



Nations Unies

**Programme des Nations Unies
pour le développement**

Rapport financier et états financiers audités

pour l'année terminée le 31 décembre 2020

et

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Assemblée générale

Documents officiels

Soixante-seizième session

Supplément n° 5A



**Programme des Nations Unies
pour le développement**

**Rapport financier et états
financiers audités**

pour l'année terminée le 31 décembre 2020

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2021

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	7
II. Rapport du Comité des commissaires aux comptes	10
Résumé	10
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	17
B. Constatations et recommandations	19
1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité	19
2. Aperçu de la situation financière	19
3. Conséquences de la pandémie de COVID-19	22
4. Questions liées aux états financiers et à la comptabilité	27
5. Réforme du système des Nations Unies pour le développement	32
6. Contrôle interne	36
7. Gestion du risque institutionnel	41
8. Politique harmonisée concernant les transferts de fonds	44
9. Ressources humaines	48
10. Services contractuels	55
11. Informatique et communications	67
C. Informations communiquées par l'administration	72
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	72
2. Versements à titre gracieux	72
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	72
D. Remerciements	73
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018	74
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020	101
A. Introduction	101
B. Résultats financiers : résumé et points saillants	102
C. Résultats financiers	108

D.	Excédent/déficit	114
E.	Exécution du budget	114
F.	Situation financière	116
G.	Principe de responsabilité, gouvernance et gestion des risques	119
H.	Projet relatif au progiciel de gestion intégré de nouvelle génération	124
I.	Réalisations de 2020 et perspectives	125
IV.	États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020	128
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2020	128
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020	130
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2020	131
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2020	133
V.	a) État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (ressources ordinaires) pour l'année terminée le 31 décembre 2020	134
	b) État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'exercice triennal 2018-2020 (cycle 2018-2021 du plan stratégique)	135
	Notes relatives aux états financiers de 2020	136

Lettres d'envoi et de certification

Lettre datée du 30 avril 2021, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par l'Administrateur, l'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'année terminée le 31 décembre 2020, 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 pour le secteur public 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 par intérim
du Bureau des services de gestion
(Signé) George **Kyriacou**

**Lettre datée du 22 juillet 2020, 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'année terminée le 31 décembre 2020.

Le Contrôleur général de la République du Chili
et Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

Chapitre I

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

Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons audité les états financiers du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2020, l'état des résultats financiers (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 inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du PNUD au 31 décembre 2020, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Base de notre opinion

Nous avons procédé à l'audit conformément aux Normes internationales d'audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont énoncées à la section « Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants du PNUD, conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés de nos responsabilités dans le respect de ces règles. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l'occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

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

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par l'Administrateur et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020 (chapitre III), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces autres informations et nous ne formulons aucune expression d'assurance à leur égard.

Nous sommes tenus dans le cadre de l'audit des états financiers de prendre connaissance de ces autres informations et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des organes de gouvernance en matière d'états financiers

Il incombe à l'Administrateur d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation du PNUD et d'exercer le contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, la direction est tenue d'évaluer la capacité du PNUD de poursuivre son activité, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité d'activité et de considérer qu'il poursuivra son activité, à moins qu'elle n'ait l'intention de procéder à la liquidation du Programme ou de mettre fin à son activité, ou qu'elle n'ait pas d'autre solution à sa portée. Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière du PNUD.

Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif est d'acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans lequel nous faisons part de notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé; elle ne garantit cependant pas qu'un audit mené conformément aux Normes internationales d'audit permette de détecter systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent influencer les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et un esprit critique tout au long de l'audit. Nous menons également les activités suivantes :

a) nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons à l'occasion de notre audit des éléments qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, de fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne ;

b) nous évaluons les contrôles internes exercés par le PNUD afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles ;

c) nous évaluons les méthodes comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état ;

d) nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité d'activité et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des circonstances qui pourraient compromettre la capacité du PNUD de poursuivre son activité. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent le PNUD de poursuivre son activité ;

e) nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent ; nous évaluons également si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier de l'audit et les principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant les contrôles internes que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables du PNUD qui ont retenu notre attention 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 Programme 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.

Le Contrôleur général de la République du Chili
et Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne
(Auditeur principal)
(*Signé*) Kay **Scheller**

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine
(*Signé*) Hou Kai

Le 22 juillet 2021

Chapitre II

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

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.

