent cumulé de 11 440 millions de dollars et de réserves chiffrées à 309 millions de dollars ; 10 656 millions de dollars correspondent au solde du cumul des ressources autres que les ressources de base⁸¹, qui a augmenté de 2 % par rapport à 2021 (10 402 millions de dollars). Le solde total de l'excédent cumulé comprend des créances hors trésorerie de 5 054 millions de dollars (contre 4 800 millions de dollars en 2021). Une part importante des excédents cumulés n'est donc pas immédiatement disponible pour l'exécution des programmes. Comme le prévoient son Règlement financier et ses règles de gestion financière, le PNUD n'est autorisé à dépenser que l'argent qu'il a effectivement reçu.

40. En 2022, un montant de 8,0 millions de dollars a été transféré des excédents cumulés à la réserve opérationnelle, conformément à la formule de calcul de la réserve opérationnelle approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 1999/9. En 2021, 0,7 million de dollars avaient été transférés de la réserve opérationnelle aux excédents cumulés.

41. En 2022, l'actif net a augmenté de 172,9 millions de dollars sous l'effet conjugué des facteurs suivants : a) un déficit de 25,4 millions de dollars ; b) une diminution de 186,3 millions de dollars de la juste valeur des titres disponibles à la vente ; c) des gains actuariels de 381,5 millions de dollars ; d) une diminution de 46,6 millions de dollars des fonds réservés à des fins particulières ; e) un transfert de 49,7 millions de dollars entre les réserves et l'excédent cumulé.

Situation financière par secteur

42. La situation financière du PNUD, présentée par secteur et de façon globale dans la note 5 relative aux états financiers (Information sectorielle), est récapitulée dans le tableau III.1.

Tableau III.1

Récapitulatif de la situation financière, par secteur, au 31 décembre 2022

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Partage des coûts</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>	<i>Total</i>
Total de l'actif	3 612,3	7 655,4	2 355,1	1 199,4	14 822,2
Pourcentage du total de l'actif	24	52	16	8	100
Total du passif	2 663,8	110,9	14,9	283,1	3 072,7
Pourcentage du total du passif	87	4	—	9	100
Actif net/situation nette	948,6	7 544,5	2 340,2	916,3	11 749,5
Pourcentage du total de l'actif net/de la situation nette	8	64	20	8	100

⁸¹ L'expression « ressources de base » renvoie aux « ressources ordinaires », tandis que l'expression « ressources autres que les ressources de base » ou « autres ressources » renvoie au « partage des coûts », aux « fonds d'affectation spéciale » et aux « services d'appui remboursables » pris dans leur ensemble.

Récapitulatif de la situation financière, par secteur, au 31 décembre 2021

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Partage des coûts</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>	<i>Total</i>
Total de l'actif	3 989,8	7 860,3	2 101,1	1 199,8	15 150,9
Pourcentage du total de l'actif	26	52	14	8	100
Total du passif	2 959,7	111,4	15,9	487,3	3 574,3
Pourcentage du total du passif	82	3	1	14	100
Actif net/situation nette	1 030,1	7 748,9	2 085,1	712,5	11 576,6
Pourcentage du total de l'actif net/de la situation nette	9	67	18	6	100

G. Principe de responsabilité, gouvernance et gestion des risques

43. Le dispositif d'application du principe de responsabilité et de gouvernance du PNUD comporte quatre volets :

a) les organes directeurs et les comités de gouvernance du PNUD, à savoir l'Assemblée générale (y compris la Cinquième Commission), le Conseil économique et social et le Conseil d'administration ;

b) les partenaires de développement et bénéficiaires des programmes auxquels le PNUD doit rendre des comptes, c'est-à-dire les partenaires de financement, les gouvernements des pays de programme, les entités des Nations Unies, les partenaires de réalisation et les bénéficiaires des projets ;

c) les organes chargés du contrôle institutionnel du PNUD : i) contrôle externe indépendant : le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation ; ii) contrôle interne indépendant : le Bureau de l'audit et des investigations et le Bureau indépendant d'évaluation ;

d) les intervenants au titre du dispositif interne d'application du principe de responsabilité, à savoir l'Administrateur ou l'Administratrice et l'Administrateur ou l'Administratrice associé(e), le Bureau exécutif, le Groupe exécutif (notamment le Comité du contrôle des risques), le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, les services du siège et les bureaux régionaux, les centres régionaux et les bureaux de pays.

44. Le PNUD a mis en place un dispositif de contrôle interne rigoureux pour que la gestion des risques soit intégrée à ses modalités de fonctionnement et alignée sur ses objectifs stratégiques.

Contrôle interne

45. Le PNUD est tenu par son mandat en matière de développement de mener ses activités et de maintenir une présence dans des situations qui présentent des risques importants, notamment pour la sécurité de son personnel et de ses autres ressources. Il doit donc se conformer aux normes les plus strictes en matière de contrôle interne.

46. Le dispositif de contrôle interne relève au premier chef de l'équipe de direction et garantit la bonne gestion des opérations. Il incombe au personnel d'encadrement, à tous les niveaux de la hiérarchie, de faire ce qui suit :

- a) mettre en place un dispositif de contrôle rigoureux et faire régner un état d'esprit privilégiant l'efficacité des contrôles internes ;
- b) cerner et évaluer les risques pouvant entraver la réalisation des objectifs, et mettre en œuvre des stratégies d'atténuation adaptées ;
- c) établir des politiques et procédures, des mécanismes, notamment de suivi, et d'autres mesures de contrôle qui favorisent la mise en place durable d'un dispositif de contrôle interne rigoureux ;
- d) veiller au bon fonctionnement des procédures de contrôle interne.

47. Les processus institutionnels suivants garantissent la bonne application des procédures de contrôle interne :

- a) les procédures de contrôle de première ligne, c'est-à-dire la première ligne de défense : tous les fonctionnaires des bureaux extérieurs, des bureaux régionaux et des services du siège appliquent, dans le cadre des activités courantes, les politiques et procédures retenues, afin que les objectifs fixés soient atteints et que les ressources confiées au PNUD soient correctement gérées ;
- b) le suivi et la supervision, c'est-à-dire la deuxième ligne de défense : effectués par les bureaux régionaux, les services du siège et le Bureau de la déontologie, ils visent à s'assurer de l'efficacité opérationnelle des procédures de contrôle de première ligne et à atténuer les risques correspondants et concernent notamment les opérations financières, la planification et la budgétisation, la gestion et l'assurance de la qualité, la gestion des résultats et la gestion de la performance ;
- c) le contrôle interne indépendant et les contrôles consultatifs, c'est-à-dire la troisième ligne de défense : visant à vérifier de manière indépendante et objective l'efficacité et l'efficacité des processus et procédures de contrôle mis en place par la direction, ils sont effectués en interne par le Bureau de l'audit et des investigations, le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'ombudsman, qui présentent des rapports annuels au Conseil d'administration ;
- d) contrôle externe : il complète le contrôle interne et est effectué par le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, le Corps commun d'inspection, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, les auditeurs externes (Comité des commissaires aux comptes) et les organismes de réglementation.

Gestion globale des risques

48. Depuis la publication de la politique actualisée de gestion globale du risque en mars 2019, plusieurs améliorations ont été apportées aux processus et outils de gestion des risques qui sont conçus pour améliorer la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2022-2025 et l'obtention de résultats. On citera notamment les initiatives suivantes :

- a) en octobre 2021, le PNUD a publié sa déclaration relative à l'appétence pour le risque, qui définit la préférence interne concernant le niveau de risque à prendre dans telle ou telle situation. Elle reflète également la culture du risque du PNUD ainsi que les attitudes des principaux partenaires et parties prenantes externes en matière de risques. Elle vient compléter la culture de l'intelligence du risque, dans laquelle des décisions fondées sur le risque sont prises et des possibilités sont exploitées en fonction des besoins et des circonstances du projet ou du programme ;
- b) en juin 2022, le PNUD a mis en service un module de gestion globale des risques dans Quantum+, qui fait partie de la solution de gestion intégrée. L'objectif global est de renforcer le recensement, l'évaluation et la gestion des risques afférents

aux programmes afin de faciliter des décisions qui sont prises au bon moment et reposent davantage sur l'analyse des risques. Le module de gestion des risques permettra d'intégrer aux inventaires des risques les risques recensés au moyen de divers outils d'évaluation des risques, offrant ainsi à la direction une vue d'ensemble des risques qui exigent une attention particulière et l'adoption de mesures dans les meilleurs délais pour que les résultats escomptés puissent être atteints ;

c) en septembre 2022, le PNUD a mis en service un tableau de bord des risques afférents aux programmes afin d'aider les bureaux à examiner, à mettre à jour et à suivre les risques liés aux programmes et aux unités administratives. La haute direction, les directeurs de programme, les propriétaires des risques et les coordonnateurs de la gestion des risques disposent ainsi d'une vue d'ensemble des risques recensés au niveau des programmes ou des bureaux et sont mieux à même d'analyser, de signaler, de gérer et de surveiller les risques, ce qui facilite la prise de décisions fondées sur les risques ; le tableau de bord :

- i) offre une vue d'ensemble des risques de nature à peser sur la réalisation des objectifs des bureaux ;
- ii) fournit une vue d'ensemble des risques actifs qui doivent être examinés et mis à jour par les bureaux de pays et les unités administratives ;
- iii) signale les risques élevés qui exigent une analyse plus approfondie et l'adoption de mesures d'atténuation par le propriétaire du risque ;
- iv) facilite l'examen et le suivi des mesures de traitement des risques et des progrès accomplis.

49. Les modules de la nouvelle solution de gestion intégrée du PNUD (Quantum) ont été mis en service en janvier 2023. Quantum vise à donner une vue plus intégrée des données et à permettre un recensement, un suivi et une gestion des risques plus complets au niveau des projets.

Gestion du risque financier

50. Du fait de ses activités et de son modèle de fonctionnement décentralisé, le PNUD est exposé à une série de risques financiers, notamment le risque de crédit, soit la possibilité qu'une contrepartie manque à ses obligations contractuelles ; le risque de liquidité, soit la probabilité qu'il ne puisse dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à court terme ; le risque de marché, soit le risque que des fluctuations des taux de change, des taux d'intérêt ou des cours des valeurs aient une incidence défavorable. En application du Règlement financier, des règles de gestion financière et des directives et procédures du PNUD, les différents services sont tenus de mettre en place des dispositifs de contrôle efficaces et des procédures de gestion des risques financiers.

51. La gestion des risques financiers liés à la trésorerie et aux placements relève de la Division de la trésorerie, qui supervise et surveille les transferts en espèces et les liquidités dans les bureaux locaux. La Division investit les fonds reçus des partenaires de financement en se fondant sur les directives pour la gestion des placements approuvées par le Comité des placements du Programme. Regroupant les cadres dirigeants du PNUD, ledit comité se réunit tous les trimestres afin d'évaluer les rendements des placements et de s'assurer que les directives ont été respectées. Les principaux objectifs de ces directives se résument ainsi :

- a) la sécurité – c'est-à-dire préserver le capital, en investissant dans des titres à revenu fixe provenant d'émetteurs dont la qualité de crédit est très satisfaisante ;

b) la liquidité – c'est-à-dire donner la latitude nécessaire pour faire face aux besoins de trésorerie, en investissant dans des titres à revenu fixe facilement négociables et en échelonnant comme il convient les échéances des placements ;

c) des produits – c'est-à-dire optimiser le rendement des placements en assurant la sécurité et les liquidités susvisées ;

d) des placements socialement responsables – c'est-à-dire sélectionner des placements par application de filtres négatifs mis au point par un prestataire de services.

52. Les placements faits par le PNUD au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et du rapatriement après la cessation de service sont administrés par des gérants de portefeuille extérieurs tenus de suivre les directives pour la gestion des placements, qui sont revues et approuvées périodiquement par le Comité des placements. Ces directives répertorient les actions mondiales et les titres à revenu fixe dans lesquels les gérants sont autorisés à investir et établissent le ratio d'emprise pour chaque catégorie d'actifs dans le portefeuille. Le comité des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service exerce ses fonctions de contrôle à l'occasion de ses réunions trimestrielles, les gérants étant tenus, quant à eux, d'établir des rapports financiers mensuels.

53. Le PNUD est exposé aux risques de change découlant des actifs et des passifs financiers libellés dans des monnaies autres que le dollar. Ses opérations sont essentiellement libellées en dollars des États-Unis, mais les contributions versées par certains donateurs le sont dans d'autres monnaies, en particulier dans la monnaie des pays de programme. La Division de la trésorerie gère de façon dynamique les risques de taux de change du Programme dans les 10 principales monnaies autres que le dollar en recourant à des contrats de change à terme et à des contrats d'option. Le PNUD évalue constamment la nécessité de conserver des liquidités et d'autres actifs financiers dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis pour s'acquitter de ses obligations dans ces monnaies. L'exposition du PNUD aux risques de change et autres risques financiers est présentée dans la note 29 (Instruments financiers et gestion des risques).

Questions de comptabilité

Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations comptables

54. Pour établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, le PNUD est amené à formuler des estimations, des appréciations et des hypothèses concernant le choix et l'application des méthodes comptables et les montants qui sont constatés pour les actifs, les passifs, les produits et les charges. Il arrive donc que les résultats effectifs ne coïncident pas avec ces estimations. Les estimations comptables et les hypothèses sur lesquelles elles reposent sont régulièrement examinées, et les éventuelles révisions sont constatées au cours de l'année durant laquelle elles se produisent et de toute année à venir qui en subirait les effets. Les principales estimations et hypothèses susceptibles d'entraîner des ajustements significatifs dans les années à venir comprennent :

- la comptabilisation des produits ;
- l'évaluation actuarielle des avantages du personnel ;
- la durée d'utilité et la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles ;
- l'évaluation des placements ;

- la dépréciation des actifs ;
- le classement des instruments financiers ;
- les actifs et passifs éventuels.

55. L'administration du PNUD se penche régulièrement sur l'évolution, le choix et la publication des grandes méthodes comptables et des principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations comptables. Les estimations et les hypothèses sont fondées sur la situation actuelle et sur les mesures qui pourraient être prises à l'avenir, mais il peut arriver que les résultats effectifs s'en écartent. Les principales méthodes comptables utilisées par le PNUD sont présentées dans la note 4 relative aux états financiers.

Adoption de nouvelles normes comptables

56. De nouvelles normes IPSAS entreront en vigueur en 2023 et dans les années qui suivent. Le PNUD évalue actuellement l'incidence que ces normes auront sur ses états financiers de façon à pouvoir les appliquer à la date prévue.

57. On trouvera plus d'informations sur les nouvelles normes et sur les nouveaux exposés-sondages dans les notes relatives aux états financiers [voir les paragraphes 3.9 à 3.14 de la note 3 (Futures modifications des conventions comptables)].

Services d'audit et frais y afférents

58. Le tableau ci-après présente les montants facturés au PNUD par le Comité des commissaires aux comptes au titre de l'audit auquel il est tenu de procéder.

Tableau III.2

Frais d'audit

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021
PNUD	1 036	1 036
PNUD-FEM	87	87
Total	1 123	1 123

Abréviation : FEM = Fonds pour l'environnement mondial.

H. Projet relatif au progiciel de gestion intégré de nouvelle génération

59. Le projet de progiciel de gestion intégré de nouvelle génération (Quantum) a été approuvé en mai 2020. Il s'agit de remplacer Atlas, l'actuel progiciel entré en service en 2004, par un système moderne de type cloud reposant sur la solution Oracle Cloud qui sera adapté au mode de fonctionnement du PNUD (#NextGenUNDP) énoncé dans le nouveau plan stratégique pour la période 2022-2025. Le passage à Quantum s'inscrit dans le prolongement des aspirations et capacités exposées dans la stratégie informatique et dans la stratégie numérique et constitue donc une étape importante du passage du PNUD au numérique décrit dans le plan stratégique.

60. En juin 2021, une procédure de recrutement moderne et un module intégré et moderne de recherche de fournisseurs ont été mis en service dans le cadre du projet Quantum. Au premier semestre de 2022, le PNUD a commencé à se servir de Quantum+ pour soutenir son système de gestion intégré, les procédures de gestion des donateurs et la gestion globale des risques. En outre, le module d'établissement

du budget et la plateforme de gestion de l'apprentissage ont été mis en exploitation en juillet et en août 2022. Au 31 décembre 2022, le module financier et le module des états de paie de Quantum étaient prêts à être déployés au niveau mondial ; cette opération s'est achevée le 9 janvier 2023, ce qui a permis au PNUD d'ouvrir son nouvel exercice dans Quantum.

61. Le coût total du projet du PNUD porté par le groupe chargé de la gestion de l'information et de la technologie pour la période 2020-2022 est estimé à 29,8 millions de dollars. Le passage à une architecture de type cloud offre également la possibilité de réduire de 1,8 million de dollars par an les dépenses de fonctionnement liées à l'informatique une fois qu'Atlas aura été totalement retiré du service. L'utilisation accrue des outils numériques et le nouveau mode de fonctionnement devraient s'accompagner de divers gains de productivité et de plusieurs avantages.

I. Réalisations de 2022

62. En 2021, le PNUD a achevé la première phase du regroupement des services dans son Centre mondial de services partagés. La phase suivante du regroupement a commencé en 2022 : elle consiste à optimiser les processus et les systèmes, à stabiliser les services regroupés et à en assurer l'efficacité. L'examen de l'optimisation a été achevé et les recommandations sont en cours d'application. Le Centre mondial de services partagés a continué d'offrir des services à d'autres organismes et programmes et a notamment fourni des services de paie à plus de 50 organisations.

63. Le volume des activités du PNUD en 2022 s'est établi à 4,6 milliards de dollars, légèrement en-deçà du volume de 2021 qui avait été le plus élevé depuis plus de dix ans. En Afrique, le PNUD a dépassé son objectif annuel puisque le taux d'exécution a atteint 102 % en ce qui concerne l'appui aux programmes. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le taux s'est établi à 115 %. Les bons résultats obtenus par le PNUD pour ce qui est de l'exécution des projets font suite à ceux, encore meilleurs, obtenus en 2021 au plus fort de la pandémie.

64. En 2022, le PNUD a collaboré avec plus de 40 pays à des initiatives portant sur la restructuration de la dette et les obligations thématiques. À la fin de 2022, ces initiatives avaient permis de dégager plus de 11 milliards de dollars en faveur de l'action menée pour atteindre les objectifs de développement durable et de l'action climatique.

65. En 2022, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires a versé un montant record de 1,7 milliard de dollars à 120 entités du système des Nations Unies et partenaires de réalisation à l'appui de coalitions interinstitutionnelles importantes et innovantes œuvrant à la réalisation des objectifs de développement durable.

66. Le PNUD a continué d'être l'ossature opérationnelle du système des Nations Unies en 2022. Il a traité des états de paie d'un montant de 1,9 milliard de dollars, en 114 devises, dont plus de la moitié (53 %) pour le compte d'organisations partenaires dans le système des Nations Unies, et pris en charge des opérations financières chiffrées à 3,09 milliards de dollars (contre 2,82 milliards de dollars en 2021) pour 118 entités des Nations Unies et d'autres organismes dans plus de 170 pays. Ce montant comprend 46,2 millions de dollars (contre 57,9 millions de dollars en 2021) de dépenses liées à des services fournis au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

67. En 2022, le PNUD a également mis des locaux communs à la disposition d'autres organismes dans 126 pays, où des services communs, comme des services de gestion des voyages, sont proposés.

68. En outre, le PNUD a donné la priorité à l'action menée au niveau central pour diversifier ses partenariats de développement, en mettant clairement l'accent sur les institutions financières internationales et le secteur privé. Soucieux d'adopter une approche plus fluide dans sa collaboration avec les entreprises, le PNUD a mis en place une nouvelle politique de garantie bénéficiant de son appui, une politique d'octroi de licences de propriété intellectuelle et des outils numériques de diligence raisonnable. Il a mis en place de nouvelles politiques plus rigoureuses afin de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

69. En 2022, comme les années précédentes, pour chaque dollar dépensé, 91 cents ont été consacrés à des programmes et services visant à produire des résultats en matière de développement.

70. Le PNUD demeure l'une des organisations les plus transparentes au monde, puisque la note qui lui est attribuée sur la base de l'Indice de transparence de l'aide est de 88,1 % en 2022, ce qui lui vaut de figurer dans la catégorie des organismes obtenant de très bons résultats depuis 2013. En jouant la carte de la transparence, il rend mieux compte de ses activités aux donateurs et aux partenaires. Le Programme reste attaché aux normes les plus élevées en matière d'application du principe de responsabilité et de transparence et continuera à investir dans des systèmes de responsabilité et de contrôle robustes à tous les niveaux (voir open.undp.org).

Chapitre IV

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2022

Programme des Nations Unies pour le développement

I. État de la situation financière au 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 7	620 987	566 485
Trésorerie et équivalents de trésorerie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Note 7	246 608	397 175
Placements	Note 8	2 712 676	3 154 762
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Note 8	479 772	645 195
Créances (opérations sans contrepartie directe)	Note 9	2 534 563	2 466 743
Créances diverses	Note 10	87 726	57 653
Avances versées	Note 11	221 704	289 795
Prêts à des gouvernements	Note 13	–	507
Stocks	Note 12	12 364	12 991
Total des actifs courants		6 916 400	7 591 306
Actifs non courants			
Placements	Note 8	4 775 822	4 738 045
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Note 8	574 157	416 364
Prêts à des gouvernements	Note 13	–	2 265
Créances (opérations sans contrepartie directe)	Note 9	2 431 554	2 275 736
Immobilisations corporelles	Note 14	119 976	121 588
Immobilisations incorporelles	Note 15	4 229	5 478
Créances diverses	Note 10	95	100
Total des actifs non courants		7 905 833	7 559 576
Total de l'actif		14 822 233	15 150 882
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	Note 16	192 743	267 572
Avances à payer	Note 17	37 850	24 150
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	Note 18	264 918	240 333
Fonds détenus au nom de donateurs	Note 18	6 235	13 676
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Note 19	718 020	1 030 581
Avantages du personnel	Note 20	261 402	260 568
Autres passifs courants	Note 21	21 735	14 686
Total des passifs courants		1 502 903	1 851 566

Programme des Nations Unies pour le développement

I. État de la situation financière au 31 décembre 2022 *(suite et fin)*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2022</i>	<i>Au 31 décembre 2021</i>
Passifs non courants			
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	Note 19	574 157	416 365
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	Note 18	16 577	16 585
Avantages du personnel	Note 20	979 000	1 289 674
Autres passifs non courants	Note 21	103	111
Total des passifs non courants		1 569 837	1 722 735
Total du passif		3 072 740	3 574 301
Actif net/situation nette			
Réserves	Note 22	309 301	301 457
Excédent cumulé	Note 23	11 440 192	11 275 124
Total de l'actif net/de la situation nette		11 749 493	11 576 581
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette		14 822 233	15 150 882

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

II. État de la performance financière pour l'année terminée le 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2022	2021
Produits			
Contributions volontaires	Note 24	4 997 617	5 304 025
Produits d'opérations avec contrepartie directe	Note 25	127 774	115 897
Produits des placements	Note 26	101 489	135 488
Produits divers	Note 27	95 226	81 455
Total des produits		5 322 106	5 636 865
Charges			
Services contractuels	Note 28	1 995 289	2 008 577
Charges de personnel	Note 28	871 041	866 185
Fournitures et consommables utilisés	Note 28	1 021 798	1 216 749
Frais généraux de fonctionnement	Note 28	951 787	844 390
Subventions et autres transferts	Note 28	377 586	349 706
Charges diverses	Note 28	114 743	82 239
Amortissement	Note 28	15 308	17 013
Total des charges		5 347 552	5 384 859
Excédent/(déficit) pour l'année		(25 446)	252 006

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

		2022			2021
	Complément d'information	Réserves	Excédent cumulé	Total de l'actif net/de la situation nette	Total de l'actif net/de la situation nette
Solde en début d'année		301 457	11 275 124	11 576 581	11 269 823
Variations de l'actif net/de la situation nette					
Prélèvements sur les réserves/l'excédent cumulé	Notes 22 et 23	8 000	41 700	49 700	–
Fonds réservés à des fins déterminées	Notes 22 et 23	(156)	(46 399)	(46 555)	9 367
Variation de la juste valeur des titres disponibles à la vente		–	(186 266)	(186 266)	(18 371)
Gains/(pertes) actuariel(le)s	Note 20	–	381 479	381 479	63 756
Excédent/(déficit) pour l'année considérée	État II	–	(25 446)	(25 446)	252 006
Total des variations de l'actif net/ de la situation nette		7 844	165 068	172 912	306 758
Solde en fin d'année		309 301	11 440 192	11 749 493	11 576 581

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	2022	2021
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour l'année	État II	(25 446)	252 006
<i>Ajustements visant à rapprocher l'excédent/(le déficit) pour l'année et les flux nets de trésorerie</i>			
Amortissement	Note 28	15 308	17 013
Dépréciation	Note 28	30 496	2 092
Contributions en nature (biens reçus en don)		(1 459)	(3 205)
Amortissement de la prime d'acquisition de placements		9 053	12 141
(Gains)/pertes de change		131 872	82 354
Pertes sur sorties d'immobilisations corporelles		2 179	2 575
<i>Variations de l'actif</i>			
(Augmentation)/diminution des créances – opérations sans contrepartie directe ^a		(380 475)	(9 399)
(Augmentation)/diminution des créances diverses ^b		(111 283)	(79 026)
(Augmentation)/diminution des avances versées ^c		51 501	(79 200)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 12	627	(674)
<i>Variations du passif, de l'actif net/de la situation nette</i>			
(Diminution)/augmentation des dettes et charges à payer		(74 821)	80 057
(Diminution)/augmentation des avances à payer	Note 17	13 698	9 051
(Diminution)/augmentation des fonds reçus par anticipation et des produits comptabilisés d'avance	Note 18	24 577	2 663
(Diminution)/augmentation des fonds détenus au nom de donateurs	Note 18	(7 441)	6 126
(Diminution)/augmentation des fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires	Note 19	(154 769)	418 073
(Diminution)/augmentation des engagements au titre des avantages du personnel		73 674	83 532
(Diminution)/augmentation des autres éléments de passif		7 056	11 499
(Diminution)/augmentation des réserves	État III	3 145	9 367
Flux de trésorerie provenant du/(utilisés pour le) fonctionnement		(392 508)	817 045
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Achat de placements	Note 8	(3 182 655)	(6 127 390)
Placements arrivés à échéance	Note 8	3 473 507	5 582 658
(Augmentation)/diminution des placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires ^d	Note 8	6 847	(371 858)
(Augmentation)/diminution des placements administrés par des gérants externes ^e		(81 082)	(174 135)
Intérêts et dividendes perçus		92 335	75 002
(Augmentation)/diminution des prêts à des gouvernements	Note 13	2 772	746
Achat d'immobilisations corporelles		(15 286)	(12 269)
Sortie d'immobilisations corporelles		2 146	1 410
Achat d'immobilisations incorporelles	Note 15	(1 024)	(1 602)
Sortie d'immobilisations incorporelles	Note 15	605	1 165
Flux de trésorerie provenant des/(utilisés pour les) activités d'investissement		298 165	(1 026 273)

Programme des Nations Unies pour le développement

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2022 (*suite et fin*)

	<i>Complément d'information</i>	2022	2021
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		–	–
Flux de trésorerie provenant des/(utilisés pour les) activités de financement		–	–
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, y compris ceux du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires		(94 343)	(209 228)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(1 722)	(4 404)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, y compris ceux du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires, en début d'année		963 660	1 177 292
Trésorerie et équivalents de trésorerie, y compris ceux du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires, en fin d'année	Note 7	867 595	963 660

^a Y compris un ajustement de 125,713 millions de dollars au titre d'une perte de change.

^b Y compris un ajustement de 92,335 millions de dollars en espèces au titre des intérêts et dividendes reçus et un ajustement de 9,634 million de dollars au titre d'un gain de change.

^c Y compris un ajustement de 16,566 millions de dollars au titre d'une perte de change.

^d Y compris des achats de (902) millions de dollars et des placements arrivés à échéance de 909 millions de dollars.

^e Achats nets d'obligations – (42,805) millions de dollars – et d'actions – (38,277) millions de dollars.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

V. État comparatif des montants budgétés et des montants réels (ressources ordinaires) pour l'année terminée le 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget approuvé pour 2022</i>		<i>Dépenses réelles établies sur une base comparable (note 6)</i>	<i>Différence entre le budget définitif approuvé et les dépenses réelles</i>
	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>		
Activités de développement				
Programme	466 800	466 800	466 816	(16)
Appui opérationnel au programme	32 510	32 510	31 884	626
Activités visant l'efficacité du développement	84 359	84 359	82 551	1 808
Total partiel	583 669	583 669	581 251	2 418
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	12 000	12 000	10 545	1 455
Activités de gestion				
Activités récurrentes	134 457	134 457	118 811	15 646
Activités ponctuelles	12 000	12 000	9 382	2 618
Total partiel	146 457	146 457	128 193	18 264
Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	21 200	21 200	18 607	2 593
Activités entreprises à des fins spéciales				
Dépenses d'équipement	—	—	—	—
Activités administrées par le PNUD pour le compte d'autres entités	11 027	11 027	7 445	3 582
Total partiel	11 027	11 027	7 445	3 582
Total	774 353	774 353	746 041	28 312
Ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité (conformément à la décision 2021/15 du Conseil d'administration)	—	—	932	(932)
Total général	774 353	774 353	746 973	27 380

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement
Notes relatives aux états financiers de 2022

Note 1

Entité présentant l'information financière

1.1 Le PNUD a été créé en 1965 par la résolution 2029 (XX) de l'Assemblée générale. Il collabore avec des entités et des personnes représentant tous les niveaux de la société pour concourir à l'édification de nations capables de résister aux crises et de stimuler une croissance durable qui améliore la qualité de vie de chacun et chacune.

1.2 Le PNUD a son siège à New York, mais mène l'essentiel de ses activités par l'entremise de son réseau mondial de bureaux, qui comprend cinq bureaux régionaux, les centres de services partagés de Copenhague et Kuala Lumpur et des services intervenant dans 170 pays et territoires. Il contribue à renforcer l'autonomie des personnes et la résilience des nations en offrant à la fois une perspective mondiale et un éclairage local. Pour ses relations avec les donateurs et partenaires, il dispose de bureaux de liaison à Bonn, Bruxelles, Copenhague, Doha, Genève, Tokyo et Washington.

1.3 Le PNUD contribue à éliminer la pauvreté et à réduire les inégalités et l'exclusion et aide les pays à élaborer des politiques, à développer leurs compétences en matière d'encadrement et de partenariats et leurs moyens institutionnels, ainsi qu'à devenir plus résilients, afin de pérenniser les acquis du développement. Il continue d'appuyer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des 17 objectifs de développement durable, qui orientent les mesures prises dans le monde en faveur du développement durable au cours des 10 prochaines années. Il aide les pays en développement à tirer le meilleur parti de la coopération au service du développement, ainsi que de leurs propres ressources, et promeut en toute circonstance la protection des droits humains, le renforcement des capacités et l'autonomisation des femmes.

1.4 Neutre sur le plan politique, le PNUD exerce ses activités de coopération en toute impartialité. Il s'efforce d'œuvrer dans la transparence et rend des comptes à toutes les parties prenantes. Son conseil d'administration, créé par l'Assemblée générale dans sa résolution 48/162, lui apporte un appui intergouvernemental et supervise son action. Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD – dont les dispositions révisées ont été approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/33 – régissent la gestion financière du Programme.

1.5 Les états financiers portent uniquement sur les activités du PNUD, qui n'a ni filiale ni participation dans des entités associées ou contrôlées conjointement.

Note 2

Déclaration de conformité aux Normes comptables internationales du secteur public

2.1 Les états financiers annuel du PNUD ont été établis conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

Note 3

Référentiel comptable et autorisation de la présentation des états financiers pour audit

Base d'évaluation

3.1 Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS et au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD.

3.2 Le PNUD applique le principe du coût historique, sauf dans les cas visés à la note 4. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année financière, et pendant les années précédentes. L'année financière court de janvier à décembre.

Opérations en devises

3.3 Le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière du PNUD. Sauf indication contraire, les états financiers sont établis en milliers de dollars.

3.4 Les sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'opération, qui se rapproche du taux de change du marché/au comptant.

3.5 La valeur des actifs et passifs libellés dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change en vigueur à la date de présentation de l'information financière et les effets de la conversion sont comptabilisés en résultat.

3.6 Lorsqu'elle est établie selon la méthode du coût historique, la valeur des actifs et passifs non monétaires exprimée dans d'autres monnaies est convertie en dollars au taux de change en vigueur à la date de l'opération s'y rapportant.

3.7 Les écarts de change résultant du règlement d'opérations en devises sont comptabilisés en résultat.

Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations comptables

3.8 Pour établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, le PNUD est amené à formuler des estimations, des appréciations et des hypothèses concernant le choix et l'application des méthodes comptables et les montants qui sont constatés pour les actifs, les passifs, les produits et les charges. Il arrive donc que les résultats effectifs ne coïncident pas avec ces estimations. Les estimations comptables et les hypothèses sur lesquelles elles reposent sont régulièrement examinées, et les éventuelles révisions sont constatées au cours de l'année durant laquelle elles se produisent et de toute année à venir qui en subirait les effets. Les principales estimations et hypothèses susceptibles d'entraîner des ajustements significatifs dans les années à venir comprennent l'évaluation actuarielle des avantages du personnel, la durée d'utilité et la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, la dépréciation des actifs, le classement des instruments financiers, l'évaluation des placements, la comptabilisation des produits, et les actifs et passifs éventuels.

Futures modifications des conventions comptables

3.9 La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) a été publiée en 2018 et devait initialement prendre effet le 1^{er} janvier 2022 ; son entrée en vigueur a ensuite été repoussée d'un an et reportée au 1^{er} janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date » (COVID-19 : report de la date de prise d'effet), publiée en 2020. Le PNUD évalue actuellement l'incidence qu'elle aura sur ses états financiers. Il estime que la nouvelle norme entraînera des changements dans le classement et l'évaluation de certains actifs financiers qui sont actuellement classés et évalués à la juste valeur avec comptabilisation des variations en actif net/situation nette et qui seront évalués à la juste valeur avec contrepartie en résultat.

3.10 Les dispositions de l'exposé-sondage 68, intitulé « Improvements to IPSAS, 2019 » (améliorations des normes IPSAS – 2019), devaient prendre effet en 2021 ; leur entrée en vigueur a ensuite été reportée au 1^{er} janvier 2023 par la déclaration finale intitulée « COVID-19: Deferral of Effective Date », publiée en 2020. Elles ne devraient pas avoir d'effet significatif sur les états financiers du PNUD.

3.11 La norme IPSAS 43 (Contrats de location) a été publiée en janvier 2022 et devrait prendre effet le 1^{er} janvier 2025. Elle remplace la norme IPSAS 13 (Contrats de location) et institue le modèle du droit d'utilisation pour les preneurs à bail, Conformément au modèle du droit d'utilisation, à compter de l'adoption de la nouvelle norme et après l'expiration des dispositions transitoires qui pourraient avoir été prises, la plupart des contrats de location devront être portés à l'actif, ce qui entraînera une augmentation du montant des actifs immobilisés et la comptabilisation de passifs connexes au titre des contrats de location. Les effets de ces modifications sur la situation financière annuelle seront les suivants : l'amortissement des actifs loués et les intérêts sur les passifs liés aux contrats de location remplaceront les charges actuellement comptabilisées à ce titre. Le PNUD évalue l'incidence de l'adoption de cette norme sur ses états financiers, y compris les conséquences que pourraient avoir les modifications connexes d'autres normes.

3.12 En mars 2023, le Conseil des normes IPSAS a publié les normes IPSAS 47 (Produits) et IPSAS 48 (Charges de transfert), qui entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2026. La norme IPSAS 47 remplacera les normes IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), 11 (Contrats de construction) et 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)] et constituera une norme unique et consolidée sur les produits. La norme IPSAS 48 est une nouvelle norme encadrant la comptabilisation des subventions, qui font partie des charges supportées par le PNUD par l'intermédiaire des partenaires de réalisation.

3.13 L'incidence des normes IPSAS 47 et 48 est en cours d'évaluation. Compte tenu des évaluations préliminaires, les effets de la norme IPSAS 47 sur la comptabilisation par le PNUD des contributions volontaires préaffectées seront probablement significatifs. Conformément à la norme IPSAS 23 actuellement en vigueur, le PNUD comptabilise la quasi-totalité des contributions volontaires comme étant des produits sans contrepartie directe à la signature de l'accord relatif aux contributions. Avec la norme IPSAS 47, il sera tenu de comptabiliser l'intégralité des produits provenant des contributions volontaires lorsque (ou à mesure que) les obligations de conformité énoncées dans les accords contraignants et les obligations exécutoires afférentes à d'autres contributions préaffectées sont satisfaites. Les obligations de conformité et les obligations exécutoires définies dans la norme IPSAS 47 sont des notions cadrant avec les attentes et les droits des donateurs énoncés dans les accords relatifs à des contributions volontaires qui sont préaffectées individuellement et significatives. Le changement de méthode de comptabilisation des produits du fait de la mise en application de la norme IPSAS 47 entraînera probablement un décalage significatif en ce qui concerne la comptabilisation d'une part importante des produits afférents

aux contributions volontaires préaffectées entre l'année de la signature de l'accord relatif aux contributions et l'année ou les années pendant laquelle (lesquelles) les fonds sont destinés à être utilisés, à mesure que le PNUD s'acquitte des obligations prévues. Le PNUD estime que le délai dont il dispose est suffisant et que l'application exigera des ressources supplémentaires.

3.14 Les effets de la norme IPSAS 48 sur la comptabilisation des charges des partenaires de réalisation du PNUD, y compris la comptabilisation des subventions, sont en cours d'évaluation.

Autorisation de la présentation des états financiers pour audit

3.15 Les présents états financiers ont été approuvés et certifiés par l'Administrateur, l'Administratrice assistante et Directrice du Bureau des services de gestion, et le Chef du Service financier et Contrôleur du PNUD. Leur présentation pour audit a été autorisée conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD, le 30 avril 2023.

Note 4

Principales méthodes comptables

Classement des actifs financiers

4.1 Comme indiqué dans la note 4.2, le PNUD classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes : titres détenus jusqu'à leur échéance ; titres disponibles à la vente ; prêts et créances ; actifs évalués à la juste valeur avec contrepartie en résultat. Déterminé lors de la comptabilisation initiale et réévalué à chaque date de clôture, ce classement est fonction de l'objectif visé au moment de l'acquisition des instruments financiers. Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Le PNUD constate initialement les prêts et créances à la date d'émission. Tous les autres actifs financiers sont initialement comptabilisés à la date de transaction, c'est-à-dire la date à laquelle le Programme devient partie aux dispositions contractuelles relatives à l'instrument considéré.

4.2 Les actifs financiers qui, à la date de clôture, ont une échéance à plus de 12 mois sont classés comme actifs non courants dans les états financiers. La valeur des actifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture, le montant net des écarts étant comptabilisé en charges ou en produits.

<i>Classement IPSAS</i>	<i>Type d'actif financier détenu par le PNUD</i>
Titres détenus jusqu'à leur échéance	Placements, hormis ceux afférents à l'assurance maladie après la cessation de service et aux prestations dues à la cessation de service
Titres disponibles à la vente	Placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service et aux prestations dues à la cessation de service
Prêts et créances	Trésorerie et équivalents de trésorerie, créances résultant d'opérations sans contrepartie directe et créances diverses, avances (versées, par exemple, aux fonctionnaires) et prêts à des gouvernements

Classement IPSAS	Type d'actif financier détenu par le PNUD
Juste valeur avec contrepartie en résultat	Actifs dérivés

Titres détenus jusqu'à leur échéance

4.3 Les titres détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers à paiements fixes ou déterminables et à échéance fixe que le PNUD a l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le Programme classe comme actifs détenus jusqu'à l'échéance une grande partie des titres de son portefeuille de placements.

Actifs financiers disponibles à la vente

4.4 Entrent dans la catégorie des titres disponibles à la vente les actifs financiers non dérivés expressément classés comme tels ou ceux qui ne sont classés dans aucune des catégories suivantes : a) les prêts et créances ; b) les titres détenus jusqu'à leur échéance ; c) les actifs à la juste valeur avec contrepartie en résultat. Initialement constatés à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement imputables à leur acquisition ou à leur émission, ils sont ensuite constatés à la juste valeur, les gains ou les pertes éventuels étant comptabilisés directement en actif net/situation nette, jusqu'à ce qu'ils soient décomptabilisés, le montant cumulé du profit ou de la perte étant alors porté en résultat. Les justes valeurs utilisées pour les évaluations ultérieures reposent sur les cours du marché obtenus auprès de tierces parties au fait de ces questions. Les intérêts courus sur ces actifs financiers sont calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif et comptabilisés en résultat.

Prêts et créances

4.5 Les prêts et créances sont des actifs financiers à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés *pro rata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré.

4.6 La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les titres de placement à court terme, à forte liquidité, qui sont facilement convertibles en un montant prédéterminé d'espèces et présentent un risque négligeable de fluctuation de valeur, déduction faite des dépréciations constatées sur les montants en monnaies dont l'utilisation est soumise à des restrictions. Les instruments financiers classés dans la catégorie des équivalents de trésorerie comprennent les titres de placement dont l'échéance est égale ou inférieure à trois mois à compter de la date d'acquisition.

4.7 Les créances liées à des opérations sans contrepartie directe comprennent les contributions à recevoir, c'est-à-dire les sommes dues conformément aux échéances fixées dans les accords relatifs aux contributions, y compris les contributions pluriannuelles, et comptabilisées dans leur intégralité à la signature de ces accords, exception faite des accords dont les conditions d'exécution échappent au contrôle du PNUD. Il s'agit de produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe qui sont constatés à la valeur nominale minorée des montants considérés comme irrécouvrables. La dépréciation des contributions à recevoir est traitée au cas par cas.

4.8 Les créances diverses représentent les montants dus au PNUD au titre de services que celui-ci a fournis à d'autres entités et pour lesquels il doit recevoir directement une contrepartie en espèces d'une valeur approximativement égale.

4.9 Les avances versées correspondent à des montants transférés aux entités d'exécution ou aux partenaires de réalisation (voir la note 34.2 pour la définition de ces termes) à titre d'avance. Elles sont initialement portées à l'actif, puis passées en charges lorsque les biens sont livrés ou les services rendus par les entités d'exécution ou partenaires de réalisation et que cela est attesté au moment de la réception par le PNUD des relevés de dépenses certifiés (rapports financiers, formulaires d'autorisation de financement ou d'ordonnancement de dépenses ou rapports sur l'exécution des projets). Le PNUD comptabilise les charges dès l'instant où il reçoit ces relevés. Les données nécessaires se trouvent dans les états financiers audités des entités concernées ou, si ces états ne sont pas disponibles à la fin de l'année considérée, dans ceux que les entités ont présentés à leurs auditeurs ou qui n'ont pas encore été audités.

4.10 Il y a paiement anticipé lorsque l'accord conclu entre le Programme et l'entité d'exécution, le partenaire de réalisation ou le fournisseur prévoit un versement initial. Le paiement est enregistré comme actif courant jusqu'à la fourniture des biens ou des services visés, après quoi une charge est constatée et le paiement anticipé est minoré du montant correspondant à la prestation fournie.

4.11 Conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, le PNUD accorde à ses fonctionnaires des avances de traitement à des fins déterminées. Ces avances sont consenties pour une durée initiale inférieure à 12 mois et leur valeur comptable est proche de la juste valeur, car les éventuelles dépréciations en sont déduites.

4.12 Les prêts à des gouvernements désignent les prêts octroyés à des pays pour la construction de locaux à usage de bureaux ou de logements destinés au PNUD et à d'autres organismes des Nations Unies. Ils sont constatés au coût initial de la construction, minoré des remboursements effectués, le produit des loyers étant appliqué à cette fin. Les prêts sont ensuite constatés au coût amorti minoré de toute dépréciation.

Juste valeur avec contrepartie en résultat

4.13 Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat désignent ceux qui ont été classés comme tels lors de leur comptabilisation initiale ou sont détenus à des fins de transaction. Ils sont initialement constatés à la juste valeur, avec passation en charges de tous coûts de transaction. Leur juste valeur est mesurée à chaque date de clôture et toute variation (gain ou perte) est portée en résultat. Les instruments dérivés servent à couvrir le risque de change et sont souscrits auprès de contreparties solvables, conformément aux directives du PNUD régissant les placements. Le Programme les classe parmi les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat. Leur juste valeur est obtenue des contreparties et comparée aux résultats de valorisations internes reposant sur les méthodes et techniques d'évaluation généralement acceptées dans le secteur. Les titres de cette catégorie sont classés comme des actifs courants lorsqu'il est prévu de les céder dans les 12 mois qui suivent la date de clôture. Le PNUD ne pratique pas la comptabilité de couverture pour les instruments dérivés.

4.14 Toutes les catégories d'actifs financiers sont évaluées à chaque date de clôture pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif ou d'un groupe d'actifs, par exemple une défaillance ou un retard de paiement de la contrepartie ou une réduction permanente de la valeur de l'actif. Les dépréciations

sont constatées en charges (directement ou par l'intermédiaire d'un compte de correction de valeur) dans les comptes de l'année durant laquelle elles se produisent.

Stocks

4.15 Les stocks destinés à être distribués gratuitement ou cédés à un prix symbolique sont comptabilisés soit au coût d'achat, soit au coût de remplacement, la plus faible des deux valeurs étant retenue. Les stocks destinés à la vente sont constatés au coût d'acquisition ou à la valeur nette de réalisation, si celle-ci est inférieure. La valeur nette de réalisation correspond au prix estimatif des stocks dans des conditions de vente normales, minoré des coûts d'achèvement et des frais de vente. Le coût est calculé selon la méthode du premier entré, premier sorti. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition et les coûts imputables au transfert de ces actifs jusqu'à leur lieu d'exploitation et à leur mise en état. En ce qui concerne les stocks acquis dans le cadre d'une opération sans contrepartie directe (par exemple, des dons), le coût correspond à la juste valeur à la date d'acquisition.

Immobilisations corporelles

4.16 Toutes les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique minoré du cumul des amortissements et dépréciations. Le coût historique comprend les coûts directement imputables à l'acquisition de l'actif et l'estimation initiale des frais liés au démantèlement de l'actif et à la remise en état du site. Lorsqu'un actif est acquis gratuitement ou à un coût symbolique, sa juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant son coût. Le seuil d'immobilisation des immobilisations corporelles est un coût unitaire d'au moins 5 000 dollars. En ce qui concerne les améliorations locatives, le seuil d'immobilisation est fixé à 50 000 dollars.

4.17 Pour évaluer les immobilisations corporelles après leur comptabilisation, le PNUD a choisi d'appliquer le modèle du coût plutôt que celui de la réévaluation. Les coûts ultérieurs ne sont intégrés à la valeur comptable de l'actif ou constatés en tant qu'actif distinct que s'il est probable que le PNUD sera le bénéficiaire des avantages économiques futurs associés à ce bien et si le coût du bien peut être évalué de façon fiable. Les frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés en charges pendant l'année durant laquelle ils sont engagés.

4.18 Les actifs afférents à des projets que le PNUD ne contrôle pas sont portés en charges à mesure que les dépenses correspondantes sont engagées. On estime que le PNUD contrôle un actif s'il peut l'utiliser, ou en bénéficier d'une autre manière, au service de ses propres objectifs et s'il peut interdire ou limiter l'accès de tiers à cet actif. C'est le cas lorsqu'il exécute directement un projet.

4.19 Les immobilisations corporelles comprennent les accords de cession de droits d'usage concernant des biens qui remplissent les critères de comptabilisation (voir ci-après les paragraphes 4.51 à 4.53 consacrés aux contrats de location).

4.20 L'amortissement des immobilisations corporelles est opéré sur leur durée d'utilité estimée selon la méthode de l'amortissement linéaire, sauf dans le cas des terrains, dont la valeur n'est pas amortissable. Lorsque les éléments d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés comme des actifs distincts, c'est-à-dire en tant que grands composants d'une immobilisation corporelle. Les immobilisations en cours ne sont pas amorties car elles ne peuvent pas encore être utilisées.

Durée d'utilité estimée des immobilisations corporelles

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Bâtiments	10 à 40
Véhicules	12
Matériel informatique et matériel de communication	8 à 20
Mobilier et agencements	15
Matériel et outillage	20
Améliorations locatives	Durée du bail ou durée de vie de l'actif, si celle-ci est plus courte

4.21 Compte tenu de l'utilisation attendue des immobilisations corporelles, il est considéré que la valeur résiduelle est égale à zéro dès lors qu'elles sont complètement amorties. Il y a gain ou perte sur sortie d'immobilisations corporelles lorsque les produits des cessions diffèrent de la valeur comptable de l'immobilisation considérée. De tels écarts sont comptabilisés en résultat.