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2020. La première partie de l'audit a été menée au siège à New York et dans les locaux du Groupe des services partagés de Copenhague et de Kuala Lumpur ainsi que dans le cadre de visites dans les bureaux de pays de l'Iraq, du Pakistan et du Venezuela (République bolivarienne du). Le Comité a procédé à l'audit des états financiers à distance en raison des restrictions en matière de voyage liées à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

Étendue de l'audit

Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale et qui ont fait l'objet d'une discussion avec l'administration du PNUD, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

Le contrôle 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 2020 et des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). 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.

Le Comité a également examiné la gestion du Programme en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, 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. Le rapport comprend également des commentaires sur l'état de l'application de recommandations formulées antérieurement.

Opinion des commissaires aux comptes

Comme indiqué au chapitre I, le Comité a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la période considérée.

Conclusion générale

La situation financière du PNUD demeure stable, l'entité disposant d'un niveau élevé de liquidités. En 2020, le total des produits a augmenté de 1,8 milliard de dollars

par rapport à 2019. Comme les années précédentes, les produits englobent des contributions que les donateurs se sont engagés à verser pour les années à venir.

La majeure partie des dons sont préaffectés selon des critères stricts et ne peuvent être utilisés que pour certains projets. En 2020, les contributions volontaires aux ressources ordinaires ont diminué en termes absolus et relatifs par rapport à 2019 et ont représenté 8,8 % du total des contributions volontaires versées au PNUD. La forte proportion de contributions préaffectées continue d'empêcher l'administration de se concentrer sur les priorités et d'employer sagement les ressources pour répondre à la demande dans tous les domaines d'activité.

La situation d'urgence provoquée par la pandémie a mis en évidence l'importance qu'il y avait à disposer de ressources non préaffectées. Les ressources non préaffectées ont été au centre de l'action menée par le PNUD pour faire face à la pandémie et ont permis de répondre rapidement aux besoins les plus urgents.

Principales constatations

Questions liées aux états financiers et à la comptabilité

Le Comité a noté qu'en 2020, le Groupe des services partagés du PNUD avait reçu 49 documents signés au cours d'années antérieures relatifs à la comptabilisation en produits de contributions volontaires portant sur un montant total de 66,0 millions de dollars. Au 28 juin 2021, le Groupe avait reçu 44 documents signés en 2020 portant sur un montant total de 81,0 millions de dollars. Pour ne pas avoir d'anomalie significative et pour comptabiliser les contributions volontaires des donateurs pendant le bon exercice, le PNUD a apporté des ajustements d'un montant de 70,8 millions de dollars aux états financiers de 2020 pour tenir compte de cinq des documents signés en 2020. Le Comité considère que le PNUD devrait sensibiliser davantage les bureaux de pays et les services du siège au fait qu'il importe de présenter en temps voulu les documents nécessaires à la comptabilisation des contributions volontaires.

Le Comité a constaté qu'en 2020 le PNUD avait décidé de procéder à un report à nouveau des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sur la base des données démographiques disponibles à la fin d'octobre 2020, qui se situaient dans la limite jugée acceptable. Il a examiné les données démographiques au 31 décembre 2020 et noté que l'évolution des effectifs en 2020 dépassait la limite fixée par le PNUD. De l'avis du Comité, le PNUD aurait dû procéder à une validation complète fondée sur les données démographiques au 31 décembre 2020. Par rapport à un calcul révisé effectué par l'actuaire, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sont surévalués de 13,9 millions de dollars.

Le Comité a relevé plusieurs cas où des produits provenant d'opérations avec contrepartie directe avaient été comptabilisés manuellement en 2020 pour des services fournis par des bureaux de pays au cours d'exercices antérieurs. À son avis, il faut que les bureaux de pays comptabilisent et facturent les services pendant l'exercice au cours duquel ceux-ci sont exécutés de sorte que la comptabilisation des actifs et des produits soit conforme à la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe).