4.22 Lorsqu'il sous-loue des locaux pris à bail, le PNUD applique le modèle du coût pour les évaluations ultérieures.

Immobilisations incorporelles

4.23 Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique, minoré du cumul des amortissements et dépréciations.

4.24 Le coût des licences d'utilisation de logiciels acquises à l'extérieur est porté à l'actif en tenant compte des dépenses engagées pour acquérir et mettre en service ces logiciels. Les coûts directement associés au développement de logiciels destinés au PNUD sont comptabilisés comme immobilisations incorporelles. Ils comprennent les charges afférentes aux membres du personnel ayant pris part au développement et la part des frais généraux correspondante. Les dépenses associées au développement de logiciels qui ne répondent pas aux critères de comptabilisation sont portées en charges à mesure qu'elles sont engagées. Les frais de développement déjà passés en charges (comme les frais de recherche) ne sont pas portés en immobilisations au cours d'une année ultérieure. Le seuil d'immobilisation est fixé à 50 000 dollars pour les logiciels développés en interne et à 5 000 dollars pour les logiciels achetés à l'extérieur. Les frais de recherche sont portés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

4.25 Les dépenses engagées pour configurer ou adapter un logiciel en tant que service hébergé dans le cloud ou s'y abonner sont comptabilisées comme frais de fonctionnement lorsque les services sont reçus, étant donné que les systèmes utilisés ne peuvent pas être comptabilisés comme actifs contrôlés parce qu'ils ne répondent pas aux critères.

4.26 Les frais afférents au développement du code visant à améliorer ou modifier les fonctions existantes ou à en créer de nouvelles pour les systèmes non hébergés dans le cloud sont comptabilisés en immobilisations incorporelles, pourvu que les critères de comptabilisation en immobilisations incorporelles soient satisfaits, et ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité restante du logiciel.

4.27 Afin de décider si les dépenses engagées pour intégrer des logiciels contrôlés à des logiciels fournis en tant que service répondent aux critères de comptabilisation en

immobilisations incorporelles, il peut être nécessaire de procéder à une évaluation, notamment pour déterminer de manière fiable s'il s'agit ou non d'actifs distincts.

4.28 Pour toutes les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité définie, l'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire à des taux qui ramèneront le coût ou la valeur de l'actif à sa valeur résiduelle estimée et est comptabilisé en résultat. La durée d'utilité de ces logiciels (immobilisations incorporelles) est réexaminée au moins une fois par an. Toute modification de la durée d'utilité, y compris toute modification due à des améliorations, est prise en compte de façon prospective en tant que changement d'estimation comptable.

Durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	3 à 6
Logiciels développés en interne	3 à 6
Marques	2 à 6
Droits d'auteur	3 à 10
Brevets	2 à 6
Licences et autres	2 à 6

4.29 Lorsqu'un accord contraignant prévoit une durée d'utilisation inférieure à la durée d'utilité estimée d'un actif, celui-ci est amorti sur la durée d'utilisation prévue dans l'accord.

Dépréciation d'actifs non générateurs de trésorerie

4.30 Les immobilisations corporelles et incorporelles sont classées dans la catégorie des actifs non générateurs de trésorerie et font l'objet d'un test de dépréciation à chaque date de clôture. Aucune des immobilisations corporelles et incorporelles du PNUD n'est détenue à des fins commerciales. Une dépréciation est comptabilisée en résultat dès lors que la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Cette dernière est égale à la juste valeur diminuée du coût de vente ou à la valeur d'utilité, si celle-ci est plus élevée.

4.31 Les dépréciations constatées lors d'exercices antérieurs sont évaluées à chaque date de clôture pour déterminer s'il existe une quelconque indication que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Une perte de valeur ne fait l'objet d'une reprise qu'à la condition que la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas celle qui aurait été déterminée, nette d'amortissement, si la perte de valeur n'avait pas été comptabilisée.

Classement des passifs financiers

<i>Classement IPSAS</i>	<i>Type de passif financier</i>
Autres passifs financiers	Dettes et charges à payer, fonds détenus au nom de donateurs, avances à payer, passifs divers et autres dettes – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et entités des Nations Unies

Classement IPSAS	Type de passif financier
Juste valeur avec contrepartie en résultat	Passifs dérivés

Autres passifs financiers

4.32 Les autres passifs financiers sont initialement constatés à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables, et sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ceux dont la durée est inférieure à 12 mois sont constatés à leur valeur comptable.

4.33 Les dettes et charges à payer se rapportant à l'achat de biens et services sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis évaluées au coût amorti lorsque les biens ont été livrés ou les services fournis et que le PNUD les a acceptés. Les passifs sont constatés au montant facturé minoré des remises consenties à la date de clôture. Lorsque les factures ne sont pas disponibles à la date de clôture, le montant du passif fait l'objet d'une estimation.

4.34 Les avances à payer correspondent aux sommes dues aux agents d'exécution et partenaires de réalisation. Cet élément du passif est évalué sur la base du montant dû compte tenu des charges dont il est rendu compte dans les rapports financiers approuvés, les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses ou les rapports sur l'exécution des projets de l'année.

4.35 Les fonds détenus en fiducie (Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires) correspondent aux sommes que le PNUD reçoit lorsqu'il fournit des services d'administration de fonds, et qui seront versées aux organisations participantes. Par l'intermédiaire du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, le PNUD assure des services d'administration pour les fonds d'affectation spéciale multidonateurs et programmes communs d'organismes des Nations Unies et de gouvernements dont il est nommé administrateur. À ce titre, il est chargé d'encaisser les contributions des donateurs, de verser des fonds aux organisations participantes, de recevoir les soldes non utilisés par les organisations participantes et de présenter des rapports de synthèse aux donateurs et aux autres parties prenantes. Dans le cadre de cet arrangement, les fonds qu'il reçoit des donateurs sont comptabilisés soit en tant qu'éléments de trésorerie et équivalents de trésorerie soit en tant que placements pour le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, avec inscription d'un passif correspondant à la rubrique Dettes – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et entités des Nations Unies, jusqu'à leur versement aux organisations participantes.

4.36 Les autres éléments de passif comprennent les dépôts non affectés et d'autres dettes. Les dépôts non affectés représentent les contributions reçues de donateurs qui n'ont pas été portées en diminution de contributions préaffectées à recevoir.

Juste valeur avec contrepartie en résultat

4.37 Les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat désignent ceux qui ont été classés comme tels lors de leur comptabilisation initiale ou qui sont détenus à des fins de transaction. Ils sont initialement constatés à la juste valeur, avec passation en charges de tous coûts de transaction. Leur juste valeur est mesurée à chaque date de clôture et toute variation (gain ou perte) est portée en résultat. Le PNUD classe les produits dérivés parmi les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat. Les instruments dérivés servent à couvrir le risque de change et sont souscrits auprès de contreparties solvables, conformément aux directives du PNUD régissant les placements. Ils

comprennent des dérivés incorporés dans des dépôts à terme, qui peuvent être remboursés dans une autre devise par les contreparties moyennant un rendement plus élevé. Leur juste valeur est obtenue des contreparties et comparée aux résultats de valorisations internes reposant sur les méthodes et techniques d'évaluation généralement acceptées dans le secteur. Les passifs de cette catégorie sont classés comme passifs courants lorsque leur règlement doit intervenir dans les 12 mois qui suivent la date de clôture. Le PNUD ne pratique pas la comptabilité de couverture pour les instruments dérivés.

Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance

4.38 Les fonds reçus par anticipation représentent des contributions perçues antérieurement à la signature de l'accord de contribution correspondant. Les fonds sont comptabilisés en produits à la signature de l'accord avec le donateur, conformément à la politique relative aux produits afférents aux contributions. Les produits comptabilisés d'avance représentent les fonds reçus de tiers, d'organismes des Nations Unies et de donateurs dont il a été rendu compte dans l'état de la situation financière et, selon la nature de l'accord, sont portés en produits lorsque les commissions au titre des services rendus sont acquises ou lorsque d'éventuelles conditions sont remplies.

Avantages du personnel

4.39 Le PNUD comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

- a) les avantages à court terme du personnel ;
- b) les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) les autres avantages à long terme du personnel ;
- d) les indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme du personnel

4.40 Les avantages à court terme désignent les avantages payables dans les 12 mois qui suivent la fin de l'année pendant laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit. Ils comprennent les prestations d'affectation, les prestations mensuelles ordinaires (salaires et traitements), les absences rémunérées (congrés payés tels que les congés annuels), des avantages à court terme non pécuniaires et la part des prestations à long terme payables aux employés actuels qui se rapportent à l'année financière considérée. Une charge est comptabilisée lorsque les fonctionnaires fournissent des services qui ouvrent droit à des prestations. Un passif est constaté pour tout droit acquis qui n'a pas été réglé à la date de clôture et représente le montant versé ou à verser pour régler le passif. Étant donné qu'il s'agit d'avantages à court terme, le passif n'est pas actualisé en fonction de la valeur temporelle de l'argent et est donc un passif courant.

Avantages postérieurs à l'emploi

4.41 Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les prestations payables après la cessation de service, hors indemnités de fin de contrat.

4.42 Les avantages dus après la cessation de service comprennent les pensions, les subventions de primes d'assurance maladie, ainsi que les prestations liées au rapatriement et autres paiements dus après la cessation de service. Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi sont soit à cotisations définies, soit à prestations définies.

4.43 Pour les régimes à cotisations définies, les engagements afférents à chaque année sont calculés en fonction du montant des cotisations dues pour ladite année et aucune hypothèse actuarielle n'est nécessaire pour évaluer les engagements ou les charges. Les avantages postérieurs à l'emploi relevant de régimes à prestations définies sont évalués à la valeur actuelle des engagements, ajustée des gains ou pertes actuariels non comptabilisés et du coût des prestations au titre des services passés non comptabilisé, et minorée de la juste valeur des actifs du régime (s'il en existe) à la date de clôture. Le PNUD ne détient aucun actif correspondant à la définition d'un actif de régime.

4.44 Le PNUD est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

4.45 Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Le PNUD, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations versées par le PNUD à la Caisse durant l'année financière sont constatées en charges.

4.46 En vertu des Statuts de la Caisse, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Il a pour pratique de procéder à une évaluation actuarielle tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

4.47 Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Régimes à prestations définies

4.48 Les régimes à prestations définies du PNUD comprennent l'assurance maladie après la cessation de service et certaines prestations liées à la cessation de service. Les engagements correspondants sont calculés séparément pour chacun de ces régimes, par estimation du montant des prestations futures auxquelles les employés peuvent prétendre du fait des services qu'ils ont rendus pendant l'exercice considéré et les exercices antérieurs. Ces engagements sont actualisés pour en déterminer la valeur actuelle et constatés à la date de clôture, déduction faite de la juste valeur des actifs du régime et des ajustements à effectuer en raison du coût non comptabilisé des services antérieurs. Ces calculs sont effectués chaque année par un(e) actuaire indépendant(e) compétent(e) selon la méthode des unités de crédit projetées.

4.49 Le taux d'actualisation correspond au rendement à la date de clôture d'obligations de sociétés de premier rang ayant des échéances proches de celles des paiements à effectuer. Les écarts actuariels résultant des ajustements liés à l'expérience et des modifications d'hypothèses actuarielles sont constatés directement en actif net/situation nette pour l'année au cours de laquelle ils se produisent. Toutes les autres variations du passif concernant ces obligations sont comptabilisées en résultat l'année où elles se produisent.

Autres avantages à long terme du personnel

4.50 Les autres avantages à long terme désignent les prestations ou fractions de prestations qui ne sont pas dues dans les 12 mois suivant la fin de l'année pendant laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit. Ils comprennent la part non courante des prestations liées au congé dans les foyers et des indemnisations dues en cas de maladie, d'accident ou de décès imputables au service. Ils sont comptabilisés comme passifs non courants et évalués à la valeur actuelle des flux de trésorerie estimatifs futurs dès lors que les paiements et les effets de l'actualisation sont jugés importants. Les écarts actuariels sont constatés en situation nette.

Indemnités de fin de contrat de travail

4.51 Les indemnités de fin de contrat de travail ne sont comptabilisées en charges que lorsque le PNUD est manifestement tenu, en vertu d'un plan explicite détaillé et sans possibilité réelle de s'y soustraire, soit de mettre fin à l'emploi d'un(e) fonctionnaire avant la date normale de départ à la retraite, soit d'accorder des prestations de fin d'emploi à titre d'incitation à un départ volontaire. Les indemnités dues dans les 12 mois sont constatées au montant qu'il est prévu de verser. Pour celles qui sont dues plus de 12 mois après la date de clôture, le montant des engagements est actualisé.

Contrats de location

Contrat de location simple

4.52 Les contrats de location prévoyant que le bailleur continue d'assumer une part importante des risques et de bénéficier d'une bonne part des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont classés dans la catégorie des contrats de location simple. Les paiements effectués en exécution d'un contrat de location simple, déduction faite de la valeur des incitations offertes par le bailleur, sont comptabilisés selon la méthode linéaire sur la durée du bail.

Contrats de location-financement

4.53 Les contrats de location d'actifs corporels qui transfèrent au PNUD la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location-financement. Ils sont initialement comptabilisés à l'actif et au passif, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est moindre. Par la suite, les actifs loués sont amortis, conformément aux méthodes comptables applicables aux immobilisations corporelles, sur la durée du bail ou sur la durée d'utilité des biens, si celle-ci est la plus courte. Chaque paiement au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisé pour partie au passif et pour partie en charge financière. La part du montant des engagements au titre du contrat qui correspond aux intérêts est portée en charges sur la durée du bail, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû pour chaque année.

Accords de cession de droits d'usage

4.54 Lorsque le PNUD signe un accord qui lui confère le droit d'utiliser des actifs et qui lui transfère le titre légal ou la propriété de ces actifs, par exemple dans le cadre d'un droit d'usage qui lui est accordé sans contrepartie, on considère qu'il s'agit d'une opération sans contrepartie directe. Dans ce cas, un actif et un produit sont comptabilisés au moment de la signature de l'accord. Il faut toutefois que les critères de comptabilisation d'un actif soient remplis. L'actif pour lequel le droit d'usage a été acquis est évalué à la juste valeur à la date d'acquisition. Il est amorti sur la durée d'utilité ou la durée de l'accord de cession de droits d'usage, si celle-ci est la plus courte. Si le PNUD n'a pas la propriété de l'actif ou ne détient aucun titre légal sur celui-ci, une charge est alors comptabilisée. Un produit du même montant que l'actif ou la charge est comptabilisé, sauf dans le cas où un passif est également constaté.

Comptabilisation des produits

Contributions (produits d'opérations sans contrepartie directe)

4.55 Les contributions volontaires sont des opérations sans contrepartie directe comptabilisées en produits lorsque les accords les régissant prennent effet ou, en l'absence de tels accords, lorsque des sommes sont reçues, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD. Le Programme comptabilise des actifs lorsque le contrôle des ressources correspondantes résulte d'événements passés. Les créances résultant d'opérations sans contrepartie directe sont portées à l'actif dès lors qu'il est probable que des avantages économiques ou un potentiel de service en découleront pour le Programme et que leur juste valeur peut être évaluée de façon fiable. Elles sont comptabilisées dans leur intégralité avec le produit correspondant – y compris pour les contributions pluriannuelles – au moment de la signature de l'accord. Lorsque les accords sont assortis de conditions, notamment de conditions qui échappent au contrôle du PNUD, un passif est constaté jusqu'à ce que la condition soit remplie, après quoi le montant de la réduction du passif est comptabilisé en produits.

4.56 Les accords prennent effet à la signature. Une réduction des produits est opérée lorsque le PNUD et un donateur parviennent à un accord mutuel, sous forme d'un avenant au projet, après la signature d'un accord contraignant, pour réduire les produits de contributions préaffectées précédemment comptabilisées.

4.57 Les produits provenant des contributions volontaires sont constatés nets des dépréciations de créances et des fonds inutilisés remboursés aux donateurs.

4.58 Les contributions en nature sous forme de biens sont comptabilisées à l'actif et en produits dès lors qu'il est probable que des avantages économiques ou un potentiel de service en découleront pour le PNUD et que leur juste valeur peut être évaluée de façon fiable. Les contributions en nature au titre d'accords de cession de droits d'usage sont comptabilisées en produits et en charges à la juste valeur des actifs pour lesquels les droits d'usage ont été cédés. Le PNUD ne comptabilise ni en actifs ni en produits les contributions en nature sous forme de services et ne communique pas d'information financière à leur sujet, comme l'y autorisent les normes IPSAS.

Produits des opérations avec contrepartie directe

4.59 Les opérations avec contrepartie directe sont des opérations dans le cadre desquelles le PNUD vend des biens ou des services. Leur produit correspond à la juste valeur des contreparties reçues ou à recevoir pour la vente des biens et des services. Il est comptabilisé déduction faite des remboursements et des remises, dès lors qu'il peut être évalué de façon fiable, que des avantages économiques futurs en résulteront probablement et que certaines conditions ont été remplies. Par exemple :

- a) les produits provenant du recouvrement des coûts d'activités menées (telles que les services d'achat et de paiement que le PNUD assure pour le compte d'entités des Nations Unies) sont constatés au moment où les services sont fournis ;
- b) les produits de la vente des rapports sur le développement humain sont constatés au moment de la vente ;
- c) les produits correspondant aux commissions et aux coûts liés aux services d'achat, de formation et de garde d'actifs, aux services administratifs et à divers services fournis à des gouvernements, à des entités des Nations Unies et à d'autres partenaires sont comptabilisés une fois les services fournis ou la formation assurée.

Comptabilisation des charges

4.60 Les charges sont constatées soit lorsque les biens sont livrés ou les services rendus et acceptés par le PNUD, soit selon les modalités indiquées ci-dessous.

4.61 En cas d'exécution directe des projets par le PNUD ou par un gouvernement avec l'aide d'un bureau de pays à part entière, les charges sont constatées à la réception des biens (hors biens d'équipement) ou services par le PNUD.

4.62 En cas d'exécution par des pays ou des organisations non gouvernementales, les charges sont constatées au moment où les entités d'exécution ou les partenaire de réalisation indiquent au PNUD qu'ils ont décaissé les fonds.

4.63 Les avances versées aux entités d'exécution ou aux partenaires de réalisation sont portées en charges dès lors que les biens sont livrés ou les services rendus par ces entités ou partenaires et que cela est confirmé avec la réception par le PNUD des relevés de dépenses certifiés correspondants, sous la forme notamment de rapports financiers, de formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses ou de rapports sur l'exécution des projets. Le PNUD comptabilise les charges dès l'instant où il reçoit ces relevés. Les données nécessaires se trouvent dans les états financiers audités des entités d'exécution ou des partenaires de réalisation concernés ou, si ces états ne sont pas disponibles à la fin de l'année considérée, dans ceux que les entités ou partenaires ont présentés à leurs auditeurs ou qui n'ont pas encore été audités.

Engagements, provisions et passifs et actifs éventuels

Engagements

4.64 Les engagements sont des charges et des passifs futurs que le PNUD est tenu de supporter en vertu de contrats déjà conclus à la date de clôture et auxquels il n'a guère la possibilité de se soustraire dans le cours normal de son activité. Sont exclus les engagements afférents aux contrats de travail. Les engagements comprennent :

- a) les engagements en capital, c'est-à-dire le montant total des contrats d'acquisition d'immobilisations ni payé ni exigible à la date de clôture ;
- b) les paiements à effectuer au titre de contrats portant sur des biens ou services à fournir au PNUD dans le cours normal de son activité ;
- c) les paiements minimaux à effectuer au titre de baux non résiliables ;
- d) d'autres engagements au titre de contrats non résiliables.

Provisions

4.65 Une provision est constatée lorsque, par suite d'un événement passé, le PNUD a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives

d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Les provisions sont évaluées à la valeur actualisée des charges qui devront être engagées pour éteindre l'obligation. L'augmentation de leur montant résultant du passage du temps est constatée comme charge financière. Lorsqu'une sortie de trésorerie dépend d'un événement futur dont la survenance n'est pas certaine ou qu'elle ne peut pas être estimée de manière fiable, des informations sur le passif éventuel sont communiquées dans les notes relatives aux états financiers.

Passifs et actifs éventuels

Actifs éventuels

4.66 Un actif éventuel est un actif potentiel qui résulte d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains partiellement indépendants de la volonté de l'entité. Un actif éventuel est signalé lorsqu'une entrée de ressources représentatives d'avantages économiques ou d'un potentiel de service est probable. Lorsqu'un actif éventuel est devenu pratiquement certain et que sa valeur peut être mesurée de façon fiable, il est comptabilisé avec le produit correspondant dans les comptes de l'année au cours de laquelle ce changement se produit.

Passifs éventuels

4.67 Il est fait mention d'un passif éventuel, à moins que la probabilité d'une sortie pour règlement soit très faible. S'il devient probable que le passif éventuel se concrétise, une provision est constatée l'année au cours de laquelle ce changement se produit.

Note 5

Information sectorielle

5.1 Pour évaluer les résultats obtenus antérieurement dans la réalisation de ses objectifs et décider de l'attribution future de ses ressources, le PNUD classe ses activités selon quatre secteurs : ressources ordinaires, partage des coûts, fonds d'affectation spéciale et services d'appui remboursables et activités diverses.

Ressources ordinaires

5.2 On appelle ressources ordinaires toutes les ressources du PNUD qui sont combinées et qui ne sont ni liées ni préaffectées. Elles comprennent des contributions volontaires et des contributions d'autres sources gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales, ainsi que les intérêts créditeurs relatifs à ces contributions et des produits divers.

Partage des coûts

5.3 Le partage des coûts est une modalité de cofinancement en vertu de laquelle des contributions peuvent être reçues pour telle ou telle activité relative aux programmes du PNUD, conformément aux politiques, buts et activités de celui-ci. Il sert à financer directement un projet, groupe de projets ou volet de programme de pays particulier. Les contributions de donateurs ne peuvent normalement être utilisées que pendant la durée d'un projet particulier. Les bureaux de pays bénéficient d'une délégation de pouvoir et peuvent signer des accords de partage des coûts.

Fonds d'affectation spéciale

5.4 Un fonds d'affectation spéciale désigne une modalité de cofinancement constituant une entité comptable distincte au titre de laquelle le PNUD reçoit des

contributions pour financer des activités de programme expressément spécifiées par le donateur. Chaque fonds d'affectation spéciale fait l'objet d'une comptabilité et d'une information financière distinctes. Il est rendu compte de chacun de ces fonds séparément au Conseil d'administration du PNUD. Le pouvoir de signature est centralisé et les accords doivent être autorisés au siège par l'Administrateur ou l'Administratrice associé(e). Chaque fonds d'affectation a son propre statut et son ou sa propre gestionnaire.

Services d'appui remboursables et activités diverses

5.5 Les ressources du PNUD autres que celles des trois secteurs susmentionnés (ressources ordinaires, partage des coûts et fonds d'affectation spéciale) sont affectées aux services d'appui remboursables et activités diverses. Ces fonds servent à fournir des services de gestion et d'autres services d'appui à des tiers. Les activités correspondantes relèvent d'accords de services de gestion, du Programme des administrateurs auxiliaires, des services d'appui remboursables, du Programme des Volontaires des Nations Unies, de la réserve au titre des bureaux et logements hors siège, du programme d'appui aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, du programme d'atténuation des effets des catastrophes et de l'appui extrabudgétaire à des activités spéciales.

5.6 Pour attribuer des éléments d'actif au secteur approprié, le PNUD a réparti les éléments de trésorerie et placements en tenant compte des soldes interfonds des quatre secteurs.

Information sectorielle : état de la situation financière au 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Partage des coûts</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>		<i>Total</i>	
	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>
Actif										
Actifs courants										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	115 649	115 775	343 500	303 392	74 656	70 567	87 182	76 751	620 987	566 485
Trésorerie et équivalents de trésorerie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	246 608	397 175	–	–	–	–	–	–	246 608	397 175
Placements	630 730	779 803	1 416 439	1 602 842	307 620	371 582	357 887	400 535	2 712 676	3 154 762
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	479 772	645 195	–	–	–	–	–	–	479 772	645 195
Créances (opérations sans contrepartie directe)	137 169	122 706	2 114 308	1 963 881	242 815	368 792	40 271	11 364	2 534 563	2 466 743
Créances diverses	86 079	54 651	863	1 220	135	178	649	1 604	87 726	57 653
Avances versées	28 549	26 700	150 869	208 057	41 704	53 980	582	1 058	221 704	289 795
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	–	–	507	–	507
Stocks	166	494	11 282	11 441	1	3	915	1 053	12 364	12 991
Total des actifs courants	1 724 722	2 142 499	4 037 261	4 090 833	666 931	865 102	487 486	492 872	6 916 400	7 591 306
Actifs non courants										
Placements	1 047 284	1 139 520	2 532 421	2 425 924	556 259	566 387	639 858	606 214	4 775 822	4 738 045
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	574 157	416 364	–	–	–	–	–	–	574 157	416 364
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	–	–	2 265	–	2 265
Créances (opérations sans contrepartie directe)	231 866	257 622	1 063 034	1 324 333	1 130 322	667 344	6 332	26 437	2 431 554	2 275 736
Immobilisations corporelles	34 058	33 478	22 508	19 009	1 590	2 202	61 820	66 899	119 976	121 588
Immobilisations incorporelles	214	248	127	182	–	–	3 888	5 048	4 229	5 478
Créances diverses	39	39	19	20	14	16	23	25	95	100
Total des actifs non courants	1 887 618	1 847 271	3 618 109	3 769 468	1 688 185	1 235 949	711 921	706 888	7 905 833	7 559 576
Total de l'actif	3 612 340	3 989 770	7 655 370	7 860 301	2 355 116	2 101 051	1 199 407	1 199 760	14 822 233	15 150 882

Information sectorielle : état de la situation financière au 31 décembre 2022 (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Partage des coûts</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>		<i>Total</i>	
	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>
Passif										
Passifs courants										
Dettes et charges à payer	56 120	120 447	99 265	98 058	4 101	11 636	33 257	37 431	192 743	267 572
Avances à payer	1 715	529	9 731	6 396	10 614	4 039	15 790	13 186	37 850	24 150
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	249 556	222 993	1 154	2 399	—	—	14 208	14 941	264 918	240 333
Fonds détenus au nom de donateurs	5 320	12 438	638	970	167	168	110	100	6 235	13 676
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	718 020	1 030 581	—	—	—	—	—	—	718 020	1 030 581
Avantages du personnel	247 709	245 180	4	9	—	—	13 689	15 379	261 402	260 568
Autres passifs courants	18 973	9 765	61	3 590	33	88	2 668	1 243	21 735	14 686
Total des passifs courants	1 297 413	1 641 933	110 853	111 422	14 915	15 931	79 722	82 280	1 502 903	1 851 566
Passifs non courants										
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	574 157	416 365	—	—	—	—	—	—	574 157	416 365
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	—	—	—	—	—	—	16 577	16 585	16 577	16 585
Avantages du personnel	792 123	901 263	21	21	—	—	186 856	388 390	979 000	1 289 674
Autres passifs non courants	103	111	—	—	—	—	—	—	103	111
Total des passifs non courants	1 366 383	1 317 739	21	21	—	—	203 433	404 975	1 569 837	1 722 735
Total du passif	2 663 796	2 959 672	110 874	111 443	14 915	15 931	283 155	487 255	3 072 740	3 574 301
Actif net/situation nette										
Réserves	164 301	157 456	—	—	3 000	3 000	142 000	141 001	309 301	301 457
Excédents/(déficits) cumulés	784 243	872 642	7 544 496	7 748 858	2 337 201	2 082 120	774 252	571 504	11 440 192	11 275 124
Total de l'actif net/de la situation nette	948 544	1 030 098	7 544 496	7 748 858	2 340 201	2 085 120	916 252	712 505	11 749 493	11 576 581
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette	3 612 340	3 989 770	7 655 370	7 860 301	2 355 116	2 101 051	1 199 407	1 199 760	14 822 233	15 150 882

Information sectorielle : état de la performance financière pour l'année terminée le 31 décembre 2022

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Partage des coûts</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>		<i>Éliminations^a</i>		<i>Total</i>	
	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>
Produits												
Contributions volontaires	608 558	881 970	3 428 312	3 747 262	815 048	555 807	145 699	118 986	–	–	4 997 617	5 304 025
Produits d'opérations avec contrepartie directe	3 512	3 160	8 472	527	–	2	117 488	115 143	(1 698)	(2 935)	127 774	115 897
Produits des placements	45 895	97 787	10 020	25 361	10 304	7 524	35 270	4 816	–	–	101 489	135 488
Produits divers	66 984	42 728	3 890	5 219	4 321	2 133	288 302	289 721	(268 271)	(258 346)	95 226	81 455
Total des produits	724 949	1 025 645	3 450 694	3 778 369	829 673	565 466	586 759	528 666	(269 969)	(261 281)	5 322 106	5 636 865
Charges												
Services contractuels	180 157	172 797	1 444 295	1 411 969	277 786	346 295	93 051	77 516	–	–	1 995 289	2 008 577
Charges de personnel	307 624	310 860	225 346	219 321	32 785	43 182	305 286	292 822	–	–	871 041	866 185
Fournitures et consommables utilisés	53 919	93 583	845 047	1 020 726	66 886	71 854	55 946	30 586	–	–	1 021 798	1 216 749
Frais généraux de fonctionnement	189 790	159 621	805 401	718 151	109 459	108 890	117 106	119 009	(269 969)	(261 281)	951 787	844 390
Subventions et autres transferts	16 543	36 174	306 327	258 627	52 687	54 512	2 029	393	–	–	377 586	349 706
Charges diverses	51 851	57 204	26 202	19 426	34 716	2 804	1 974	2 805	–	–	114 743	82 239
Amortissement	3 195	3 363	2 438	2 647	273	417	9 402	10 586	–	–	15 308	17 013
Total des charges	803 079	833 602	3 655 056	3 650 867	574 592	627 954	584 794	533 717	(269 969)	(261 281)	5 347 552	5 384 859
Excédent/(déficit) pour l'année	(78 130)	192 043	(204 362)	127 502	255 081	(62 488)	1 965	(5 051)	–	–	(25 446)	252 006

^a Cet ajustement est nécessaire pour éliminer l'effet des opérations internes de recouvrement des coûts du PNUD.

Note 6**Comparaison avec le budget**

6.1 La convention retenue pour établir le budget et celle utilisée pour établir les états financiers sont différentes. L'état V [état comparatif des montants budgétés et des montants réels (ressources ordinaires)] a été établi selon la méthode comptable applicable au budget, qui est celle de la comptabilité de caisse modifiée, tandis que l'état II (état de la performance financière) l'a été selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

6.2 La présentation dans l'état V des activités et des dépenses budgétaires qui y sont associées fait apparaître les catégories de coûts décrites dans la proposition globale conjointe sur la politique de recouvrement des coûts, approuvée par les conseils d'administration du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance à leur deuxième session ordinaire en 2020 (décision 2020/12). Les catégories suivantes seront utilisées à partir de 2022 : a) activités de développement, dont : i) programme ; ii) appui opérationnel au programme ; iii) activités visant l'efficacité du développement ; b) activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; c) activités de gestion, dont : i) activités récurrentes ; ii) activités ponctuelles ; d) activités indépendantes de contrôle et d'assurance ; e) activités entreprises à des fins spéciales, dont : i) dépenses d'équipement ; ii) activités administrées par le PNUD pour le compte d'autres entités ; f) ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité (conformément à la décision 2021/15 du Conseil d'administration du PNUD). Il convient de noter que l'état II présente les charges par nature.

6.3 C'est la raison pour laquelle le montant réel des dépenses financées au moyen des ressources ordinaires diffère du montant total des charges.

6.4 Les budgets approuvés (dans le cas du PNUD, par son conseil d'administration) sont ceux qui permettent d'engager des dépenses. Pour les besoins de l'information financière conforme aux normes IPSAS, les budgets approuvés sont le budget institutionnel, financé par les ressources ordinaires, et la part du plan de ressources qui concerne les activités de développement devant être financées par les ressources ordinaires. Parce qu'elles reposent sur des estimations et projections établies à partir d'hypothèses concernant des événements à venir et qu'elles n'ont pas été officiellement approuvées par le Conseil d'administration, les autres ressources du PNUD ne sont pas présentées dans l'état V. Le Conseil d'administration a approuvé un budget intégré quadriennal pour la période 2022-2025. Les budgets institutionnels et les budgets relatifs aux programmes couvrent une période de quatre ans, mais le PNUD en divise le total en montants annuels afin de pouvoir effectuer la comparaison des montants budgétés et des montants réels aux fins de l'établissement des états financiers. On trouvera les montants annuels approuvés au titre des composantes programmatiques du budget intégré dans le tableau 3a de l'annexe I du rapport de l'Administrateur intitulé « Plan de ressources intégré et projet de budget intégré du Programme des Nations Unies pour le développement, 2022-2025 » ([DP/2021/29](#)).

6.5 L'état V permet de rapprocher le budget définitif approuvé et les crédits effectivement utilisés, calculés selon la même convention que le budget correspondant. On trouvera ci-après des explications sur les différences significatives qui existent entre le budget définitif et les dépenses réelles. L'état V présente également des informations supplémentaires sur l'exécution du budget pour 2022.

6.6 Il n'y a pas d'écart significatif entre le budget initial approuvé et le budget définitif approuvé, les montants étant équivalents. Les taux d'exécution du budget en 2022 s'expliquent par les facteurs suivants : a) le montant des crédits approuvés ; b) les besoins globaux de trésorerie et de liquidités ; c) les exigences et l'exécution du plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025.

6.7 Ainsi, en 2022, par rapport aux crédits ouverts :

- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de développement (581,3 millions de dollars) représentent 99,6 % du budget approuvé de 583,7 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (10,5 millions de dollars) représentent 87,9 % du budget approuvé de 12,0 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de gestion (128,2 millions de dollars) représentent 87,5 % du budget approuvé de 146,5 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités indépendantes de contrôle et d'assurance (18,6 millions de dollars) représentent 87,8 % du budget approuvé annualisé de 21,2 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités entreprises à des fins spéciales (7,4 millions de dollars) représentent 67,5 % du budget approuvé de 11,0 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité s'élèvent à 0,9 million de dollars.

6.8 On trouvera ci-après le rapprochement des montants réels des flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement et des activités d'investissement et de financement calculés sur une base comparable, qui figurent dans l'état V, et les montants dont il est rendu compte dans l'état IV (état des flux de trésorerie) :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonctionnement	Placements	Financement	Total
Montant réel total (calculé selon une base comparable) présenté dans l'état V	(739 463)	(7 510)	–	(746 973)
Différences liées à la méthode de calcul	13 594	(389)	–	13 205
Différences relatives aux entités prises en compte	333 361	306 064	–	639 425
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (état IV)	(392 508)	298 165	–	(94 343)

6.9 Les différences liées à la méthode de calcul, selon qu'il s'agit du budget (comptabilité de caisse modifiée) ou des états financiers (comptabilité d'exercice), portent principalement sur les commandes passées mais non exécutées. Celles-ci sont en effet prises en compte par la comptabilité budgétaire (comptabilité de caisse modifiée) mais non par la comptabilité financière (comptabilité d'exercice), puisque la livraison des biens ou la prestation des services n'a pas encore eu lieu.

6.10 Les différences relatives aux entités entre l'état IV et l'état V portent notamment sur les autres ressources du PNUD, c'est-à-dire les montants afférents au partage des

coûts, aux fonds d'affectation spéciale et aux services d'appui remboursables et activités diverses, qui figurent dans le premier état mais pas dans le deuxième.

6.11 Il n'y a pas d'écart de date, car la période budgétaire annualisée correspond à la période sur laquelle portent les états financiers.

Note 7

Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Programme des Nations Unies pour le développement		
Fonds en banque	520 198	347 258
Fonds détenus par des gérants externes	41 871	37 227
Petite caisse et encaisse de projet	247	283
Fonds du marché monétaire	35 333	137 540
Instruments du marché monétaire	24 846	24 997
Obligations	—	20 238
Dépréciation	(1 508)	(1 058)
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)	620 987	566 485
Montants détenus en fiducie pour le compte de fonds d'affectation spéciale multidonateurs		
Fonds en banque	1 142	3 927
Fonds du marché monétaire	205 698	310 755
Instruments du marché monétaire	39 768	82 493
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie : montants détenus en fiducie)	246 608	397 175
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie et montants détenus en fiducie)	867 595	963 660

7.1 Les fonds en banque comprennent les fonds détenus par le PNUD au siège et dans les bureaux de pays, dans diverses monnaies. Les monnaies nationales qui n'ont qu'une utilité limitée pour couvrir les dépenses de programmes du PNUD sont régulièrement soumises à des tests de dépréciation.

7.2 La dépréciation de 1,508 million de dollars est liée à des montants détenus dans une monnaie actuellement inutilisable en République arabe syrienne (1,058 million) et à des problèmes d'héritage en suspens dans un bureau de pays (0,450 million).

7.3 Les risques de crédit, de marché et de change auxquels le PNUD est exposé, ainsi que les activités de gestion des risques qu'il mène en ce qui concerne ses actifs financiers, sont décrits dans la note 29.

Note 8
Placements

8.1
Total des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Placements à court terme		
Placements gérés par le PNUD	2 707 913	3 147 101
Placements administrés par des gérants externes	4 763	7 661
Total des placements à court terme	2 712 676	3 154 762
Placements à long terme		
Placements gérés par le PNUD	3 844 612	3 704 657
Placements administrés par des gérants externes	931 210	1 033 388
Total des placements à long terme	4 775 822	4 738 045
Total des placements	7 488 498	7 892 807

Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Placements à court terme		
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	479 772	645 195
Placements à long terme		
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	574 157	416 364
Total des placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1 053 929	1 061 559

8.1.1. Les placements détenus par le PNUD comprennent des actifs financiers gérés par le Programme qu'il est prévu de détenir jusqu'à leur échéance, ainsi que des titres disponibles à la vente administrés par des gérants externes. Les placements visés à la rubrique « Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires », qu'il est prévu de détenir jusqu'à leur échéance, se composent des fonds confiés au PNUD par des donateurs et détenus pour leur compte en vue d'être versés à l'avenir à des organisations du système des Nations Unies et à des organisations externes participantes.

8.2

Total des placements gérés par le Programme des Nations Unies pour le développement : placements qu'il est prévu de détenir jusqu'à leur échéance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>1^{er} janvier 2022</i>	<i>Achats</i>	<i>Placements arrivés à échéance</i>	<i>Produits à recevoir/ (amortissement)</i>	<i>Autres</i>	<i>Reclassement de long terme à court terme</i>	<i>31 décembre 2022</i>
Placements à court terme							
Instruments du marché monétaire	1 731 389	767 701	(1 959 513)	2 237	(40)	499 484	1 041 258
Obligations	1 415 712	137 468	(1 513 994)	(4 627)	(2)	1 632 098	1 666 655
Total des placements à court terme	3 147 101	905 169	(3 473 507)	(2 390)	(42)	2 131 582	2 707 913
Placements à long terme							
Instruments du marché monétaire	50 013	447 968	–	1 516	(13)	(499 484)	–
Obligations	3 654 644	1 829 462	–	(7 396)	–	(1 632 098)	3 844 612
Total des placements à long terme	3 704 657	2 277 430	–	(5 880)	(13)	(2 131 582)	3 844 612
Total des placements détenus jusqu'à leur échéance	6 851 758	3 182 599	(3 473 507)	(8 270)	(55)	–	6 552 525

8.2.1. Au 31 décembre 2022, la valeur comptable des placements détenus jusqu'à leur échéance dépassait la valeur de marché de 254,018 millions de dollars (16,826 millions en 2021). Les taux d'intérêt nominal et les taux d'intérêt des placements détenus par le PNUD jusqu'à leur échéance (principalement des obligations) sont inférieurs aux taux du marché les plus élevés enregistrés en 2022. Cette différence entre la valeur comptable et la valeur de marché n'a pas d'incidence sur le recouvrement des intérêts et de la valeur nominale des obligations, car le portefeuille est surtout composé d'instruments à revenu fixe de qualité. Au 31 décembre 2022, le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur les placements qu'il était prévu de détenir jusqu'à leur échéance.

8.2.2. Les risques de crédit, de marché et de change auxquels le PNUD est exposé, ainsi que les activités de gestion des risques qu'il mène en ce qui concerne ses placements, sont décrits dans la note 29.

8.3

Placements administrés par des gérants externes : actifs financiers disponibles à la vente

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>
Placements à court terme		
Obligations	5 105	7 574
Obligations : ajustements de la juste valeur	(342)	87
Total des placements à court terme	4 763	7 661

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Placements à long terme		
Actions	571 582	533 305
Actions : ajustements de la juste valeur	(11 669)	122 890
Obligations	428 672	378 810
Obligations : ajustements de la juste valeur	(57 375)	(1 617)
Total des placements à long terme	931 210	1 033 388
Total des placements disponibles à la vente administrés par des gérants externes	935 973	1 041 049

8.3.1. Le portefeuille de titres disponibles à la vente est composé de placements administrés par des gérants externes aux fins du financement des prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations dues à la cessation de service. Outre ces placements, un montant de 41,87 millions de dollars (37,23 millions en 2021) également réservé à l'assurance maladie après la cessation de service et aux prestations dues à la cessation de service a été comptabilisé à la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie.

8.3.2. Le montant total réservé à l'assurance maladie après la cessation de service, trésorerie et équivalents de trésorerie compris, s'élève à 917,04 millions de dollars (1 007,85 millions en 2021). Le montant total des placements destinés au financement des prestations dues à la cessation de service, trésorerie et équivalents de trésorerie compris, s'élève à 60,80 millions de dollars (70,43 millions en 2021).

8.3.3. Le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur les placements disponibles à la vente au 31 décembre 2022.

8.3.4. Les risques de crédit, de marché et de change auxquels le PNUD est exposé, ainsi que les activités de gestion des risques qu'il mène en ce qui concerne ses placements, sont décrits dans la note 29.

8.4

Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1 ^{er} janvier 2022	Achats	Placements arrivés à échéance	Produits à recevoir/ (amortissement)	Reclassement de long terme à court terme	31 décembre 2022
Placements à court terme						
Instruments du marché monétaire	481 670	327 515	(716 800)	342	40 000	132 727
Obligations	163 525	93 539	(192 478)	(973)	283 432	347 045
Total des placements à court terme	645 195	421 054	(909 278)	(631)	323 432	479 772
Placements à long terme						
Instruments du marché monétaire	—	40 000	—	—	(40 000)	—
Obligations	416 364	441 377	—	(152)	(283 432)	574 157
Total des placements à long terme	416 364	481 377	—	(152)	(323 432)	574 157
Total des placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1 061 559	902 431	(909 278)	(783)	—	1 053 929

8.4.1. Le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur les placements du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires au 31 décembre 2022.

Note 9

Créances (opérations sans contrepartie directe)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Contributions à recevoir (créances courantes)	2 566 567	2 467 623
Dépréciation ^a	(32 004)	(880)
Contributions à recevoir (créances courantes, montant net)	2 534 563	2 466 743
Contributions à recevoir (créances non courantes)	2 431 554	2 275 736
Total des créances (opérations sans contrepartie directe)	4 966 117	4 742 479

^a La dépréciation des contributions à recevoir a augmenté de 31,12 millions de dollars en 2022. Aucune dépréciation comptabilisée au cours des périodes précédentes n'a été reprise.

Classement par échéance des créances sur opérations sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Arriérés	252 713	129 437
Contributions à recevoir dans les années à venir	4 713 404	4 613 042
Total des créances (opérations sans contrepartie directe)	4 966 117	4 742 479

9.1 Les contributions à recevoir comprennent 4,71 milliards de dollars (4,61 milliards en 2021) que les donateurs se sont engagés à verser au PNUD dans des accords signés pour des périodes futures et 369,04 millions de dollars (380,33 millions en 2021) de créances au titre des ressources ordinaires.

9.2 Les 252,71 millions de dollars (129,44 millions en 2021) relatifs aux arriérés représentent le montant que le PNUD aurait dû avoir déjà reçu, selon le calendrier des paiements prévu dans les accords signés avec les donateurs.

9.3 Un montant de 4,60 milliards de dollars (4,36 milliards en 2021) correspond à des ressources autres que les ressources de base, qui doivent financer des activités d'exécution de projets à l'appui d'objectifs précis, conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PNUD.

9.4 Les risques de crédit et de change auxquels le PNUD est exposé en ce qui concerne les créances sont décrits dans la note 29.

Note 10 Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créances courantes		
Placements à recevoir	34 243	18 301
Créances sur des tiers	53 690	38 442
Créances sur le personnel	253	264
Autres actifs financiers	152	2 277
Créances sur d'autres entités des Nations Unies	32	312
Créances accessoires	4 344	4 398
Total brut des créances diverses courantes	92 714	63 994
Dépréciation ^a	(4 988)	(6 341)
Total net des créances diverses courantes	87 726	57 653
Créances non courantes		
Dépôts de garantie	95	100
Total brut des créances diverses non courantes	95	100
Total net des créances diverses	87 821	57 753

^a La dépréciation des créances diverses a diminué de 1,353 million de dollars en 2022 (augmentation de 3,997 millions en 2021) : des dépréciations de 1,025 million de dollars ont été enregistrées en 2022 (4,228 millions en 2021), auxquelles a été déduit un montant de 2,378 millions de dollars (0,231 million en 2021) correspondant à la reprise de dépréciations comptabilisées au cours de la période précédente.

Classement par échéance des créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Échéance inférieure ou égale à 6 mois	46 012	27 984
Échéance supérieure à 6 mois	46 797	36 110
Total brut des créances diverses	92 809	64 094

Créances sur d'autres entités des Nations Unies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créances sur d'autres entités au titre de la réserve au titre des bureaux et logements hors siège	6	24
Université des Nations Unies	—	283
Autres	26	5
Total des créances diverses sur des entités des Nations Unies	32	312

10.1 Les risques de crédit et de change auxquels le PNUD est exposé en ce qui concerne les créances sont décrits dans la note 29.

Note 11

Avances versées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fonds de fonctionnement versés aux gouvernements et à des organisations non gouvernementales pour des activités qui n'ont pas encore été exécutées	92 208	105 848
Fonds de fonctionnement versés à des entités des Nations Unies pour des activités qui n'ont pas encore été exécutées	82 267	109 216
Charges comptabilisées d'avance	32 528	60 614
Avances versées au personnel	16 249	15 704
Total brut des avances versées	223 252	291 382
Dépréciation ^a	(1 548)	(1 587)
Total net des avances versées	221 704	289 795

^a La dépréciation des avances versées a diminué de 0,039 million de dollars en 2022 (diminution de 0,013 million en 2021), pour s'établir à 1,548 million de dollars : des dépréciations de 0,003 million de dollars ont été comptabilisées en 2022 (0,128 million en 2021), auxquelles a été déduit un montant de 0,042 million de dollars (0,141 million de dollars en 2021) correspondant à la reprise de dépréciations comptabilisées au cours de la période précédente.

Classement par échéance des avances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Échéance inférieure ou égale à 6 mois	205 235	254 968
Échéance supérieure à 6 mois	18 017	36 414
Total brut des avances versées	223 252	291 382

Note 12

Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fournitures et matériel médicaux	10 252	11 273
Fournitures et consommables informatiques	932	609
Fournitures de bureau	677	738
Carburant	57	38
Publications	57	40
Rapports sur le développement humain	3	6

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fournitures et matériel d'intervention d'urgence	12	12
Autres stocks liés à des projets	374	275
Total	12 364	12 991

Note 13 Prêts à des gouvernements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Créances courantes		
Prêts à des gouvernements	—	507
Total partiel	—	507
Créances non courantes		
Prêts à des gouvernements	—	2 265
Total partiel	—	2 265
Total	—	2 772

13.1 Les prêts à des gouvernements désignent les prêts octroyés à des pays pour la construction de locaux à usage de bureaux ou de logements destinés au PNUD et à d'autres organismes des Nations Unies.

13.2 Au 31 décembre 2022, tous les prêts à des gouvernements qui restaient dus au titre des exercices antérieurs avaient été remboursés au PNUD.

Note 14 Immobilisations corporelles

14.1 Le PNUD distingue deux grandes catégories d'immobilisations corporelles : les actifs de projet et les actifs de gestion. Les actifs de projet, qui représentent 24 % des immobilisations corporelles, servent à l'exécution des programmes et projets de l'entité. Les actifs de gestion, qui en représentent 76 %, sont utilisés pour les activités non liées aux projets dans les bureaux de pays et au siège du PNUD.