Réforme du système des Nations Unies pour le développement

Le Comité a noté qu'au cours de 2020, les représentants résidents du PNUD dans 10 pays avaient également cumulé les fonctions de coordonnateur résident pendant quelque temps. Dans un pays, le représentant résident du PNUD avait cumulé les fonctions de coordonnateur résident tout au long de 2020 et avait continué de la sorte en 2021. Le Comité a noté que le PNUD n'avait pas procédé au recouvrement

des coûts pour ses représentants résidents qui assumaient également les fonctions de coordonnateur résident du Secrétariat de l'ONU. À son avis, le PNUD devrait se mettre en rapport avec le Secrétariat de l'ONU et évaluer la faisabilité d'un mécanisme de remboursement pour les représentants résidents qui cumulent à titre provisoire les fonctions de coordonnateur résident.

Procédures de contrôle interne

Le Comité a examiné la suite donnée aux problèmes de non-conformité constatés dans ses précédents rapports (A/74/5/Add.1 et A/75/5/Add.1) en ce qui concerne le dispositif de contrôle interne du PNUD. Le Comité a noté qu'en réponse à ses précédentes constatations, le PNUD avait amélioré le système de gestion des droits d'accès, ARGUS (Atlas Role Generation and User-provisioning System), pour automatiser davantage les contrôles préventifs concernant l'attribution à des non-fonctionnaires de droits d'accès réservés à des fonctionnaires. Bien que le dispositif de contrôle interne du PNUD interdise que l'on attribue à des non-fonctionnaires des droits d'accès réservés à des fonctionnaires, le Comité a relevé 101 cas où des non-fonctionnaires exerçaient des fonctions de contrôle interne liées aux ressources humaines. Le Comité a constaté que tous les bureaux de pays où des cas de non-conformité avaient été constatés continuaient d'affirmer qu'ils avaient suivi les dispositions du dispositif de contrôle interne.

Comme prévu par le dispositif de contrôle interne du PNUD, les chefs de bureau ont la responsabilité générale de tenir à jour les documents relatifs aux procédures de contrôle interne du bureau. Le Comité a noté qu'ils n'interprétaient pas tous de la même façon les dispositions relatives aux documents à réunir sur les procédures de contrôle des bureaux, notamment pour ce qui était de la consignation des aspects autres que les pouvoirs délégués, les personnes désignées et les profils Atlas autorisés.

La politique du PNUD en matière de délégation de pouvoirs énonce divers principes directeurs qui régissent les délégations de pouvoirs. Le Comité a noté que le PNUD gérait sur papier les délégations de pouvoirs et les profils connexes enregistrés dans le progiciel de gestion intégré, au lieu de se servir du système de gestion des droits d'accès, ARGUS. Le Comité a sélectionné des échantillons de profils utilisateur, comme le profil Responsable de l'approbation (approving manager), et demandé à avoir communication des délégations de pouvoir écrites. Il a reçu 152 des 172 délégations de pouvoirs demandées et noté que 23 % d'entre elles n'étaient pas conformes aux critères de délégation de pouvoirs définis dans la politique concernée et dans le dispositif de contrôle interne du PNUD.

Gestion du risque institutionnel

La politique de gestion du risque institutionnel du PNUD prévoit que les directeurs de bureau régional veillent notamment à ce que les bureaux de pays qu'ils supervisent tiennent les inventaires des risques à jour. Les chefs de bureau de pays sont responsables en dernier ressort de la gestion du risque institutionnel et rendent compte au directeur du bureau régional concerné de l'action menée pour contrôler et tenir à jour régulièrement l'inventaire des risques et gérer les risques.

Le Comité s'est fondé sur un tableau de bord récemment mis en service pour examiner les risques faisant l'objet d'un suivi et l'exhaustivité des données qui avaient été saisies. Il a constaté qu'en décembre 2020, aucun risque n'avait été consigné pour 34 % des projets et que, pour 55 % des risques, les informations enregistrées étaient incomplètes. Il a noté que la supervision exercée par les bureaux régionaux en matière de gestion du risque institutionnel présentait des degrés d'efficacité variables. Le Comité a constaté que les bureaux de pays ayant le plus grand nombre de projets pour lesquels aucun risque n'avait été consigné et un grand

nombre de projets pour lesquels les entrées concernant les risques étaient incomplètes avaient quand même dit qu'ils mettaient à jour les risques liés aux projets dans Atlas.