Immobilisations corporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Terrains	Bâtiments	Mobilier et agencements	Matériel informatique et matériel de communication	Véhicules	Matériel et outillage	Améliorations locatives	Total
Solde au 1^{er} janvier 2022								
Coût	7 456	49 142	939	22 191	100 471	13 604	30 627	224 430
Cumul des amortissements	—	(11 448)	(546)	(13 377)	(54 846)	(5 326)	(17 299)	(102 842)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2022	7 456	37 694	393	8 814	45 625	8 278	13 328	121 588

	<i>Terrains</i>	<i>Bâtiments</i>	<i>Mobilier et agencements</i>	<i>Matériel informatique et matériel de communication</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Matériel et outillage</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Total</i>
Exercice clos le 31 décembre 2022								
Entrées et ajustements	(222)	318	251	1 242	10 652	3 641	471	16 353
Cessions – charges	–	(64)	(70)	(3 087)	(8 593)	(1 139)	(769)	(13 722)
Amortissements	–	(1 595)	(47)	(1 309)	(7 159)	(619)	(2 911)	(13 640)
Cessions – cumul des amortissements/amortissements	–	(15)	39	2 207	6 212	653	301	9 397
Dépréciation	–	–	–	–	–	–	–	–
Reclassements	–	392	–	11	–	10	(413)	–
Valeur comptable au 31 décembre 2022	7 234	36 730	566	7 878	46 737	10 824	10 007	119 976
Solde au 31 décembre 2022								
Coût	7 234	49 788	1 120	20 357	102 530	16 116	29 916	227 061
Cumul des amortissements	–	(13 058)	(554)	(12 479)	(55 793)	(5 292)	(19 909)	(107 085)
Valeur comptable au 31 décembre 2022	7 234	36 730	566	7 878	46 737	10 824	10 007	119 976

14.2 Au 31 décembre 2022, le montant des immobilisations en cours au titre des améliorations locatives était nul (en 2021, il s'était établi à 0,4 million de dollars).

14.3 Au 31 décembre 2022, le PNUD n'avait constaté aucune dépréciation de ses immobilisations corporelles (0,028 million de dollars en 2021).

Note 15

Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Logiciels acquis à l'extérieur</i>	<i>Marques, droits d'auteur et licences</i>	<i>Actifs en cours de développement</i>	<i>Total</i>
Solde au 1^{er} janvier 2022					
Coût	21 980	47	16	347	22 390
Cumul des amortissements	(16 874)	(28)	(10)	–	(16 912)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2022	5 106	19	6	347	5 478
Exercice clos le 31 décembre 2022					
Entrées et ajustements	1 024	–	–	–	1 024
Cessions – charges	(1 699)	(10)	(5)	(347)	(2 061)
Amortissement	(1 658)	(6)	(4)	–	(1 668)
Cessions – cumul des amortissements	1 440	10	6	–	1 456
Reclassements	–	–	–	–	–
Valeur comptable au 31 décembre 2022	4 213	13	3	–	4 229

	Logiciels développés en interne	Logiciels acquis à l'extérieur	Marques, droits d'auteur et licences	Actifs en cours de développement	Total
Solde au 31 décembre 2022					
Coût	21 305	37	11	—	21 353
Cumul des amortissements	(17 092)	(24)	(8)	—	(17 124)
Valeur comptable au 31 décembre 2022	4 213	13	3	—	4 229

15.1 Au 31 décembre 2022, le PNUD n'avait constaté aucune dépréciation de ses immobilisations incorporelles (comme en 2021).

Note 16 Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Charges à payer	80 899	100 815
Sommes dues à des entités des Nations Unies	50 389	91 783
Sommes dues à des tiers	51 686	69 592
Autres passifs financiers	8 020	154
Sommes dues au personnel	1 748	4 566
Placements	1	662
Total	192 743	267 572

Sommes dues à des entités des Nations Unies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Compte courant de l'Organisation des Nations Unies	13 969	23 943
Organisation mondiale de la Santé	7 182	6 670
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	2 967	3 819
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	2 686	2 465
Fonds d'équipement des Nations Unies	1 917	16 332
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	1 327	10 767
Fonds des Nations Unies pour la population	3 613	17 642
Prélèvement aux fins de la coordination	4 334	3 209
Autres entités des Nations Unies	12 394	6 936
Total	50 389	91 783

Note 17
Avances à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fonds de fonctionnement à verser aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales	3 577	1 098
Fonds de fonctionnement à verser aux entités d'exécution et aux partenaires de réalisation	34 273	23 052
Total	37 850	24 150

Note 18
Fonds reçus par anticipation, produits comptabilisés d'avance et fonds détenus au nom de donateurs**a) Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Éléments courants		
Fonds reçus par anticipation	1 154	3 109
Produits comptabilisés d'avance : commissions perçues par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en sa qualité d'agent d'administration	14 195	14 217
Produits comptabilisés d'avance : créances (opérations sans contrepartie directe)	13	14
Comptes de compensation avec des entités des Nations Unies	135 424	119 218
Fonds pour services communs reçus par anticipation d'entités des Nations Unies	114 132	103 775
Total partiel	264 918	240 333
Éléments non courants		
Produits comptabilisés d'avance : commissions perçues par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en sa qualité d'agent d'administration	16 577	16 579
Produits comptabilisés d'avance : divers	—	6
Total partiel	16 577	16 585
Total	281 495	256 918

18.1 Les comptes de compensation avec des entités des Nations Unies sont des fonds que le PNUD détient au nom d'entités pour pouvoir leur fournir des services tels que des services bancaires, des services de traitement des paiements aux fournisseurs et des services liés aux états de paie. Les fonds pour services communs reçus par anticipation des entités des Nations Unies sont des sommes recueillies par le PNUD au nom d'entités des Nations Unies pour des services qu'il leur fournira (locaux

partagés, services informatiques, services d'entretien et services de voyage, entre autres).

b) Fonds détenus au nom de donateurs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Remboursements aux donateurs	6 235	13 676
Total	6 235	13 676

18.2 Les sommes en attente de restitution aux donateurs comprennent des fonds non dépensés dans le cadre de projets qui ont été achevés ou auxquels il a été mis fin, ainsi que les intérêts créditeurs qui ont été mis de côté pour remboursement aux donateurs lorsque les accords de contribution le prévoient, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD. Ces fonds seront remboursés ou affectés à de nouveaux programmes une fois que les donateurs auront communiqué leurs instructions à ce sujet.

Note 19

Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Passifs courants		
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	718 020	1 030 581
Total partiel	718 020	1 030 581
Passifs non courants		
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	574 157	416 365
Total partiel	574 157	416 365
Total	1 292 177	1 446 946

19.1 Cette rubrique correspond aux fonds versés par les donateurs au Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en vue d'un décaissement futur. En 2022, le PNUD, en sa qualité d'agent d'administration, a reçu des apports nets de trésorerie provenant de donateurs d'un montant équivalant à 1 564,85 millions de dollars (contre 1 821,57 millions de dollars en 2021) et décaissé 1 735,25 millions de dollars (contre 1 407,24 millions de dollars en 2021). Les apports nets de trésorerie comprennent également les intérêts créditeurs et le produit des placements (15,16 millions de dollars, contre 4,09 millions de dollars en 2021) et l'évolution nette des autres actifs et passifs (0,48 million de dollars, contre 0,36 million de dollars en 2021).

Note 20
Avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Passifs courants		
Congés annuels	89 701	91 094
Régime d'assurance maladie	133 659	128 701
Assurance maladie après la cessation de service	18 145	21 692
Prestations liées au rapatriement	10 578	9 542
Congé dans les foyers	7 215	7 226
Indemnités de fin de contrat de travail	499	500
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	867	836
Cotisations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	296	649
Capital-décès	261	254
Autres avantages du personnel	181	74
Total partiel	261 402	260 568
Passifs non courants		
Assurance maladie après la cessation de service	872 962	1 168 732
Prestations liées au rapatriement	88 662	98 358
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	11 936	15 667
Congé dans les foyers	3 134	4 282
Capital-décès	2 306	2 635
Total partiel	979 000	1 289 674
Total	1 240 402	1 550 242

20.1 Les engagements au titre des congés annuels ont été calculés sur la base des jours de congé accumulés. À la cessation de service, les fonctionnaires ont droit au paiement des jours de congé annuel accumulés qu'ils n'ont pas pris, à concurrence de 60 jours. Les fonctionnaires en activité peuvent également reporter les congés non utilisés sur l'année suivante, dans la même limite. Le plafond a été rétabli au premier trimestre 2022, une fois que les passifs correspondant à des soldes de congés excédant ce plafond ont été éteints.

20.2 Le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège a été créé en 1987 par l'Assemblée générale à sa quarante et unième session, en application de l'article 6.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Il est alimenté par les primes versées par le personnel et par des contributions proportionnelles du PNUD. Les charges qui s'y rapportent correspondent aux demandes de remboursement traitées dans l'année et aux dépenses d'administration connexes. Ce régime d'assurance médicale est réservé aux entités et membres du personnel suivants : les bureaux de pays du PNUD ; les agents du PNUD recrutés sur le plan local qui sont en poste dans un lieu d'affectation hors siège et auxquels s'appliquent le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation ; les fonctionnaires administrés par le PNUD ayant adhéré au Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement. Le passif du régime d'assurance médicale correspond au solde net cumulé des contributions reçues,

duquel sont déduites les charges afférentes aux demandes de remboursement et les dépenses d'administration du régime concernant tous les membres du personnel et les entités affiliés.

20.3 Les avantages postérieurs à l'emploi sont constitués conformément au Règlement et au Statut du personnel de l'ONU, et les montants des engagements correspondants sont calculés par des actuaires indépendants. Les prestations dont le montant est calculé par des actuaires comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement, les indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès et le capital-décès.

20.4 Les montants, au 31 décembre 2022, des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, des prestations liées au rapatriement, des indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès et du capital-décès ont été déterminés par l'évaluation actuarielle des engagements au titre des prestations arrêtée à la même date.

Régimes à prestations définies

20.5 Le PNUD offre à ses fonctionnaires et anciens fonctionnaires les régimes à prestations définies ci-après, qui sont sujets à évaluation actuarielle : assurance maladie après la cessation de service ; prestations de fin de service telles que les primes de rapatriement ; d'autres prestations, telles que le capital-décès et les indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès.

20.6 La valeur actuelle des engagements au titre de ces régimes à prestations définies a évolué comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Assurance maladie après la cessation de service	Rapatriement	Capital-décès	Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Total
Montant des engagements au 31 décembre 2021	1 190 424	107 899	2 890	16 504	1 317 717
<i>Facteurs d'augmentation des engagements</i>					
Coût des services rendus au cours de la période	42 019	7 359	90	1 073	50 541
Coût financier	37 272	2 781	70	114	40 237
Pertes actuarielles sur les décaissements	—	—	—	—	—
Pertes actuarielles dues à la modification des hypothèses financières	—	—	—	—	—
Pertes actuarielles dues à la modification des hypothèses démographiques	—	—	—	—	—
Pertes actuarielles dues aux ajustements liés à l'expérience	—	—	—	399	399
<i>Facteurs de diminution des engagements</i>					
Prestations effectivement versées	(13 696)	(6 671)	(102)	(830)	(21 299)
(Gains) actuariels sur les versements	(8 683)	(3 128)	(159)	—	(11 970)
(Gains) actuariels dus à la modification des hypothèses financières	(356 229)	(9 000)	(222)	(4 457)	(369 908)
(Gains) actuariels dus à la modification des hypothèses démographiques	—	—	—	—	—
(Gains) actuariels dus aux ajustements liés à l'expérience	—	—	—	—	—
Passif constaté au 31 décembre 2022	891 107	99 240	2 567	12 803	1 005 717

20.7 La valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies est égale au passif correspondant présenté dans l'état de la situation financière. Les charges à payer représentent la part de la valeur actuelle des prestations auxquelles auront droit les fonctionnaires qu'ils ont déjà acquise entre la date de début de la période de service ouvrant droit aux prestations et la date de l'évaluation actuarielle. Des périodes antérieures de service non continu pourront être prises en compte dans le calcul de la période de service ouvrant droit aux prestations. Les avantages des fonctionnaires en activité leur sont totalement acquis à la date à laquelle ils peuvent faire valoir la totalité de leurs droits aux prestations dues après la cessation de service. Les engagements sont calculés à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, selon laquelle les droits à prestations de chaque participant au titre du régime sont portés en charges par régularisation, compte tenu de la formule appliquée pour le calcul des prestations. Les retraités continuant de cotiser au régime, la valeur actuelle des primes attendues des participants après leur départ à la retraite est déduite du montant brut des engagements, ce qui permet d'obtenir le montant net engagements.

20.8 Le coût des services rendus au cours de la période et le coût financier portés en charges s'établissent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Rapatriement</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Total</i>
Coût des services rendus au cours de la période	42 018	7 359	90	1 074	50 541
Coût financier	37 272	2 781	70	114	40 237
Total des charges comptabilisées au titre des avantages du personnel	79 290	10 140	160	1 188	90 778

20.9 Les gains/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s directement dans l'actif net/la situation nette se répartissent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Rapatriement</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Total</i>
Gains/(pertes) actuariel(le)s du(e)s à la modification des hypothèses et aux ajustements liés à l'expérience	356 229	9 000	222	4 058	369 509
Gains/(pertes) actuariel(le)s sur les décaissements	8 683	3 128	159	—	11 970
Total des gains/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	364 912	12 128	381	4 058	381 479

20.10 Les gains actuariels nets enregistrés en 2022 (381,479 millions de dollars) tiennent essentiellement à un gain actuariel de 356,229 millions de dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, qui est imputable à la modification des hypothèses actuarielles.

20.11 Le tableau ci-après présente les montants des engagements au titre des prestations définies et de l'ajustement lié à l'expérience pour l'exercice considéré et les quatre exercices antérieurs :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021	2020	2019	2018
Assurance maladie après la cessation de service					
Engagements au titre des prestations définies	891 107	1 190 424	1 173 893	1 047 179	1 036 847
Ajustements liés à l'expérience	2 877	(27 887)	–	47 926	(188 125)
Duration ^a	18	21	21	22	18
Rapatriement					
Engagements au titre des prestations définies	99 240	107 899	116 866	105 166	93 273
Ajustements liés à l'expérience	11 376	(11 510)	–	1 271	(7 187)
Duration ^a	8	9	10	10	9
Capital-décès					
Engagements au titre des prestations définies	2 567	2 890	2 802	2 797	1 427
Ajustements liés à l'expérience	241	169	–	29	(571)
Duration ^a	7	8	8	8	8
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès					
Engagements au titre des prestations définies	12 803	16 504	15 761	14 293	13 319
Ajustements liés à l'expérience	399	459	271	(541)	(1 398)
Duration ^a	19	19	18	18	17

^a La duration moyenne pondérée des engagements au titre des prestations définies n'est disponible que pour 2018 et les années suivantes.

20.12 Les montants estimatifs des prestations à verser au cours des 10 prochaines années, déduction faite des cotisations des participants, sont indiqués dans le tableau ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2032
Assurance maladie après la cessation de service	24 219	26 627	29 028	31 428	33 849	204 770
Rapatriement	11 118	9 174	7 874	7 364	7 621	37 486
Capital-décès	275	258	249	242	236	1 058
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	872	843	817	788	750	3 533

20.13 À la fin de 2022, le PNUD disposait de 917,04 millions de dollars en espèces et en placements pour financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Il était donc en mesure de financer 103 % (contre 85 % en 2021) du montant total de ces engagements (891,107 millions de dollars).

20.14 Le PNUD a injecté un montant non renouvelable de 49,7 millions de dollars pour mieux financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ; prise en 2021, la décision a été exécutée au début de 2022. L'injection de liquidités, associée à la diminution des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, établie d'après les résultats d'une évaluation actuarielle complète, a permis au PNUD de couvrir intégralement ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour la première fois.

20.15 La prochaine évaluation actuarielle sera menée conformément à la procédure du régime commun des Nations Unies.

Hypothèses actuarielles

20.16 À l'instar de plusieurs entités du système des Nations Unies, le PNUD procède à une évaluation complète tous les deux ans (au moins) et à une évaluation de suivi au cours de l'année intermédiaire. Si le changement constaté se situe dans les limites définies dans sa politique relative au caractère significatif des données concernant les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, il est procédé au report des données arrêtées lors de l'évaluation complète. La dernière évaluation actuarielle relative à l'assurance maladie après la cessation de service, aux prestations liées au rapatriement, aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès et au capital-décès a été arrêtée au 31 décembre 2022. Les deux hypothèses importantes utilisées par l'actuaire pour déterminer la valeur des engagements au titre des prestations définies sont le taux d'actualisation et, pour l'assurance maladie après la cessation de service, le taux tendanciel de variation des frais médicaux. Les principales hypothèses retenues pour déterminer les engagements au titre des prestations définies sont les suivantes :

	2022	2021
Taux d'actualisation :		
a) Assurance maladie après la cessation de service	5,21 %	3,16 %
b) Prestations liées au rapatriement	5,11 %	2,70 %
c) Capital-décès	5,6 %	2,56 %
d) Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	5,29 %	3,9 %
Taux tendanciels de variation des frais médicaux :		
a) Régimes proposés aux États-Unis d'Amérique (hors Medicare)	6,50 %, tombant progressivement à 3,85 % au bout de 9 ans	5,17 %, tombant progressivement à 3,95 % au bout de 10 ans
b) Régimes proposés aux États-Unis d'Amérique (Medicare)	6,50 %, tombant progressivement à 3,85 % au bout de 9 ans	5,03 %, tombant progressivement à 3,95 % au bout de 10 ans
c) Régimes d'assurance dentaire proposés aux États-Unis d'Amérique	6,50 %, tombant progressivement à 3,85 % au bout de 9 ans	4,53 %, tombant progressivement à 3,95 % au bout de 10 ans
d) Régimes proposés hors États-Unis d'Amérique (Suisse)	4,25 %, tombant progressivement à 2,55 % au bout de 6 ans	3,44 %, tombant progressivement à 2,25 % au bout de 7 ans
e) Régimes proposés hors États-Unis d'Amérique (zone euro)	5,20 %, tombant progressivement à 4,15 % au bout de 11 ans	3,75 %, restant à 3,75 % sans projection dans le temps

	2022	2021
Mouvement du barème des traitements (en fonction de l'âge et de la catégorie des fonctionnaires)	3,97 %-9,27 %	3,97 %-9,27 %
Taux d'inflation	2,40 %	2,50 %
Coût des prestations médicales par personne (en fonction de l'âge) (en dollars É.-U.)	1 087-16 341	1 020-15 344
Méthode actuarielle utilisée	Méthode des unités de crédit projetées	Méthode des unités de crédit projetées

20.17 D'autres hypothèses actuarielles sont retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service : inscription au régime et participation au volet B du programme Medicare, nombre de personnes à charge, différence d'âge entre les conjoints, cotisations des retraités, accroissement du nombre des demandes de remboursement en conséquence du vieillissement, subventions accordées aux retraités pour les médicaments au titre du volet D du programme Medicare et primes versées au titre du volet B dudit programme.

20.18 Les hypothèses relatives à la mortalité reposent sur les tables et statistiques publiées. Les taux de mortalité retenus pour calculer le montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement sont actuellement les suivants :

Taux de mortalité – fonctionnaires en activité	2022		2021	
	À l'âge de 20 ans	À l'âge de 65 ans	À l'âge de 20 ans	À l'âge de 65 ans
Hommes	0,00062	0,00495	0,00062	0,00495
Femmes	0,00034	0,00263	0,00034	0,00263

Taux de mortalité – fonctionnaires à la retraite	2022		2021	
	À l'âge de 20 ans	À l'âge de 70 ans	À l'âge de 20 ans	À l'âge de 70 ans
Hommes	0,00062	0,01113	0,00062	0,01113
Femmes	0,00035	0,00570	0,00035	0,00570

20.19 Les taux de départ à la retraite des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés entre le 1^{er} janvier 1990 et le 1^{er} janvier 2014 et comptant au moins 30 années d'ancienneté s'établissent comme suit :

Taux de départ à la retraite : administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur comptant au moins 30 années d'ancienneté	2022		2021	
	À l'âge de 55 ans	À l'âge de 62 ans	À l'âge de 55 ans	À l'âge de 62 ans
Hommes	0,16	0,70	0,16	0,75
Femmes	0,20	0,80	0,20	0,75

20.20 En ce qui concerne les fonctionnaires en activité, les hypothèses ci-après ont été retenues quant à la probabilité qu'ils soient mariés à la date de départ à la retraite :

<i>Taux de fonctionnaires en activité mariés au moment de la retraite</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>
Hommes	0,75	0,75
Femmes	0,75	0,75

Analyse de sensibilité

20.21 La variation des hypothèses précitées relatives à l'évolution du taux d'actualisation et des frais médicaux aurait les effets suivants sur les montants estimatifs des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>+0,5 %</i>	<i>-0,5 %</i>
Incidence de la variation du taux d'actualisation sur le montant des engagements en fin d'année	(72 766)	83 006
Incidence de la variation des taux tendanciels de variation des frais médicaux sur la valeur cumulée en fin d'année des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	80 864	(71 560)

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

20.22 Le PNUD est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

20.23 Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Le PNUD, comme les autres organisations affiliées et la Caisse, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations versées par le PNUD à la Caisse pendant l'exercice sont constatées en charges.

20.24 Conformément aux Statuts de la Caisse, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de faire réaliser cette évaluation tous les deux ans selon la méthode actuarielle des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

20.25 Le PNUD est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour les organisations

affiliées. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chacune des organisations affiliées contribue à le combler en proportion du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

20.26 La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2021, et l'évaluation au 31 décembre 2022 est en cours. La Caisse a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2022, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2021 s'appliquaient au 31 décembre 2022.

20.27 L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2021 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 117,0 % (contre 107,1 % en 2019). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 158,2 % (contre 144,4 % en 2019).

20.28 Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2021, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des actifs était elle aussi supérieure à la valeur actuarielle de la totalité du passif à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

20.29 Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit lors de l'évaluation en cours, soit parce que la Caisse viendrait à cesser son activité, le montant que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler un déficit actuariel serait calculé en proportion de ses cotisations par rapport au total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2019, 2020 et 2021) s'élevait à 8 505,27 millions de dollars, dont 5 % provenant du PNUD.

20.30 Les cotisations que le PNUD a versées à la Caisse en 2022 se sont élevées à 163 millions de dollars (contre 158 millions de dollars en 2021). Ce montant comprend la part de l'organisation et les cotisations des participants. Les cotisations dues en 2023, qui sont fonction des effectifs et de tout changement dans les barèmes de la rémunération considérée aux fins de la pension, sont estimées à environ 167 millions de dollars.

20.31 Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

20.32 Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Note 21
Autres éléments de passif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Passifs courants		
Dépôts non affectés	19 064	1 119
Dettes diverses	2 671	13 567
Total partiel	21 735	14 686
Passifs non courants		
Dépôts remboursables	103	111
Total partiel	103	111
Total	21 838	14 797

Note 22
Réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	Variation	31 décembre 2022
Fonds de dotation	3 000	—	3 000
Réserve opérationnelle	298 301	8 000	306 301
Réserve pour les initiatives spéciales	156	(156)	—
Total	301 457	7 844	309 301

22.1 La réserve du Fonds de dotation a été constituée en 1998 à l'aide d'une contribution de 3,0 millions de dollars versée par le Gouvernement japonais afin de renforcer les capacités de planification et de gestion des institutions palestiniennes, le but étant de promouvoir un développement socioéconomique durable. Le dispositif et les conditions d'application du Fonds de dotation prévoient que le capital ne sera pas affecté à la programmation tant que le Gouvernement japonais ou le PNUD n'auront pas décidé de clore le Fonds. En revanche, les intérêts qu'il produit peuvent être affectés à l'exécution des programmes.

22.2 Créée en 1979 par le Conseil d'administration du PNUD pour assurer au Programme des liquidités suffisantes, la réserve opérationnelle est reconstituée en appliquant chaque année une formule de calcul définie. Elle se compose d'une réserve pour les ressources ordinaires et d'une réserve pour les autres ressources.

22.3 Au 31 décembre 2022, le solde de la réserve opérationnelle pour les ressources ordinaires s'élevait à 164 millions de dollars. À sa session annuelle de 1999, le Conseil d'administration a approuvé une modification de la formule de calcul de la réserve opérationnelle relative aux ressources ordinaires, qui correspond à la somme des éléments suivants :

a) Recettes : l'équivalent de 10 % du montant annuel moyen des contributions volontaires reçues pendant les trois années les plus récentes, arrondi au million de dollars le plus proche ;

b) Dépenses : l'équivalent de 2 % du montant annuel moyen des dépenses totales engagées durant les trois années les plus récentes, arrondi au million de dollars le plus proche ;

c) Obligations et risques structurels : l'équivalent de 10 % de la somme des éléments recettes et dépenses, arrondi au million de dollars le plus proche ;

d) Trésorerie : l'équivalent des besoins de trésorerie pour un mois, soit un douzième des dépenses totales de l'année la plus récente, arrondi au million de dollars le plus proche.

22.4 En outre, le Conseil d'administration a approuvé la création d'une réserve opérationnelle pour les activités financées au moyen des montants réservés aux autres ressources, dont le solde s'élevait à 142 millions de dollars au 31 décembre 2022. La formule de calcul de la réserve opérationnelle relative aux autres ressources correspond à la somme des éléments suivants :

a) Dépenses : l'équivalent de 2 % du montant annuel moyen des dépenses totales engagées durant les trois années les plus récentes au titre du partage des coûts, des fonds d'affectation spéciale et des services d'appui remboursables et activités diverses, arrondi au million de dollars le plus proche ;

b) Obligations et risques structurels : l'équivalent des dépenses administratives pour un an, actuellement estimé à 30 millions de dollars.

22.5 La formule de calcul de la réserve pour les autres ressources est fondée sur le partage des coûts, les fonds d'affectation spéciale et les services d'appui remboursables et activités diverses, mais les renseignements présentés sur cette réserve dans le tableau figurant dans la note 5 (Information sectorielle : état de la situation financière au 31 décembre 2022) ne portent que sur l'actif net/la situation nette pour les services d'appui remboursables et les activités diverses.

22.6 La réserve au titre des bureaux et logements hors siège est incluse dans la réserve opérationnelle pour les activités financées au moyen des montants réservés aux autres ressources. Elle a été établie en 1979 à un niveau maximum de 25 millions de dollars afin de construire des logements pour le personnel des Nations Unies recruté sur le plan international en poste dans des bureaux de pays. En 1989, le Conseil d'administration a autorisé le PNUD à étendre la portée des réserves pour y inclure le financement de la construction de locaux communs des Nations Unies, l'objectif étant de répondre aux besoins en matière de bureaux des organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques. La situation financière et les résultats de la réserve au titre des bureaux et logements hors siège sont présentés dans la note 34.4 (Services d'appui remboursables et activités diverses).

22.7 En l'an 2000, le Conseil d'administration a approuvé pour la première fois la constitution d'une réserve pour les initiatives spéciales, à imputer sur les ressources ordinaires du PNUD. Le solde, qui servait à financer les dépenses afférentes au déménagement des bureaux (comme les rénovations, le mobilier, les aménagements et le transport), a été entièrement utilisé en 2022.

22.8 En 2022, un montant net de 8,0 millions de dollars a été transféré des excédents cumulés aux réserves opérationnelles, conformément aux formules approuvées par le Conseil d'administration.

Note 23
Excédents cumulés

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	Variation	31 décembre 2022
Excédents cumulés ^a	10 756 678	16 254	10 772 932
Fonds réservés à des fins déterminées ^b	153 323	(46 399)	106 924
Gains/(pertes) actuariel(le)s	243 118	381 479	624 597
Variation de la juste valeur des titres disponibles à la vente	122 005	(186 266)	(64 261)
Total	11 275 124	165 068	11 440 192

^a La variation des excédents cumulés, qui s'élève à 16,25 millions de dollars, correspond à un déficit de 25,45 millions de dollars pour l'année et à des transferts des réserves d'un montant de 41,7 millions de dollars.

^b Les fonds réservés à des fins déterminées sont notamment destinés à la sécurité, aux technologies de l'information et des communications, aux Volontaires des Nations Unies, à la formation et au personnel.

23.1 Le PNUD comptabilise les créances, y compris celles des années futures, conformément aux normes IPSAS, ce qui se traduit par une augmentation des excédents cumulés. Il ne peut toutefois engager des dépenses que lorsqu'il a reçu les fonds des donateurs. Par conséquent, tout solde des ressources disponibles est présenté net des créances. En outre, une grande partie des fonds reçus est réservée à l'exécution de programmes. On trouvera dans le tableau ci-après des renseignements détaillés sur les excédents cumulés, selon qu'ils relèvent de ressources de base⁸² ou d'autres ressources⁸³, nets des créances, ce qui permet d'obtenir une approximation du solde des ressources disponibles.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022			2021	
	Ressources de base	Autres ressources		Ressources de base	Autres ressources
Excédents cumulés	784 241	10 655 951	Total brut des excédents cumulés	872 642	10 402 482
À déduire : total des créances	(455 153)	(4 598 786)	À déduire : total des créances	(435 018)	(4 365 214)
Solde des ressources disponibles	329 088	6 057 165	Solde des ressources disponibles	437 624	6 037 268

⁸² L'expression « ressources de base » renvoie aux « ressources ordinaires », tandis que l'expression « ressources autres que les ressources de base » ou « autres ressources » renvoie au « partage des coûts », aux « fonds d'affectation spéciale » et aux « services d'appui remboursables » pris dans leur ensemble.

⁸³ Ibid.

Note 24
Contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021
Contributions	5 038 335	5 322 349
Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs	21 474	25 118
Total partiel (contributions et contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs)	5 059 809	5 347 467
Contributions en nature	16 657	21 895
À déduire : contributions inutilisées remboursées aux donateurs	(78 849)	(65 337)
Total (montant net)	4 997 617	5 304 025

24.1 Les contributions en nature comprennent principalement des droits d'usage de terrains et de bâtiments cédés sans contrepartie d'une valeur de 15,198 millions de dollars (18,687 millions de dollars en 2021), ainsi que des dons de biens (notamment du matériel informatique et des fournitures) d'une valeur de 1,459 million de dollars (3,208 millions de dollars en 2021).

24.2 Comme le prévoient son Règlement financier et ses règles de gestion financière, le PNUD n'est autorisé à engager des dépenses que dans la limite du montant des fonds reçus et de l'encaisse disponible. En 2022, le montant des sommes reçues s'est élevé à 4,800 milliards de dollars (5,393 milliards de dollars en 2021).

24.3 Le tableau ci-dessous indique le montant des contributions et des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs constaté en 2022 et l'année à laquelle le produit se rapporte.

(En milliers de dollars des États-Unis)

Année	2022		Année	2021	
	Ressources de base	Autres ressources		Ressources de base	Autres ressources
Année considérée			Année considérée		
2022	230 994	115 411	2021	480 241	254 184
Total partiel, année considérée	230 994	115 411	Total partiel, année considérée	480 241	254 184
Années à venir			Années à venir		
2023	132 231	2 149 619	2023	123 585	2 213 721
2024 et après	231 866	2 199 688	2024 et après	257 622	2 018 114
Total partiel, années à venir	364 097	4 349 307	Total partiel, années à venir	381 207	4 231 835
Total (contributions et contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs)	595 091	4 464 718	Total (contributions et contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs)	861 448	4 486 019
Total	5 059 809		Total	5 347 467	

24.4 Le PNUD reçoit des fonds sur une base cyclique : la signature d'accords pluriannuels avec les donateurs déclenche d'emblée la comptabilisation des produits, sous réserve que certains critères soient satisfaits. Au quatrième trimestre de 2022, le PNUD a signé avec les donateurs des accords portant sur un montant total de 1,342 milliard de dollars (contre 1,965 milliard de dollars au quatrième trimestre de 2021) versés sous forme de ressource de base ou de ressources autres que les ressources de base pour des programmes et projets pluriannuels qui seront exécutés au cours des périodes futures⁸⁴, dont des accords totalisant 0,713 million de dollars signés en décembre 2022 (contre 0,944 milliard de dollars en décembre 2021).

24.5 La diminution des contributions volontaires s'explique par la baisse des produits afférents aux ressources de base et aux contributions au titre de la participation aux coûts. En raison de la nature cyclique du financement, les contributions des trois principaux donateurs ont augmenté de 0,103 milliard de dollars et sont passées de 1,282 milliard de dollars en 2021 à 1,385 milliard de dollars en 2022.

Note 25

Produits d'opérations avec contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021
Département de la sûreté et de la sécurité	14 780	15 107
Remboursement de services de gestion et d'appui	67 112	53 503
Volontaires des Nations Unies	1 717	1 922
Commissions pour des services d'appui à l'exécution	2 096	1 827
Commissions pour des services de gestion des états de paie	8 374	9 965
Commissions pour des services de gestion des achats	9 933	10 398
Honoraires de formation	2 790	2 535
Revenus locatifs	6 368	8 522
Commissions perçues par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en sa qualité d'agent d'administration	14 524	12 020
Chiffre d'affaires et redevances provenant de la vente de publications	—	2
Autres produits d'opérations avec contrepartie directe	80	96
Total	127 774	115 897

Note 26

Produits des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021
Produits des placements	101 489	135 488
Total	101 489	135 488

⁸⁴ L'expression « ressources de base » renvoie aux « ressources ordinaires », tandis que l'expression « ressources autres que les ressources de base » ou « autres ressources » renvoie au « partage des coûts », aux « fonds d'affectation spéciale » et aux « services d'appui remboursables » pris dans leur ensemble.

26.1 Les produits des placements sont représentés comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021
Intérêts perçus sur les instruments à revenu fixe et les soldes de comptes bancaires, majorés ou minorés des primes amorties	88 881	56 911
Dividendes perçus sur le portefeuille des placements du PNUD	8 882	7 084
Plus-value réalisée sur la vente de placements	3 726	71 493
Total	101 489	135 488

26.2 La diminution de 25 % du produit global des investissements du PNUD est due à une baisse de la plus-value réalisée sur la vente d'investissements pour 2022, partiellement compensée par l'application de taux d'intérêt plus élevés pour l'année du fait de la reprise économique au sortir de la pandémie.

Note 27

Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022	2021
Gains de change	67 392	41 209
Produits de la facturation des services communs et produits accessoires	27 183	38 894
Commissions pour des services généraux de gestion	651	1 352
Total	95 226	81 455

Note 28

Charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Charges afférentes aux programmes ^a	Total	Charges afférentes aux programmes	Total
	2022	2022	2021	2021
28.1 Services contractuels				
Services contractuels	1 832 773	1 942 190	1 860 700	1 958 337
Charges afférentes au Programme des Volontaires des Nations Unies au titre des services contractuels	46 035	53 099	44 049	50 240
Total (services contractuels)	1 878 808	1 995 289	1 904 749	2 008 577
28.2 Charges de personnel				
Coûts salariaux	202 569	584 658	192 659	574 581
Prestations de retraite	37 272	108 733	34 889	105 460

	Charges afférentes aux programmes ^a	Total	Charges afférentes aux programmes	Total
	2022	2022	2021	2021
Avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat de travail	15 967	100 461	20 564	101 796
Prestations liées aux engagements et affectations	8 763	22 421	10 578	26 381
Prestations liées aux congés	6 374	14 516	6 917	18 105
Autres avantages du personnel	54 943	40 252	62 823	39 862
Total (charges de personnel)	325 888	871 041	328 430	866 185
28.3 Fournitures et consommables utilisés				
Frais d'entretien des immobilisations corporelles et des fournitures liées aux projets	384 898	410 277	382 488	395 952
Fournitures médicales, pharmaceutiques et agricoles	409 697	414 939	476 471	485 646
Fournitures informatiques et maintenance des logiciels	40 949	66 474	46 834	57 014
Matériel informatique et matériel de communication	108 099	108 733	236 669	253 837
Matériel de sécurité et fournitures de bureau	18 291	21 117	20 934	23 923
Autres consommables utilisés	223	258	319	377
Total (fournitures et consommables utilisés)	962 157	1 021 798	1 163 715	1 216 749
28.4 Frais généraux de fonctionnement				
Voyages	159 957	185 261	111 962	121 272
Formation et recrutement	291 586	305 379	239 674	248 946
Loyers, contrats de location et services collectifs de distribution	77 597	160 936	82 653	173 367
Communications	89 749	111 140	92 430	127 258
Fret	71 293	73 051	52 844	54 438
Services spécialisés	37 388	43 352	32 951	37 165
Sécurité	17 808	28 475	18 440	30 496
Remboursement	2 101	4 430	1 772	3 843
Contribution aux dépenses relatives aux activités financées en commun	3 558	11 306	3 120	10 421
Contribution aux dépenses relatives aux services informatiques et aux services de communication	2 504	6 146	2 279	5 454
Assurances/garanties	5 911	6 830	4 774	5 888
Frais de fonctionnement divers	254 762 ^b	15 481 ^c	256 656 ^b	25 842 ^c
Total (frais généraux de fonctionnement)	1 014 214	951 787	899 555	844 390
28.5 Subventions et autres transferts				
Subventions	370 306	373 438	323 069	325 405
Transferts	2 664	4 148	2 759	24 301
Total (subventions et autres transferts)	372 970	377 586	325 828	349 706

	Charges afférentes aux programmes ^a	Total	Charges afférentes aux programmes	Total
	2022	2022	2021	2021
28.6 Charges diverses				
Divers	9 163	10 306	12 778	13 988
Pertes de change ^d	32 223	71 762	10 064	63 584
Moins-values découlant de la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 671	2 179	2 014	2 575
Versements à titre gracieux	—	—	—	—
Dépréciation ^e	31 169	30 496	112	2 092
Total (charges diverses)	74 226	114 743	24 968	82 239
28.7 Amortissement				
Amortissement pour dépréciation	3 849	13 640	4 208	14 987
Amortissement	85	1 668	87	2 026
Total (amortissement)	3 934	15 308	4 295	17 013
Total	4 632 197	5 347 552	4 651 540	5 384 859

^a Dont 4,632 milliards de dollars de charges afférentes aux programmes et 716 millions de dollars de charges afférentes à des activités relatives à l'efficacité du développement, à la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies, à la gestion, à des activités entreprises à des fins spéciales et à des activités diverses. Pour plus de précisions, voir la note 34.1 (Ventilation des charges, par catégorie).

^b Le total des frais de fonctionnement divers (255 millions de dollars) comprend 216 millions de dollars correspondant au recouvrement de coûts internes, montant éliminé du total des charges.

^c Dont 3,26 millions de dollars correspondant aux services administratifs fournis par d'autres organismes des Nations Unies.

^d Les pertes de change (71,8 millions de dollars) comprennent un montant de 1,7 million de dollars correspondant à l'effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

^e Le total de 30,50 millions de dollars comprend un montant brut de 32,28 millions de dollars diminué de 2,42 millions de dollars au titre de dépréciations précédemment comptabilisées et augmenté de 0,64 million de dollars au titre de l'amortissement réel.

Note 29

Instruments financiers et gestion des risques

29.1 Les règles de gestion des risques du PNUD, les directives régissant ses investissements et son Règlement financier et ses règles de gestion financière ont pour objet de réduire au minimum le risque d'amoindrissement des ressources dont il dispose pour financer ses activités. Dans le cadre de ses activités, le PNUD est exposé à différents types de risque financier, notamment :

a) le risque de crédit : le risque de subir une perte financière si une entité ou un contrepartiste manque à ses obligations financières ou contractuelles ;

b) le risque de liquidité : la probabilité que le PNUD ne puisse dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles ;

c) le risque de marché : la possibilité que le PNUD subisse des pertes financières en raison de variations défavorables des taux de change, des taux d'intérêt ou des cours des valeurs.

29.2 La Division de la trésorerie du PNUD gère le portefeuille de placements afférents aux fonds de roulement. Composé de membres de l'équipe dirigeante, le Comité des placements du PNUD se réunit tous les trimestres pour examiner la performance du portefeuille et s'assurer que les décisions relatives aux placements ont été prises conformément aux politiques et directives établies. Les principaux objectifs de la gestion des placements, énoncés dans les directives du PNUD en la matière, consistent à assurer :

- a) la sécurité – c'est-à-dire préserver le capital, en investissant dans des titres à revenu fixe provenant d'émetteurs dont la qualité de crédit est très satisfaisante ;
- b) des liquidités – c'est-à-dire donner la latitude nécessaire pour faire face aux besoins de trésorerie, en investissant dans des titres à revenu fixe facilement négociables et en échelonnant comme il convient les échéances des placements ;
- c) des produits – c'est-à-dire optimiser le rendement des placements en assurant la sécurité et les liquidités susvisées ;
- d) des investissements socialement responsables – c'est-à-dire sélectionner des investissements par application de filtres négatifs mis au point par un prestataire de services.

29.3 Au 31 décembre 2022, le fonds de roulement était classé parmi les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance. Il était composé d'éléments de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, d'instruments du marché monétaire et de titres à revenu fixe.

29.4 Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD régissent la gestion financière du Programme. Ils s'appliquent à tous les fonds et programmes administrés par le PNUD et fixent les normes applicables en matière de contrôle interne et de responsabilité.

29.5 Le PNUD a confié la gestion des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service et ses engagements au titre du rapatriement après la cessation de service à deux entités extérieures en vue de garantir un rendement suffisant, compte tenu de l'horizon à long terme de ces engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi. Au 31 décembre 2022, le portefeuille afférent à l'assurance maladie après la cessation de service et celui afférent au rapatriement après la cessation de service ont été classés comme disponibles à la vente. Ils étaient composés d'éléments de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, de titres à revenu fixe et d'actions.

29.6 Les gérants externes de portefeuilles sont tenus de suivre les directives applicables aux placements. Ces directives prévoient que tous les investissements doivent s'effectuer dans des conditions optimales de sécurité et respecter les principes de responsabilité effective et de responsabilité sociale tout en étant entièrement conformes aux normes de qualité, d'efficacité, de compétence et d'intégrité les plus strictes. Ces directives répertorient les actions mondiales et les titres à revenu fixe dans lesquels les gérants sont autorisés à investir et établissent le ratio d'emprise pour chaque catégorie d'actifs dans le portefeuille. Le comité des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service examine lors de ses réunions trimestrielles les rapports financiers établis par les gérants de portefeuille. Il examine et approuve également les directives de façon périodique.

29.7 Les tableaux ci-après indiquent la valeur des actifs et passifs financiers en fin d'année, selon le classement IPSAS adopté par le PNUD.

a) Actifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Titres détenus jusqu'à leur échéance</i>	<i>Titres disponibles à la vente</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Juste valeur avec contrepartie en résultat</i>	<i>Valeur comptable au 31 décembre 2022</i>	<i>Valeur comptable au 31 décembre 2021</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	–	620 987	–	620 987	566 485
Placements	6 552 526	935 972	–	–	7 488 498	7 892 807
Créances (opérations sans contrepartie directe)	–	–	4 966 117	–	4 966 117	4 742 479
Créances diverses	–	–	87 821	–	87 821	57 753
Avances versées	–	–	221 704	–	221 704	289 795
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	2 772
Total des actifs financiers	6 552 526	935 972	5 896 629	–	13 385 127	13 552 091

b) Classement des passifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Autres passifs financiers</i>	<i>Juste valeur avec contrepartie en résultat</i>	<i>Valeur comptable au 31 décembre 2022</i>	<i>Valeur comptable au 31 décembre 2021</i>
Dettes et charges à payer	184 875	7 868	192 743	267 572
Avances à payer	37 850	–	37 850	24 150
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1 292 177	–	1 292 177	1 446 946
Fonds détenus au nom de donateurs	6 235	–	6 235	13 676
Autres éléments de passif	21 838	–	21 838	14 797
Total des passifs financiers	1 542 975	7 868	1 550 843	1 767 141

29.8 Les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance sont comptabilisés au coût amorti. Au 31 décembre 2022, la valeur comptable de ces actifs dépassait la valeur de marché de 254,018 millions de dollars (16,826 millions en 2021). Les actifs disponibles à la vente sont comptabilisés à la juste valeur marchande, correspondant aux cours du marché obtenus auprès de tierces parties au fait de ces questions. La valeur comptable des prêts et créances est une approximation raisonnable de leur juste valeur.

29.9 Au 31 décembre 2022, le PNUD avait 7,868 millions de dollars de passifs financiers (contre 2,122 millions de dollars d'actifs financiers en 2021) comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat, qui étaient liés à des contrats de change à terme de devises, à quoi s'ajoutaient des montants théoriques administrés par des gérants de portefeuille externes.

29.10 Pour l'année terminée le 31 décembre 2022, un gain net de 8,794 millions de dollars (7,215 millions de dollars en 2021) au titre d'actifs et de passifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat a été constaté dans l'état de la performance financière.

Mode d'évaluation

29.11 Le tableau ci-dessous indique la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente détenus par le PNUD au 31 décembre 2022, par niveau.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actif				
Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat	–	–	–	–
Actions	559 913	–	–	559 913
Obligations	376 060	–	–	376 060
Passif				
Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat	–	(7 868)	–	(7 868)
Total	935 973	(7 868)	–	928 105

29.12 En fonction de la nature des données utilisées aux fins de l'évaluation, les normes IPSAS définissent les trois niveaux de juste valeur suivants :

- a) niveau 1 : cours sur des marchés actifs, non corrigés, d'actifs ou de passifs identiques ;
- b) niveau 2 : éléments d'évaluation autres que les cours de marché relevant du niveau 1, qui sont obtenus soit directement (cours) soit indirectement (dérivés de cours) pour l'actif ou le passif considéré ;
- c) niveau 3 : éléments d'évaluation de l'actif ou du passif considéré ne reposant pas sur des données de marché observables (éléments non attestés).

Analyse du risque de crédit du Programme des Nations Unies pour le développement

29.13 Le PNUD est exposé à un risque de crédit lié à ses actifs financiers, principalement la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et les créances (opérations sans contrepartie directe).

29.14 Au 31 décembre 2022, le PNUD détenait des comptes bancaires dans 149 pays, ce qui l'exposait au risque de défaillance d'institutions financières locales. Il a établi des critères d'évaluation des risques qu'il utilise pour évaluer la solvabilité des institutions financières avant d'ouvrir de nouveaux comptes en banque. Le montant maximum de liquidités en monnaie locale qu'il peut détenir dans chaque pays est fixé et contrôlé par la Division de la trésorerie. En outre, au moyen de comptes à solde nul, il permet à ses bureaux locaux de tirer des fonds en dollars des États-Unis et en euros d'un compte principal géré par le siège pour réalimenter périodiquement leurs comptes en monnaie locale. Les excédents des comptes à solde nul sont automatiquement virés sur le compte principal et investis dans des instruments du marché monétaire à court terme. Cette pratique permet de réduire au minimum les soldes des comptes bancaires locaux.

29.15 En ce qui concerne les placements, les politiques et les directives du PNUD limitent le montant de l'engagement à l'égard d'un même contrepartiste et prévoient des conditions minimales de solvabilité. Les stratégies d'atténuation du risque de crédit énoncées dans ces directives imposent des critères prudents de solvabilité

minimale pour tous les émetteurs en fixant des limites relatives aux échéances et aux contreparties en fonction de la qualité du crédit. Les politiques et directives prescrivent une surveillance continue des notes de crédit des émetteurs et des contreparties. Les investissements autorisés pour les fonds gérés par le PNUD sont limités aux instruments à revenu fixe émis par les États souverains, les organisations supranationales et organismes internationaux, les organismes gouvernementaux ou fédéraux et les banques.

29.16 Le PNUD utilise les notes de crédit établies par les trois principales agences de notation – Moody's, Standard & Poor's (S&P) et Fitch – pour déterminer et contrôler le risque de crédit pesant sur ses instruments financiers. Au 31 décembre 2022, le PNUD n'avait investi que dans des instruments à revenu fixe de qualité, comme l'indique le tableau ci-dessous (présenté selon le système de notation de S&P).

Répartition des placements gérés par le PNUD, par note de crédit

(En milliers de dollars des États-Unis)

31 décembre 2022	AAA	AA+	AA à AA-	A+	A	A-	Non noté	Total
Instruments du marché monétaire	49 881	74 567	416 911	499 795	–	–	104	1 041 258
Obligations	2 732 398	1 251 313	1 063 639	421 264	803	41 850	–	5 511 267
Total	2 782 279	1 325 880	1 480 550	921 059	803	41 850	104	6 552 525

31 décembre 2021	AAA	AA+	AA à AA-	A+	A	A-	Non noté	Total
Instruments du marché monétaire	134 884	119 982	811 415	714 990	–	–	131	1 781 402
Obligations	2 680 523	1 190 301	812 786	386 419	326	–	1	5 070 356
Total	2 815 407	1 310 283	1 624 201	1 101 409	326	–	132	6 851 758

Note : Ni les titres classés comme équivalents de trésorerie, ni les fonds administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires ne sont compris.