Politique harmonisée concernant les transferts de fonds

La politique harmonisée concernant les transferts de fonds est un cadre opérationnel commun s'appliquant aux transferts de liquidités entre partenaires. Elle offre un ensemble simplifié de procédures qui visent à faciliter la bonne gestion des risques, à réduire les coûts de transaction et à promouvoir le développement durable de manière coordonnée.

Le Comité a noté que le PNUD s'attachait à améliorer en permanence la mise en œuvre de la politique et la documentation qui y était associée, mais a quand même relevé des cas de non-respect des dispositions prévues. En particulier, le PNUD n'avait pas évalué les capacités de gestion financière des partenaires ni procédé à des activités d'assurance visant à déterminer si les fonds transférés avaient servi aux fins prévues conformément au plan de travail.

Le Comité a noté également que les représentants résidents rendaient compte à l'Administrateur de l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds au niveau des pays, sous la supervision et avec le concours du bureau régional. Il a noté que le contrôle exercé par les bureaux régionaux était fondé principalement sur les procédures de suivi institutionnel. De l'avis du Comité, les cas de non-respect de la politique montrent qu'il convient de renforcer l'environnement de contrôle.

Ressources humaines

Le Comité a constaté que de plus en plus de fonctionnaires du PNUD avaient un solde de congés annuels très élevé. Les congés annuels aident le personnel à récupérer et à rester productif. L'une des principales tâches de la direction consiste à veiller à ce que les fonctionnaires prennent suffisamment de congés pendant l'année pour éviter le stress permanent et les situations dans lesquelles telles ou telles personnes seraient les seules à exercer certaines fonctions et pourraient donc se livrer à des actes frauduleux sans trop de risque d'être découvertes. De l'avis du Comité, le fait que 2 842 fonctionnaires aient accumulé 60 jours de congé annuel ou plus montre que le PNUD n'a pas suffisamment veillé à ce que les congés annuels soient pris. Cela aura une incidence sur les budgets futurs et pourrait entraîner des risques en ce qui concerne la disponibilité du personnel pour l'exécution des programmes.

De l'avis du Comité, il faudrait que le PNUD revoie sa politique en matière de congé dans les foyers pour veiller à ce que les fonctionnaires l'informent immédiatement de tout changement concernant les voyages liés au congé dans les foyers qui avaient été approuvés. À cette fin, le PNUD doit définir les obligations et les délais auxquels sont astreints les fonctionnaires exerçant leur droit à congé dans les foyers et mettre en place des procédures de rappel efficaces. Le Comité a constaté que le PNUD ne s'était pas doté d'un mécanisme qui lui permettrait de procéder aux recouvrements et aux déductions dans les meilleurs délais. À son avis, il convient que le PNUD définisse la procédure de recouvrement et se dote d'un mécanisme de sanction efficace de sorte que les règlements et le contrôle des pièces justificatives interviennent en temps voulu.

Le Comité considère que le PNUD ne devrait accorder des avances de traitement aux membres du personnel que dans des circonstances exceptionnelles et inattendues, lorsque ceux-ci ont besoin d'un complément pécuniaire. Il a constaté que dans plus de 50 % des dossiers qu'il avait examinés, les fonctionnaires n'avaient pas démontré, justificatifs à l'appui, qu'ils n'avaient pas pu faire un emprunt auprès d'organismes

de prêt locaux ou de la United Nations Federal Credit Union. Il a également noté que l'octroi de plusieurs avances de traitement à une même personne au cours d'une période de 12 mois n'était pas conforme aux dispositions régissant les avances. Le Comité estime que le PNUD devrait s'abstenir de consentir plusieurs avances de traitement à une même personne, car le cumul des avances peut accroître le risque que les sommes recouvrées soient inférieures aux montants avancés ou que les fonctionnaires ne remboursent pas les sommes dont ils sont redevables.

Services contractuels

Le Comité a également constaté que des fournisseurs disqualifiés continuaient d'être inscrits dans les fichiers principaux. Trois fournisseurs disqualifiés étaient ainsi inscrits dans le fichier principal du bureau de pays au Pakistan et cinq dans le fichier principal du bureau de pays en Iraq. Le Comité a noté que tous ces fournisseurs avaient été disqualifiés par le PNUD et inscrits sur une liste conservée sur l'intranet.