Répartition des placements gérés en externe, par note de crédit

(En milliers de dollars des États-Unis)

31 décembre 2022	AAA	AA+	AA à AA-	A+	A	A-	BBB+	BBB	Bons du Trésor des États-Unis	Non noté	Total
Obligations	12 544	6 619	11 153	5 744	6 989	6 764	8 911	2 232	35 226	279 878	376 060
Total	12 544	6 619	11 153	5 744	6 989	6 764	8 911	2 232	35 226	279 878	376 060

31 décembre 2021	AAA	AA+	AA-	A+	A	A-	BBB+	BBB	Bons du Trésor des États-Unis	Non noté	Total
Obligations	11 931	2 212	11 295	6 045	8 661	2 703	10 079	3 984	39 368	288 576	384 854
Total	11 931	2 212	11 295	6 045	8 661	2 703	10 079	3 984	39 368	288 576	384 854

Note : Les placements gérés en externe sont régis par les directives applicables aux placements. Les obligations non notées comprennent des obligations de sociétés et des placements à revenu fixe dans des fonds indiciels cotés d'un montant de 230,75 millions de dollars (contre 240,08 millions de dollars en 2021), le solde restant de 46,13 millions de dollars (contre 48,50 millions de dollars en 2021) étant constitué d'obligations d'État.

29.17 La gestion des placements est centralisée au siège du PNUD, les bureaux de pays n'étant en principe pas autorisés à mener des activités d'investissement, sauf dérogation exceptionnelle accordée par la Division de la trésorerie lorsque les conditions justifient que des placements soient effectués localement dans des conditions bien définies.

29.18 L'atténuation du risque de crédit lié aux produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe est prévue par le Règlement financier et les règles de gestion financière, qui disposent que, pour les ressources autres que les ressources ordinaires, la réception des fonds des donateurs doit précéder l'engagement des dépenses. Il ne peut être dérogé à cette règle qu'à condition de respecter certains critères de gestion des risques relatifs aux montants à recevoir. En outre, une grande partie des contributions à recevoir sont dues par des gouvernements souverains et des entités supranationales, notamment des entités des Nations Unies (comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous), qui présentent un risque de crédit peu élevé. Le PNUD examine périodiquement les montants dus pour déterminer s'ils sont recouvrables, et il comptabilise une dépréciation de ces créances lorsqu'il le juge approprié. Au 31 décembre 2022, une dépréciation de 32,00 millions de dollars a été constatée au titre des produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe.

Créances : opérations sans contrepartie directe, par type d'entité

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Entités gouvernementales	1 704 183	1 257 505
Entités non gouvernementales	3 261 934	3 484 974
Total des créances (opérations sans contrepartie directe)	4 966 117	4 742 479

Note : Les entités non gouvernementales sont pour la plupart supranationales ou internationales.

29.19 Les trois principaux donateurs, qui représentaient 44 % du solde des créances sans contrepartie directe (contre 50 % en 2021), étaient des organismes multilatéraux ou des fonds de financement commun des Nations Unies, comme le montre le tableau ci-dessous. Se fondant sur l'expérience, le PNUD estime que toutes les créances sans contrepartie directe sont recouvrables, les montants étant présentés nets de la dépréciation de 32,00 millions de dollars.

Créances (opérations sans contrepartie directe) : les trois soldes les plus importants

(En milliers de dollars des États-Unis)

N°	Solde	Pourcentage du total	Type d'entité
1	1 120 244	23	Fonds de financement commun des Nations Unies
2	546 969	11	Organisme multilatéral
3	504 134	10	Fonds de financement commun des Nations Unies
Total partiel	2 171 347	44	
Autres	2 794 770	56	
Total	4 966 117	100	

Analyse du risque de liquidité du Programme des Nations Unies pour le développement

29.20 Le risque de liquidité est le risque que le PNUD ne puisse s'acquitter des obligations venant à échéance (dettes, engagements au titre des prestations dues, remboursements aux donateurs et autres éléments de passif).

29.21 Il est procédé aux placements en prenant dûment en considération les besoins de trésorerie du Programme liés au fonctionnement, qui reposent sur les prévisions relatives aux flux de trésorerie. Comme il ressort du tableau ci-dessous, une partie de la trésorerie et des placements du PNUD est conservée sous forme de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et de placements à court terme qui suffisent à couvrir ses engagements à l'échéance.

Analyse de la liquidité

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	Pourcentage	31 décembre 2021	Pourcentage
Soldes de trésorerie	560 808	7	383 710	5
Équivalents de trésorerie	60 179	1	182 775	2
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)	620 987	8	566 485	7
Placements à court terme	2 712 676	33	3 154 762	37
Placements à long terme	4 775 822	59	4 738 045	56
Total (placements à court et à long terme)	7 488 498	92	7 892 807	93
Total (placements, trésorerie et équivalents de trésorerie)	8 109 485	100	8 459 292	100

Répartition des équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Fonds du marché monétaire	35 333	137 540
Instruments du marché monétaire	24 846	24 997
Obligations	—	20 238
Équivalents de trésorerie	60 179	182 775

29.22 L'atténuation du risque de liquidité est également prévue par le Règlement financier et les règles de gestion financière, qui disposent que les bureaux ne peuvent contracter des engagements, y compris des engagements d'achat, que si le budget correspondant existe. Les dépenses ne peuvent être engagées qu'une fois que les fonds ont été reçus et que les budgets ont été actualisés. La capacité de dépense est réévaluée en permanence, à mesure que des engagements sont contractés et des dépenses engagées. En l'absence de réception des fonds, les dépenses doivent être conformes aux directives de gestion des risques.

Analyse du risque de marché du Programme des Nations Unies pour le développement

29.23 Le risque de marché est le risque que le PNUD subisse des pertes financières en raison de variations défavorables des cours de ses instruments financiers, notamment de fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change et des cours des actions.

29.24 Le risque de taux d'intérêt découle des effets des fluctuations des taux d'intérêt du marché sur :

- a) la juste valeur des actifs et passifs financiers ;
- b) les flux de trésorerie futurs.

29.25 Une partie (12,5 %) des titres détenus par le PNUD sont classés comme instruments disponibles à la vente et comptabilisés à la juste valeur avec variation constatée dans la situation nette, ce qui expose le PNUD au risque de taux d'intérêt. Toutefois, les titres sont pour la plupart (87,5 %) classés comme titres détenus jusqu'à échéance et ne sont pas évalués au cours du marché, ce qui signifie que les actifs nets et l'excédent/déficit apparaissant dans les états financiers du Programme ne varient pas de manière notable en fonction des taux d'intérêt.

Répartition des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

		<i>Mode de comptabilisation</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021</i>
Placements détenus jusqu'à l'échéance	Coût amorti		6 552 525	6 851 758
Titres disponibles à la vente	Juste valeur		935 973	1 041 049
Total des placements			7 488 498	7 892 807

29.26 En ce qui concerne le portefeuille des titres détenus jusqu'à l'échéance, le PNUD investit dans des certificats de dépôt libellés en dollars des États-Unis, des billets de trésorerie, des dépôts à terme et des obligations portant intérêt ou à prime d'émission, y compris des obligations à taux fixe, à taux variable ou remboursables par anticipation. Au 31 décembre 2022, le PNUD possédait des titres obligataires à taux variable qui représentaient une valeur totale de 25,00 millions de dollars (contre 110,89 millions de dollars en 2021), dont les dates d'échéance variaient d'un mois à trois ans.

29.27 Le tableau ci-dessous fait apparaître la sensibilité aux taux d'intérêt des investissements du PNUD en fonction de la durée des titres. Seuls sont sensibles aux taux d'intérêt les titres à revenu fixe classés comme disponibles à la vente, qui sont comptabilisés à la valeur du marché avec variation constatée dans la situation nette ; les variations des taux d'intérêt n'ont donc pas d'incidence sur l'excédent ou le déficit du PNUD.

Analyse de la sensibilité aux taux d'intérêt des titres à revenu fixe disponibles à la vente

(En milliers de dollars des États-Unis)

31 décembre 2022	Variation	Incidence sur les états financiers	
		Actif net	Excédent ou déficit
376 060	Hausse de 100 points de base	7 009	–
376 060	Baisse de 50 points de base	(3 504)	–

Note : Instruments obligataires uniquement, à l'exclusion des placements en actions (voir le tableau du paragraphe 29.11 ci-dessus).

Risque de change

29.28 Bien que ses opérations soient principalement libellées en dollars des États-Unis, le PNUD est exposé à des risques de change liés à des avoirs financiers qui sont détenus et à des passifs financiers qui doivent être réglés dans d'autres monnaies.

29.29 Le PNUD reçoit les contributions des donateurs principalement en dollars des États-Unis ainsi que dans un certain nombre de grandes devises, notamment l'euro, la couronne suédoise, les droits de tirage spéciaux, le franc suisse, la livre sterling, la couronne norvégienne, le dollar australien et la couronne danoise. En outre, les gouvernements des pays de programme versent principalement dans leur propre monnaie les contributions destinées au financement des programmes exécutés chez eux. Le PNUD évalue constamment la nécessité de conserver des liquidités et d'autres actifs financiers dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis pour s'acquitter de ses obligations dans ces monnaies.

29.30 Le PNUD gère de façon dynamique les risques de taux de change dans les 10 principales monnaies autres que le dollar en recourant à des contrats de change à terme et à des contrats d'option. Ces monnaies sont les suivantes : couronne danoise, couronne norvégienne, couronne suédoise, dollar australien, dollar canadien, dollar néo-zélandais, euro, franc suisse, livre sterling et yen japonais.

a) Trésorerie et équivalents de trésorerie, placements et créances sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Dollar des États-Unis	Euro	Couronne suédoise	Autres	Total au 31 décembre 2022	Total au 31 décembre 2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	396 295	79 820	192	144 680	620 987	566 485
Placements	7 233 450	126 959	4 921	123 168	7 488 498	7 892 807
Créances (opérations sans contrepartie directe)	3 580 674	589 144	280 622	515 677	4 966 117	4 742 479
Total	11 210 419	795 923	285 735	783 525	13 075 602	13 201 771

Le tableau ci-dessus présente les trois principales monnaies de l'organisation en termes de volume.

b) Analyse de la sensibilité aux taux de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépréciation</i>		<i>Revalorisation de la monnaie</i>	
	<i>Excédent/déficit</i>	<i>Actif net</i>	<i>Excédent/déficit</i>	<i>Actif net</i>
Euro (variation de 10 %)	(60 684)	(11 672)	74 169	14 266
Couronne suédoise (variation de 10 %)	(25 528)	(447)	31 201	547
Livre sterling (variation de 10 %)	(7 707)	(4 318)	9 420	5 277

Les chiffres ci-dessus rendent compte de la sensibilité de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des placements et des créances sans contrepartie directe aux fluctuations des taux de change.

29.31 Au 31 décembre 2022, le PNUD détenait des placements et des soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie dans plusieurs monnaies autres que le dollar des États-Unis, dans le but principalement de faciliter les activités opérationnelles dans les pays de programme, où une grande partie des paiements se font en monnaie locale. Le PNUD ne conserve qu'un minimum d'avoirs en monnaie locale et, chaque fois que possible, convertit les soldes excédentaires de ses comptes bancaires locaux en dollars des États-Unis.

29.32 Les actifs et passifs financiers du PNUD sont pour l'essentiel libellés en dollars des États-Unis, ce qui réduit le risque de change auquel il est exposé. Les passifs financiers, y compris les fonds reçus d'avance et les fonds détenus pour le compte des donateurs, sont inscrits dans le grand livre en dollars des États-Unis, même si une partie peut être remboursée en monnaie locale à la demande des donateurs.

Risque lié au cours des actions

29.33 En 2022, les instruments administrés par les gérants externes au titre du financement de l'assurance maladie après la cessation de service et du rapatriement après la cessation de service comprenaient des actions. Le tableau ci-dessous fait apparaître la sensibilité des placements en question à une variation de 5 % du cours des actions. Seuls sont sensibles aux taux d'intérêt les titres classés comme disponibles à la vente, qui sont comptabilisés à la valeur du marché avec variation constatée dans la situation nette ; les variations des cours n'ont donc pas d'incidence sur l'excédent ou le déficit du PNUD.

Sensibilité des placements en actions à une variation des cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>31 décembre 2022</i>	<i>Variation</i>	<i>Incidence sur les états financiers</i>	
		<i>Actif net</i>	<i>Excédent ou déficit</i>
559 912	Hausse de 5 %	27 996	—
559 912	Baisse de 5 %	(27 996)	—

29.34 Conformément aux principes directeurs régissant ses investissements, le PNUD surveille activement les notes des établissements auxquels il confie ses placements et celles de ses contrepartistes.

29.35 Les variations de la valeur du portefeuille de placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service et au rapatriement après la cessation

de service, qui est classé comme disponible à la vente, sont sans incidence sur l'excédent et le déficit constatés. Voir la note 20 (Avantages du personnel) pour de plus amples informations sur les variations des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et du rapatriement après la cessation de service en 2022. Une étude de modélisation de l'actif et du passif est réalisée périodiquement, au minimum tous les trois ans, afin d'évaluer de manière indépendante le portefeuille de placements et sa composition.

Note 30

Parties liées

Principaux dirigeants

30.1 L'organe de direction du PNUD est le Groupe exécutif, composé de 12 membres à la fin 2022 (13 membres en 2021). Responsable de l'orientation stratégique et de la gestion opérationnelle, il dispose de larges pouvoirs pour exécuter le mandat du Programme. Il comprend quatre catégories de membres : 1 secrétaire général(e) adjoint(e) et administrateur(trice) [l'Administrateur(trice)] ; 1 secrétaire général(e) adjoint(e) [l'Administrateur(trice) associé(e)] ; 9 sous-secrétaires généraux (les administrateurs assistants) ; 1 conseiller(ère) spécial(e) de l'Administrateur(trice)/conseiller(ère) principal(e) pour le modèle d'activité et les processus métier et 1 chef de cabinet et directeur(trice) du Bureau de l'Administrateur(trice) (ès qualités).

Rémunération

(En milliers de dollars des États-Unis)

31 décembre 2022 Catégorie	Nombre d'emplois	Traitement et indemnité de poste	Autres prestations	Rémunération totale	Engagements relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service, aux prestations liées au rapatriement, à l'indemnisation en cas de décès et aux congés annuels
Principaux dirigeants	12	3 214	1 065	4 279	2 936
Parents proches des principaux dirigeants	—	—	—	—	—
Total	12	3 214	1 065	4 279	2 936

30.2 La rémunération versée aux principaux dirigeants comprend le traitement, l'indemnité de poste et les autres avantages prévus par le Statut et le Règlement du personnel de l'ONU.

30.3 Au titre des « autres prestations », les contributions versées par le PNUD, au nom de ses principaux dirigeants, à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies se sont élevées à 0,64 million de dollars (contre 0,68 million en 2021).

Prêts

30.4 Tous les fonctionnaires du PNUD, y compris les principaux dirigeants, peuvent recevoir des avances de traitement aux fins prévues par le Statut et le Règlement du personnel de l'ONU. Au 31 décembre 2022, les principaux dirigeants et leurs parents proches n'avaient pas reçu d'avances autres que celles dont tous les fonctionnaires du PNUD auraient pu se prévaloir.

Système des Nations Unies

30.5 Le PNUD participe à des initiatives du système des Nations Unies comme les dispositifs de financement commun (fonds d'affectation spéciale multidonateurs et programmes conjoints) et les arrangements relatifs aux services communs. Dans le cadre des dispositifs de financement commun, les entités des Nations Unies collaborent à l'exécution d'activités et à l'obtention de résultats. Chaque entité assume sa part de responsabilités dans la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de ces activités.

30.6 Le PNUD est un des organismes parrains du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), initiative novatrice dans le cadre de laquelle les organismes des Nations Unies mènent une action commune et coordonnée face au VIH/sida. Il concourt à la définition des politiques financières et opérationnelles du Conseil de coordination d'ONUSIDA, qui a son siège à Genève.

Note 31**Engagements et passifs et actifs éventuels****Engagements en cours**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Immobilisations corporelles	21 198	18 929
Biens	589 907	386 011
Services	579 588	494 902
Total	1 190 693	899 842

31.1 Au 31 décembre 2022, les engagements du PNUD relatifs à l'acquisition de biens et services divers pour lesquels un marché avait été passé mais qui n'avaient pas été reçus s'élevaient à 1,191 milliard de dollars.

Obligations locatives, selon la durée des contrats

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Obligations locatives immobilières		
Moins d'un an	72 426	72 163
Entre 1 et 5 ans	136 116	94 725
Plus de 5 ans	31 967	23 367
Total	240 509	190 255

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Obligations relatives à la location de matériel		
Moins d'un an	62	90
Entre 1 et 5 ans	—	65
Plus de 5 ans	—	—
Total	62	155

31.2 Les tableaux ci-dessus font état des obligations locatives à honorer selon la durée des contrats de location. En règle générale, la durée des baux immobiliers ou relatifs à la location de matériel conclus par le PNUD varie d'un à cinq ans.

31.3 Le PNUD a signé quelque 461 contrats de location simple pour des terrains et des bâtiments. Il s'agit pour la plupart de baux commerciaux. En 2022, environ 101 accords concernaient des espaces fournis au PNUD par les gouvernements hôtes à titre gracieux et comptabilisés comme des contributions en nature, constituées principalement de droits d'usage de terrains et de bâtiments cédés sans contrepartie d'une valeur de 15,198 millions de dollars (contre 18,687 millions de dollars en 2021) [voir note 24 (Contributions volontaires)]. Les loyers de tous les contrats de location simple sont constatés à la rubrique Loyers, contrats de location et services collectifs de distribution [voir la note 28 (Charges)].

Actifs éventuels

31.4 Au 31 décembre 2022, le PNUD avait un actif éventuel correspondant à un complexe situé au Soudan du Sud dont la propriété faisait l'objet d'un litige. Ce litige explique que le complexe (terrain et bâtiments) n'ait pas été porté en immobilisations corporelles. La juste valeur du terrain et des bâtiments, évaluée par un expert indépendant pour la dernière fois en 2018, s'élève à 51,368 millions de dollars.

Passifs éventuels

31.5 Dans le cadre normal de ses activités, le PNUD peut être partie à des litiges qui sont classés en trois catégories : a) litiges d'ordre commercial ; b) litiges d'ordre administratif ; c) litiges divers.

31.6 Au 31 décembre 2022, les litiges d'ordre commercial et administratif portaient sur un montant total de 7,117 millions de dollars. Le montant qui pourrait être dû et la date à laquelle il le serait étant incertains, aucune dépréciation ou provision n'a été constatée. Le PNUD ne s'attend pas à ce que l'issue d'un quelconque litige auquel il est partie ait une incidence négative notable sur sa situation financière, ses résultats ou ses flux de trésorerie.

31.7 Le PNUD est un des partenaires du Centre international de calcul des Nations Unies, sis à Genève. Selon le mémorandum d'accord conclu entre les deux organismes, la responsabilité financière des deux partenaires peut être engagée, dans certaines conditions, en cas de litige avec un tiers ou d'obligation à l'égard d'un tiers. Au 31 décembre 2022, il n'existait aucun litige de ce type.

Note 32

Fonds pour l'atténuation des effets des catastrophes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Solde d'ouverture	23	23
Total des produits	1 181	1 019
Total des charges	(1 053)	(1 019)
Solde de clôture	151	23

32.1 Le Fonds pour l'atténuation des effets des catastrophes, qui relève de la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales, est principalement alimenté par des contributions statutaires versées au budget ordinaire du Secrétariat de l'ONU

en vue d'appuyer la gestion et l'administration des activités opérationnelles visant le renforcement des capacités en matière d'atténuation des effets des catastrophes.

Note 33

Événements postérieurs à la date de clôture

33.1 La date de clôture des comptes du PNUD est fixée au 31 décembre. La date de certification et de transmission des états financiers est fixée au 30 avril de l'année qui suit l'année financière sur laquelle portent les états (date de signature des états).

33.2 Il ne s'est produit entre la date de clôture et celle à laquelle la publication des états financiers a été autorisée aucun événement, favorable ou défavorable, susceptible d'avoir une incidence significative sur ces états.

Note 34

Informations supplémentaires

34.1

Ventilation des charges, par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2022
Activités de développement	
Programme	4 632 197
Appui opérationnel au programme	31 884
Activités visant l'efficacité du développement	188 253
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies ^a	(21)
Activités de gestion	462 516
Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	32 962
Activités entreprises à des fins spéciales	51 774
Autres activités	217 956
Éliminations ^b	(269 969)
Total des charges	5 347 552

^a Comprend des charges auparavant comptabilisées au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies qui ont reclassées dans d'autres rubriques.

^b Cet ajustement est nécessaire pour éliminer l'effet des opérations internes de recouvrement des coûts du PNUD.

34.2

Charges afférentes aux programmes, par entité d'exécution ou partenaire de réalisation et par partie responsable

34.2.1. L'entité d'exécution ou le partenaire de réalisation est l'entité qui est chargée de la gestion d'un projet et responsable de sa réalisation et des résultats obtenus. Il lui est possible de déléguer à une partie responsable la tâche de mener ce projet à bien.

**34.2 a)
Charges afférentes aux programmes, par entité d'exécution ou partenaire
de réalisation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Partage des coûts</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>	<i>Total</i>
Gouvernements	87 494	1 191 016	210 865	—	1 489 375
Organisations non gouvernementales internationales	148	9 167	7 905	—	17 220
Organisations non gouvernementales nationales	898	3 015	6 293	—	10 206
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	—	1	9	—	10
Organisation maritime internationale	—	—	972	—	972
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	—	155	—	—	155
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	—	—	389	—	389
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	—	—	657	—	657
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	158	4 057	54 255	—	58 470
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	—	856	—	—	856
Programme des Volontaires des Nations Unies	—	—	—	20 033	20 033
Programme des Nations Unies pour le développement	344 929	2 434 695	254 230	—	3 033 854
Total	433 627	3 642 962	535 575	20 033	4 632 197

**34.2 b)
Charges afférentes aux programmes, par partie responsable**

34.2.2. La partie responsable est l'entité chargée de la mise en œuvre d'un projet en
vue de l'exécution des produits.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Partage des coûts</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Services d'appui remboursables et activités diverses</i>	<i>Total</i>
Gouvernements	65 915	817 729	185 835	10	1 069 489
Organisations non gouvernementales internationales	11 209	198 570	14 655	—	224 434
Organisations non gouvernementales nationales	11 597	133 201	16 943	—	161 741
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	247	5 175	2 566	—	7 988
Fonds international de développement agricole	—	—	370	—	370
Organisation internationale du Travail	64	855	177	—	1 096
Organisation maritime internationale	—	—	972	—	972
Organisation internationale pour les migrations	398	1 002	649	—	2 049
Centre du commerce international	234	—	—	—	234

	Ressources ordinaires	Partage des coûts	Fonds d'affectation spéciale	Services d'appui remboursables et activités diverses	Total
Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail	21	—	—	—	21
Organisation panaméricaine de la Santé	—	1 170	—	—	1 170
Fonds d'équipement des Nations Unies	1 925	2 912	613	—	5 450
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	527	10 012	248	—	10 787
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	3 146	654	—	—	3 800
Secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification	—	13	—	—	13
Département des opérations de maintien de la paix du Secrétariat de l'ONU	—	531	254	—	785
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix du Secrétariat de l'ONU	—	152	—	—	152
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	13	381	758	—	1 152
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	84	7 481	3 044	—	10 609
Programme des Nations Unies pour l'environnement	—	677	707	—	1 384
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	—	228	—	—	228
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	—	510	—	—	510
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	24	10 200	—	—	10 224
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	149	768	657	—	1 574
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	337	1 955	47	—	2 339
Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes	—	75	—	—	75
Bureau de la lutte contre le terrorisme du Secrétariat de l'ONU	—	126	—	—	126
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	—	9 026	56 606	—	65 632
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	580	4 430	195	—	5 205
Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Secrétariat de l'ONU	—	284	—	—	284
Fonds des Nations Unies pour la population	252	5 192	308	—	5 752
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	—	1 288	—	—	1 288
École des cadres du système des Nations Unies	20	103	—	—	123
Université des Nations Unies	73	306	242	—	621
Programme des Volontaires des Nations Unies	—	—	—	20 023	20 023
Programme alimentaire mondial	—	2 365	—	—	2 365
Organisation mondiale de la Santé	75	14 603	1 341	—	16 019
Organisation mondiale du tourisme	—	51	—	—	51
Autres entités des Nations Unies	—	215	—	—	215
Programme des Nations Unies pour le développement	336 737	2 410 722	248 388	—	2 995 847
Total	433 627	3 642 962	535 575	20 033	4 632 197

34.3 Répartition géographique des charges afférentes aux programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique</i>	<i>États arabes</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe et Communauté d'États indépendants</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Projets mondiaux et divers</i>	<i>Total</i>
Charges							
Services contractuels	321 365	464 741	361 420	226 245	387 926	117 111	1 878 808
Charges de personnel	109 818	61 814	45 807	14 439	13 711	80 299	325 888
Fournitures et consommables utilisés	340 531	126 874	111 604	177 667	200 689	4 792	962 157
Frais généraux de fonctionnement	381 041	188 705	153 238	83 590	153 198	54 442	1 014 214
Subventions et autres transferts	30 493	14 955	44 512	22 167	186 224	74 619	372 970
Charges diverses	4 805	4 206	2 136	(93)	19 639	43 533	74 226
Amortissement	2 061	618	504	402	230	119	3 934
Total	1 190 114	861 913	719 221	524 417	961 617	374 915	4 632 197

34.4 Services d'appui remboursables et activités diverses

34.4 a) État de la situation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Services d'appui remboursables</i>	<i>Accords relatifs à des services de gestion</i>	<i>Programme des Volontaires des Nations Unies</i>	<i>Activités entreprises à des fins spéciales</i>	<i>Programme des administrateurs et administratrices auxiliaires</i>	<i>Réserve au titre des bureaux et logements hors siège</i>	<i>Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements</i>	<i>Total</i>
Actif								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	62 807	2 093	12 487	3 562	3 128	2 070	1 035	87 182
Placements	259 078	8 634	51 511	14 690	11 167	8 537	4 270	357 887
Créances (opérations sans contrepartie directe)	25 836	714	2 793	9 066	1 862	—	—	40 271
Créances diverses	522	—	—	118	1	8	—	649
Avances versées	463	—	48	71	—	—	—	582
Stocks	834	—	8	73	—	—	—	915
Total des actifs courants	349 540	11 441	66 847	27 580	16 158	10 615	5 305	487 486
Actifs non courants								
Placements	463 200	15 436	92 095	26 265	19 966	15 263	7633	639 858
Créances (opérations sans contrepartie directe)	4 500	84	1 748	—	—	—	—	6 332
Immobilisations corporelles	49 426	—	808	3 334	—	8 252	—	61 820

	Services d'appui remboursables	Accords relatifs à des services de gestion	Programme des Volontaires des Nations Unies	Activités entreprises à des fins spéciales	Programme des administrateurs et administratrices auxiliaires	Réserve au titre des bureaux et logements hors siège	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements	Total
Immobilisations incorporelles	1 320	—	2 568	—	—	—	—	3 888
Créances diverses	21	—	—	2	—	—	—	23
Total des actifs non courants	518 467	15 520	97 219	29 601	19 966	23 515	7 633	711 921
Total de l'actif	868 007	26 961	164 066	57 181	36 124	34 130	12 938	1 199 407
Passif								
Passifs courants								
Dettes et charges à payer	2 102	27	12 773	4 253	14 104	(2)	—	33 257
Avances à payer	706	14 974	—	110	—	—	—	15 790
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	14 195	—	—	—	—	13	—	14 208
Fonds détenus au nom de donateurs	—	—	—	110	—	—	—	110
Avantages du personnel	13 693	—	(3)	7	(8)	—	—	13 689
Autres passifs courants	705	—	2	43	1 906	12	—	2 668
Total des passifs courants	31 401	15 001	12 772	4 523	16 002	23	—	79 722
Passifs non courants								
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	16 577	—	—	—	—	—	—	16 577
Avantages du personnel	186 901	—	—	—	(45)	—	—	186 856
Total des passifs non courants	203 478	—	—	—	(45)	—	—	203 433
Total du passif	234 879	15 001	12 772	4 523	15 957	23	—	283 155
Actif net/situation nette								
Réserves	117 000	—	—	—	—	25 000	—	142 000
Excédents cumulés	516 128	11 960	151 294	52 658	20 167	9 107	12 938	774 252
Total de l'actif net/ de la situation nette	633 128	11 960	151 294	52 658	20 167	34 107	12 938	916 252
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette	868 007	26 961	164 066	57 181	36 124	34 130	12 938	1 199 407

34.4 b) État de la performance financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Services d'appui remboursables	Accords relatifs à des services de gestion	Programme des Volontaires des Nations Unies	Activités entreprises à des fins spéciales	Programme des administrateurs et administratrices auxiliaires	Réserve au titre des bureaux et logements hors siège	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements	Total
Produits								
Contributions volontaires	104 697	(12 513) ⁸⁵	29 947	7 306	16 262	—	—	145 699
Produits d'opérations avec contrepartie directe	84 524	1 932	2 070	27 108	—	1 854	—	117 488
Produits des placements	33 625	49	933	663	—	—	—	35 270
Produits divers	281 285	—	5 639	1 393	—	(15)	—	288 302
Total des produits	504 131	(10 532)	38 589	36 470	16 262	1 839	—	586 759
Charges								
Services contractuels	69 092	1 223	18 304	4 336	2	94	—	93 051
Charges de personnel	282 402	29	3 781	7 273	11 801	—	—	305 286
Fournitures et consommables utilisés	48 599	(1)	802	6 411	—	135	—	55 946
Frais généraux de fonctionnement	91 140	292	6 551	16 780	2 313	30	—	117 106
Subventions et autres transferts	2 015	—	—	14	—	—	—	2 029
Charges diverses	1 954	(222)	246	(10)	(1)	7	—	1 974
Amortissement	8 159	(2)	612	331	—	302	—	9 402
Total des charges	503 361	1 319	30 296	35 135	14 115	568	—	584 794
Excédent/(déficit) pour l'année	770	(11 851)	8 293	1 335	2 147	1 271	—	1 965

34.5 Participation aux coûts de gouvernements et de tierces parties et partage des coûts dans le cadre de la coopération Sud-Sud : état de la performance financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Tierces parties	Gouvernements	Coopération Sud-Sud	Total
Produits				
Contributions volontaires	2 317 916	1 101 924	8 472	3 428 312
Produits d'opérations avec contrepartie directe	6 949	1 523	—	8 472

⁸⁵ Ce montant comprend des remboursements de 2,7 millions de dollars et des reclassements de 10,6 millions de dollars.

	<i>Tierces parties</i>	<i>Gouvernements</i>	<i>Coopération Sud-Sud</i>	<i>Total</i>
Produits des placements	9 888	132	–	10 020
Produits divers	3 041	459	390	3 890
Total des produits	2 337 794	1 104 038	8 862	3 450 694
Charges				
Services contractuels	1 016 702	424 339	3 254	1 444 295
Charges de personnel	206 836	18 135	375	225 346
Fournitures et consommables utilisés	522 658	318 947	3 442	845 047
Frais généraux de fonctionnement	640 539	162 986	1 876	805 401
Subventions et autres transferts	150 289	156 017	21	306 327
Charges diverses	7 171	18 983	48	26 202
Amortissement	2 022	410	6	2 438
Total des charges	2 546 217	1 099 817	9 022	3 655 056
Excédent/(déficit) pour l'année	(208 423)	4 221	(160)	(204 362)

34.6 a)**Trois plus gros fonds d'affectation spéciale : état de la situation financière⁸⁶**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds pour l'environnement mondial</i>	<i>Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal</i>	<i>Fonds des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud</i>
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 022	4 627	3 502
Placements	140 269	19 086	14 444
Créances (opérations sans contrepartie directe)	59 184	13 572	–
Créances diverses	75	–	7
Avances versées	28 158	253	5 356
Total des actifs courants	261 708	37 538	23 309
Actifs non courants			
Placements	250 784	34 123	25 824
Créances (opérations sans contrepartie directe)	1 095 379	4 736	–
Immobilisations corporelles	675	12	42
Créances diverses	15	–	–
Total des actifs non courants	1 346 853	38 871	25 866
Total de l'actif	1 608 561	76 409	49 175

⁸⁶ Le critère de sélection des trois plus gros fonds d'affectation spéciale est le montant total des produits.

	<i>Fonds pour l'environnement mondial</i>	<i>Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal</i>	<i>Fonds des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud</i>
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	1 435	322	113
Avances à payer	1 600	—	1 454
Fonds détenus au nom de donateurs	79	—	88
Autres passifs courants	3	—	—
Total des passifs courants	3 117	322	1 655
Total du passif	3 117	322	1 655
Actif net/situation nette			
Excédents/déficits cumulés	1 605 444	76 087	47 520
Total de l'actif net/de la situation nette	1 605 444	76 087	47 520
Total du passif et de l'actif net/ de la situation nette	1 608 561	76 409	49 175

34.6 b)

Trois plus gros fonds d'affectation spéciale : état de la performance financière⁸⁷

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds pour l'environnement mondial</i>	<i>Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal</i>	<i>Fonds des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud</i>
Produits			
Contributions volontaires	539 421	15 262	16 985
Produits des placements	4 676	723	497
Produits divers	2 721	593	—
Total des produits	546 818	16 578	17 482
Charges			
Services contractuels	151 478	19 935	5 302
Charges de personnel	12 784	2 321	246
Fournitures et consommables utilisés	34 719	2 927	2 315
Frais généraux de fonctionnement	56 995	4 772	2 595
Subventions et autres transferts	38 665	—	1 375
Charges diverses	32 384	59	151
Amortissement	106	4	4
Total des charges	327 131	30 018	11 988
Excédent/(déficit) pour l'année	219 687	(13 440)	5 494

⁸⁷ Le critère de sélection des trois plus gros fonds d'affectation spéciale est le montant total des produits.

34.7 a)**Guichets de financement : état de la situation financière**

34.7.1. Quatre guichets de financement ont été mis en place en 2016 pour servir de fonds de financement communs ; ils sont organisés autour des thèmes suivants : 1) le développement durable et l'élimination de la pauvreté ; 2) les changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe ; 3) la gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives ; 4) les interventions d'urgence en cas de crise et le relèvement. En 2019, l'administration du PNUD a approuvé que les guichets de financement soient restructurés de manière à coïncider plus étroitement avec le mandat fondamental et le plan stratégique du Programme, ainsi qu'avec les priorités des donateurs. Il a été ainsi créé quatre guichets, organisés autour des thèmes suivants : 1) pauvreté et inégalités ; 2) gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience ; 3) nature, climat et énergie ; 4) égalité des genres et avancement des femmes. Compte tenu de leur caractère distinct, les guichets de financement, y compris les quatre premiers guichets, sont présentés séparément.

Guichets de financement : état de la situation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Développement durable et élimination de la pauvreté</i>	<i>Gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives</i>	<i>Changements climatiques et réduction des risques de catastrophe</i>	<i>Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement</i>	<i>Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience</i>	<i>Nature, climat et énergie</i>	<i>Pauvreté et inégalités</i>	<i>Égalité des genres et avancement des femmes</i>
Actif								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	481	354	774	100	15 155	8 325	1 573	146
Placements	1 985	1 455	3 165	411	62 515	34 341	6 488	603
Créances (opérations sans contrepartie directe)	—	(200)	—	—	99 251	53 982	213	213
Créances diverses	—	3	3	—	38	—	—	—
Avances versées	1	(5)	73	—	6 113	1 100	—	—
Stocks	—	—	—	—	—	1	—	—
Total des actifs courants	2 467	1 607	4 015	511	183 072	97 749	8 274	962
Actifs non courants								
Placements	3 549	2 600	5 658	734	111 770	61 397	11 600	1 077
Créances (opérations sans contrepartie directe)	—	—	—	—	25 323	—	—	—
Immobilisations corporelles	—	131	—	46	527	76	—	—
Total des actifs non courants	3 549	2 731	5 658	780	137 620	61 473	11 600	1 077
Total de l'actif	6 016	4 338	9 673	1 291	320 692	159 222	19 874	2 039
Passif								
Passifs courants								
Dettes et charges à payer	65	466	(21)	(1)	1 370	69	78	—

	<i>Développement durable et élimination de la pauvreté</i>	<i>Gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives</i>	<i>Changements climatiques et réduction des risques de catastrophe</i>	<i>Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement</i>	<i>Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience</i>	<i>Nature, climat et énergie</i>	<i>Pauvreté et inégalités</i>	<i>Égalité des genres et avancement des femmes</i>
Avances à payer	–	–	–	–	2	7 338	85	–
Total des passifs courants	65	466	(21)	(1)	1 372	7 407	163	–
Total du passif	65	466	(21)	(1)	1 372	7 407	163	–
Actif net/situation nette								
Excédents cumulés	5 951	3 872	9 694	1 292	319 320	151 815	19 711	2 039
Total de l'actif net/de la situation nette	5 951	3 872	9 694	1 292	319 320	151 815	19 711	2 039
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette	6 016	4 338	9 673	1 291	320 692	159 222	19 874	2 039

34.7 b)

Guichets de financement : état de la performance financière

34.7.2. Les contributions volontaires au guichet de financement Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience (205 millions de dollars) comprennent un montant de 117 millions de dollars destiné aux fonds suivants : a) pandémie de COVID-19 – interventions nationales ; b) pandémie de COVID-19 – interventions régionales ; c) pandémie de COVID-19 – activités visant l'efficacité du développement ; d) réponse aux crises – pandémie de COVID-19. En ce qui concerne les charges, 87 des 148 millions de dollars inscrits au titre du guichet de financement Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience ont été consacrés à la lutte contre la pandémie de COVID-19.

Guichets de financement : état de la performance financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Développement durable et élimination de la pauvreté</i>	<i>Gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives</i>	<i>Changements climatiques et réduction des risques de catastrophe</i>	<i>Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement</i>	<i>Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience</i>	<i>Nature, climat et énergie</i>	<i>Pauvreté et inégalités</i>	<i>Égalité des genres et avancement des femmes</i>
Produits								
Contributions volontaires	(91) ⁸⁸	(71) ⁸⁹	(49) ⁹⁰	(18) ⁹¹	203 234	74 856	2 044	1 429
Produits des placements	80	51	27	14	1 960	977	228	20

⁸⁸ Ce chiffre comprend les montants ayant été transférés des anciens guichets de financement (Développement durable et élimination de la pauvreté ; Gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives ; Changements climatiques et réduction des risques de catastrophe ; Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement) aux nouveaux guichets de financement (Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience ; Nature, climat et énergie ; Pauvreté et inégalités ; Égalité des genres et avancement des femmes).

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

	Développement durable et élimination de la pauvreté	Gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives	Changements climatiques et réduction des risques de catastrophe	Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement	Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience	Nature, climat et énergie	Pauvreté et inégalités	Égalité des genres et avancement des femmes
Produits divers	17	20	52	11	2	885	–	–
Total des produits	6	–	30	7	205 196	76 718	2 272	1 449
Charges								
Services contractuels	2 487	636	4 372	190	75 599	5 955	1 914	856
Charges de personnel	493	436	(1 060) ⁹²	15	15 039	1 071	140	61
Fournitures et consommables utilisés	182	1 649	262	16	20 678	140	81	30
Frais généraux de fonctionnement	1 302	625	2 223	344	31 076	3 395	816	307
Subventions et autres transferts	–	124	650	218	4 641	6 093	119	3
Charges diverses	9	(30)	27	(5)	1 212	200	10	3
Amortissement	–	20	–	5	24	1	–	–
Total des charges	4 473	3 460	6 474	783	148 269	16 855	3 080	1 260
Excédent/(déficit) pour l'année	(4 467)	(3 460)	(6 444)	(776)	56 927	59 863	(808)	189

34.8

État de la performance financière de l'ensemble des fonds d'affectation spéciale créés par le Programme des Nations Unies pour le développement

(En milliers de dollars des États-Unis)

Nom du fonds d'affectation spéciale	Actif net au 31 décembre 2021	Produits	(Charges)	Actif net, situation de clôture au 31 décembre 2022
Gestionnaire du fonds : PNUD Afrique				
Mécanisme africain d'évaluation par les pairs du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique	18	(6)	34	46
Fonds d'affectation spéciale de la Belgique pour l'appui au projet d'élections en République démocratique du Congo	2	–	–	2
CEE : appui à la stratégie nationale de lutte antimines (appui à la mise en service du Centre de lutte antimines de Casamance)	–	(8)	–	(8)
Fonds d'affectation spéciale pour la justice et la sécurité au Libéria	170	(2)	28	196
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui à la démocratisation et au processus électoral en Guinée-Bissau	–	2	–	2
Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le programme de déminage au Mozambique	3	–	–	3
Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le Programme d'enseignement et de formation des Nations Unies pour l'Afrique australe	11	4	–	15
Total (PNUD Afrique)	204	(10)	62	256

⁹² Ce chiffre comprend des charges ayant été transférées à d'autres projets faisant l'objet d'un partage des coûts.

Nom du fonds d'affectation spéciale	Actif net au 31 décembre 2021	Produits	(Charges)	Actif net, situation de clôture au 31 décembre 2022
Gestionnaire du fonds : PNUD États arabes				
CEE-Soudan : programme local de relèvement et de remise en état à la suite du conflit	27	—	—	27
CEE : fonds d'affectation spéciale pour le Programme intérimaire de désarmement, démobilisation et réintégration au Soudan	—	—	1	1
CEE-Soudan : promotion de l'égalité, de la tolérance et de la paix par la diffusion de l'Accord de paix global et du Cadre juridique de transition dans le sud du Soudan	3	—	—	3
CEE : fonds d'affectation spéciale pour les pouvoirs publics locaux et le redressement au Soudan du Sud	28	—	2	30
Fonds d'affectation spéciale à l'appui des technologies de l'information et des communications en Égypte	374	22	—	396
Fonds d'affectation spéciale pour la lutte contre la pauvreté dans la région arabe	(7)	—	7	—
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour le Programme d'assistance au peuple palestinien	4 684	52	(36)	4 700
Total (PNUD États arabes)	5 109	74	(26)	5 157
Gestionnaire du fonds : PNUD Asie-Pacifique				
Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan	45 010	(35 076) ⁹³	(805)	9 129
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui à la mise en œuvre intégrale de la Convention sur les armes à sous-munitions en République démocratique populaire lao dans le cadre de la Déclaration de Vientiane sur l'efficacité de l'aide	274	3	—	277
Fonds d'affectation spéciale PNUD-République de Corée	6	(6)	—	—
Fonds d'affectation spéciale PNUD-République de Corée à l'appui du programme d'aménagement du bassin du fleuve Tumen	2 348	5 420	(452)	7 316
Total (PNUD Asie-Pacifique)	47 638	(29 659)	(1 257)	16 722
Gestionnaire du fonds : Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD				
Fonds de partenariat pour la réduction des émissions de carbone forestier	3 603	35	(480)	3 158
Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal	89 527	16 578	(30 018)	76 087
Caisse du Fonds pour l'environnement mondial	1 385 757	546 818	(327 131)	1 605 444
Compte de l'énergie du PNUD	90	1	—	91
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour la prévention des crises et le relèvement	6 042	(5 931) ⁹⁴	(86)	25
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique	922	(755) ⁹⁵	(1)	166
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour l'énergie au service d'un développement durable	18	(18)	—	—
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour l'environnement	4 141	(21)	(958)	3 162
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour l'égalité des sexes	—	4	(4)	—

⁹³ Comprend les remboursements effectués aux donateurs compte tenu de la réduction progressive des opérations du fonds d'affectation spéciale.

⁹⁴ Comprend les ressources transférées du fonds d'affectation spéciale thématique aux guichets de financement.

⁹⁵ Ibid.

Nom du fonds d'affectation spéciale	Actif net au 31 décembre 2021	Produits	(Charges)	Actif net, situation de clôture au 31 décembre 2022
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour les technologies de l'information et des communications au service du développement	211	(244)	33	—
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour la réduction de la pauvreté au service du développement durable	243	(160)	3	86
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour le VIH/sida	83	(83)	1	1
PNUD : fonds d'affectation spéciale à l'appui des partenariats public-privé au service de l'environnement urbain	26	—	—	26
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour le développement social durable, la paix et l'aide en faveur des pays se trouvant dans une situation particulière	1 543	14	(327)	1 230
Total (Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD)	1 492 206	556 238	(358 968)	1 689 476
Gestionnaire du fonds : Bureau des relations extérieures et du plaidoyer du PNUD				
PNUD-République de Corée : fonds d'affectation spéciale pour les objectifs de développement durable	1 218	1 317	(1 229)	1 306
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour le partenariat international	145	176	(76)	245
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour le secteur privé et le développement	1 008	1 011	(572)	1 447
PNUD-République de Corée : fonds d'affectation spéciale pour la programmation d'activités de coopération axées sur les objectifs du Millénaire pour le développement	672	(496) ⁹⁶	2	178
Total (Bureau des relations extérieures et du plaidoyer du PNUD)	3 043	2 008	(1 875)	3 176
Gestionnaire du fonds : Bureau des services de gestion du PNUD				
PNUD/Agence suédoise de coopération internationale au développement : fonds d'affectation spéciale pour l'assistance à des activités particulières du PNUD	—	—	4	4
Total (Bureau des services de gestion du PNUD)	—	—	4	4
Gestionnaire du fonds : PNUD Europe et Communauté d'États indépendants				
PNUD-Fédération de Russie : fonds d'affectation spéciale pour le développement	58 623	(3 674) ⁹⁷	(13 799)	41 150
Fonds d'affectation spéciale de la CEE pour l'appui intégré à la décentralisation en Albanie	2	—	—	2
Total (PNUD Europe et Communauté d'États indépendants)	58 625	(3 674)	(13 799)	41 152
Gestionnaire du fonds : PNUD Genève				
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour les partenariats novateurs avec les autorités nationales, les pouvoirs publics locaux, le secteur privé, les organisations non gouvernementales, les établissements d'enseignement et les fondations	2 752	25	(582)	2 195
Total (PNUD Genève)	2 752	25	(582)	2 195

⁹⁶ Comprend un remboursement à un donateur.⁹⁷ Reclassement des produits afférents aux fonds d'affectation spéciale dans la catégorie des projets faisant l'objet d'un partage des coûts.

Nom du fonds d'affectation spéciale	Actif net au 31 décembre 2021	Produits	(Charges)	Actif net, situation de clôture au 31 décembre 2022
Gestionnaire du fonds : PNUD Amérique latine et Caraïbes				
Commission internationale contre l'impunité au Guatemala	51	1	–	52
PNUD-Espagne : fonds d'affectation spéciale pour un développement intégré et profitant à tous	288	3	1	292
Total (PNUD Amérique latine et Caraïbes)	339	4	1	344
Gestionnaire du fonds : Programme de coopération technique entre pays en développement du PNUD				
Dispositif IBAS pour l'atténuation de la pauvreté et la lutte contre la faim	12 344	1 137	(1 171)	12 310
Fonds d'affectation spéciale Pérez-Guerrero pour la coopération Sud-Sud	8 164	370	(339)	8 195
Fonds des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud	42 026	17 482	(11 988)	47 520
Total (Programme de coopération technique entre pays en développement du PNUD)	62 534	18 989	(13 498)	68 025
Gestionnaire du fonds : Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et Bureau des services de gestion du PNUD				
Changements climatiques et réduction des risques de catastrophe	16 138	30	(6 474)	9 694
Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement	2 068	7	(783)	1 292
Égalité des genres et avancement des femmes	1 850	1 449	(1 260)	2 039
Gouvernance pour des sociétés pacifiques et inclusives	7 332	–	(3 460)	3 872
Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience	262 393	205 196	(148 269)	319 320
Nature, climat et énergie	91 952	76 718	(16 855)	151 815
Pauvreté et inégalités	20 519	2 272	(3 080)	19 711
Développement durable et élimination de la pauvreté	10 418	6	(4 473)	5 951
Total (Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et Bureau des services de gestion du PNUD)	412 670	285 678	(184 654)	513 694
Total des fonds d'affectation spéciale	2 085 120	829 673	(574 592)	2 340 201

Abréviations : CEE = Commission économique européenne ; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement.