Le Comité a examiné les fichiers principaux des fournisseurs et constaté la présence de doublons en ce qui concernait les fournisseurs et les comptes bancaires. Au cours de l'audit des bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du), il a relevé divers problèmes de qualité concernant les dossiers des fournisseurs, tels que des adresses incomplètes, des fautes d'orthographe grossières dans des noms de ville et des données non valides dans certains champs, par exemple la présence de chiffres dans les champs réservés aux adresses. Le Comité estime que des données de base exactes, complètes et fiables sur les fournisseurs facilitent non seulement le traitement des transactions liées aux achats et aux paiements, mais réduisent également les risques de fraude. Il a été informé que le PNUD avait l'intention de se doter d'un nouveau portail concernant les fournisseurs qui comporterait des améliorations visant à garantir que les données soient complètes et que toutes les informations essentielles soient saisies correctement.

Le Comité a noté que les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD prévoyaient l'établissement de plans d'achat pour les projets et de plans d'achat consolidés pour les bureaux de pays sur une base annuelle. Il a constaté que le bureau de pays en Iraq ne se servait pas de la plateforme de gestion centralisée des achats qui avait été mise en place en réponse à ses précédentes conclusions relatives à la planification des achats. Il a également été informé qu'en 2019 et 2020 ce même bureau avait omis de présenter des plans d'achats, pourtant obligatoires, pour son projet le plus important.

Le Comité a examiné les marchés passés par le bureau de pays en Iraq en 2020 et noté plusieurs occasions au cours desquelles il aurait été possible de regrouper les marchés, notamment pour des travaux de construction mineurs liés à la remise en état d'établissements scolaires. À son avis, le regroupement des demandes d'achat réduirait la charge administrative liée à la multiplication des appels d'offres et prêterait plus d'efficacité aux services chargés des achats.

Informatique et communications

En mars 2020, le PNUD a lancé sa nouvelle stratégie informatique pour jeter les bases opérationnelles qui l'aideront à mener à bien sa transformation numérique. Les normes concernant les infrastructures et les services informatiques qui vont de pair avec la stratégie ont été mises à jour en mars 2021. Le PNUD a conclu des accords à long terme pour la livraison d'ordinateurs portables et non portables. Le Comité a noté que le PNUD avait tiré parti de ces accords pour un tiers seulement des achats, alors qu'ils permettent de faire des économies et facilitent la standardisation. Il considère que le Programme devrait consigner les spécifications du matériel dans les

nouvelles normes concernant les infrastructures et les services informatiques et indiquer dans celles-ci qu'il est obligatoire de faire usage des accords à long terme.

Principales recommandations

Se fondant sur les constatations qui précèdent, le Comité recommande que le PNUD :

Questions liées aux états financiers et à la comptabilité

a) sensibilise les bureaux de pays et les services du siège au fait qu'il convient de présenter en temps voulu les documents nécessaires à la comptabilisation des contributions volontaires et continue de suivre les délais dans lesquels ces documents sont présentés afin de déterminer s'il lui faut arrêter des directives supplémentaires ;

b) prenne en compte les changements relatifs aux personnes pouvant bénéficier de l'assurance maladie après la cessation de service qui sont intervenus pour toute la période du 1^{er} janvier au 31 décembre lorsqu'il décide de procéder soit à un report à nouveau soit à une validation complète des engagements au titre de cette assurance ;

c) 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 et garantir une procédure et un suivi appropriés ainsi qu'un recouvrement complet des produits ;

Réforme du système des Nations Unies pour le développement

d) se mette en rapport avec le Secrétariat de l'ONU et évalue la faisabilité d'un mécanisme de recouvrement des coûts pour les représentants résidents qui cumulent les fonctions de coordonnateur résident ou coordonnatrice résidente à titre provisoire ;

Procédures de contrôle interne

e) 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 peuvent être exercées que par des membres du personnel ;

f) harmonise le niveau de détail avec lequel il doit être rendu compte des procédures de contrôle interne appliquées par les bureaux de pays et les documents à produire à l'appui et informe les chefs de bureau en conséquence ;

g) examine les possibilités d'intégration de la procédure de délégation de pouvoirs, qui se fait actuellement sur papier, dans son progiciel de gestion intégré ;

Gestion du risque institutionnel

h) veille à ce que les bureaux de pays consignent les risques liés aux projets pour tous leurs projets et à ce que les données saisies soient complètes ;

Politique harmonisée concernant les transferts de fonds

i) analyse la possibilité de fixer un seuil à partir duquel les bureaux régionaux examinent les microévaluations et les activités d'assurance concernant les partenaires individuels ;

Ressources humaines

j) améliore le suivi des jours de congé annuel qui ont été pris et des jours de congé non pris pour s'assurer que les membres du personnel prennent le repos dont ils ont besoin et pour éviter qu'ils ne perdent leurs jours de congé ;

k) se dote d'une stratégie globale pour ramener les soldes de congé annuel à un niveau approprié dans un délai prévisible ;

l) revoie la procédure et les directives encadrant les congés dans le foyer pour déterminer clairement les obligations des membres du personnel ayant droit à ce type de congé, procède à des rappels efficaces assortis de délais et de sanctions et se dote d'une solide procédure de recouvrement des avances ;

m) veille à ce que les demandes d'avance de traitement s'accompagnent de justificatifs prouvant que les fonctionnaires n'ont pas pu faire un emprunt auprès d'organismes de prêt locaux ou de la United Nations Federal Credit Union ;

n) veille au respect de la politique régissant les avances de traitement accordées en cas de situations d'urgence ou dans des circonstances particulières, en particulier en ce qui concerne la fréquence des avances ;

Services contractuels

o) revoie régulièrement ses bases de données de fournisseurs afin d'en retirer les fournisseurs qu'il a disqualifiés ;

p) s'attache à ajouter des mécanismes de contrôle rigoureux concernant les données saisies et des mécanismes de gestion des données dans le nouveau portail relatif aux fournisseurs, de façon à avoir des données de base exactes, complètes et fiables ;

q) renforce la planification des achats pour tous les projets du bureau de pays en Iraq et regroupe les plans d'achat sur la plateforme de gestion centralisée des achats ;

Informatique et communications

r) indique dans les directives relatives aux infrastructures et services informatiques qu'il est obligatoire d'avoir recours aux accords à long terme et fasse figurer dans ces directives les spécifications du matériel à acheter.

Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité

Au 31 mai 2021, 40 (70 %) des 57 recommandations formulées pour 2019 et les années antérieures avaient été appliquées et 13 (23 %) étaient toujours en cours d'application. Une recommandation (2 %) n'avait pas été appliquée et trois (5 %) étaient devenues caduques (voir l'annexe).

Chiffres clés	
170	Nombre de pays et de territoires dans lesquels le PNUD est présent
699 millions de dollars	Budget de 2020 approuvé par le Conseil d'administration pour les ressources ordinaires ¹ . 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.
6,62 milliards de dollars	Total des produits
5,05 milliards de dollars	Total des charges
14,30 milliards de dollars	Total de l'actif
3,03 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'année terminée le 31 décembre 2020, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946. Il a conduit son contrôle 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. Le contrôle 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 2020 et des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le 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.

¹ Ressources combinées, non liées et non préaffectées, qui ne font pas l'objet de restrictions imposées par les partenaires financiers.

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 au 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'année terminée le 31 décembre 2020.

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 réalisé à distance dans trois bureaux de pays, en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du) en février 2021, au siège à New York et dans les locaux du Groupe des services partagés à Copenhague et à Kuala Lumpur en novembre 2020 et en avril et mai 2021. Les restrictions en matière de voyage imposées du fait de la pandémie en 2020 et 2021 ont eu des répercussions sur l'audit complet des états financiers.

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 ont porté sur des questions liées à la comptabilité, à savoir les produits d'opérations avec contrepartie directe, les contrôles internes, la délégation de pouvoirs, les ressources humaines, les congés annuels, les services contractuels, la gestion des fournisseurs, la planification et l'efficacité des achats, les travaux de construction et l'informatique et les communications.

9. Parallèlement à l'adoption d'une nouvelle stratégie informatique et d'une stratégie numérique, le PNUD a décidé en 2020 de remplacer son progiciel de gestion intégré, Atlas, par un système moderne fonctionnant dans le cloud, le système NextGenERP. Le Comité recommande que, pendant la mise en service progressive du nouveau progiciel en 2021 et 2022, le PNUD améliore les processus métier connexes pour éviter que les utilisateurs puissent approuver des paiements en leur faveur ; rassemble les documents concernant la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds ; veille au respect de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds ; intègre dans le progiciel la procédure de délégation de pouvoirs, qui se fait actuellement sur papier ; intègre des mécanismes de contrôle des données saisies dans le nouveau portail des fournisseurs de façon à améliorer la gestion des fournisseurs.

10. Les auditeurs ont engagé des discussions avec l'administration du PNUD afin d'évaluer de façon suivie les conséquences de la pandémie sur le Programme. On trouvera dans le présent rapport un examen des conséquences financières et des mesures prises par le Programme aux niveaux opérationnel et organisationnel pour y faire face. Le PNUD a fait état des principales conséquences de la COVID-19 dans la note 36 des états financiers pour 2020 et dans les paragraphes 9 à 28 du rapport financier.

B. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité

11. Au 31 décembre 2021, 40 (70 %) des 57 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2020 avaient été intégralement mises en œuvre, 13 (23 %) étaient en cours d'application, 1 (2 %) n'avait pas été appliquée et 3 (5 %) étaient devenues caduques. On trouvera à l'annexe au présent rapport des précisions sur l'état d'application des recommandations. Le Comité prend note des mesures prises par l'administration pour appliquer ses recommandations, en particulier ses recommandations récurrentes.

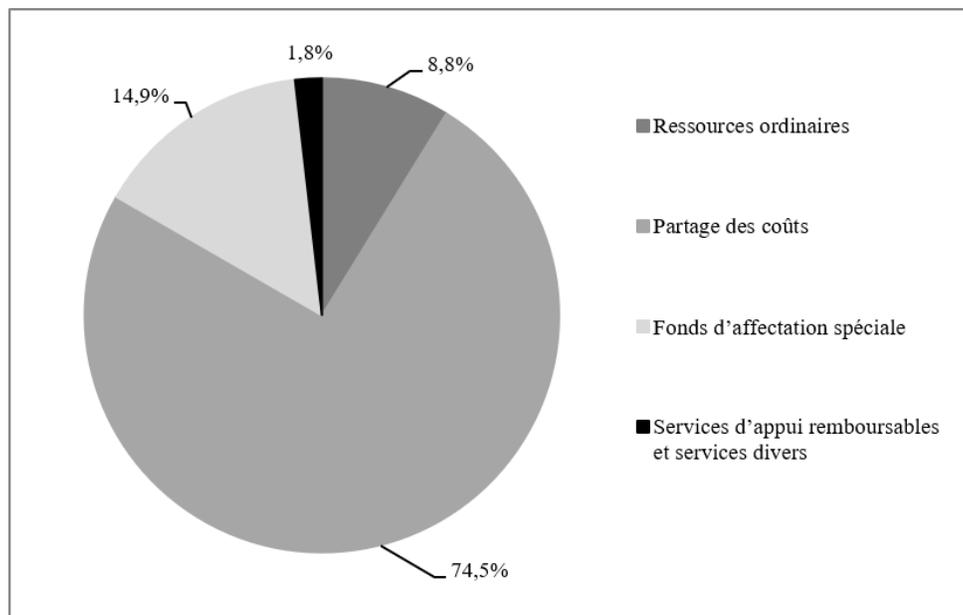
2. Aperçu de la situation financière

Produits et charges

12. Les produits du PNUD comprennent les contributions volontaires, les produits des opérations avec contrepartie directe, le produit des placements et les produits divers. En 2020, le montant total des produits s'est établi à 6,62 milliards de dollars (contre 4,83 milliards en 2019) et celui des charges à 5,05 milliards de dollars (contre 4,92 milliards en 2019), faisant apparaître un excédent de 1,57 milliard de dollars (contre un déficit de 94,54 millions de dollars en 2019). Cette augmentation est principalement due à la progression des contributions volontaires.

13. Le montant des contributions volontaires versées au PNUD s'est élevé à 6,27 milliards de dollars (contre 4,47 milliards en 2019), soit 94,8 % du total des produits (contre 92,5 % en 2019). Il fait apparaître une augmentation de 1,80 milliard de dollars (40,2 %) par rapport au montant de 2019, qui est due au financement cyclique du PNUD et au fait que 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 : 551,14 millions de dollars (8,8 %) au titre des ressources ordinaires, 4 675,38 millions de dollars (74,5 %) au titre du partage des coûts, 932,12 millions de dollars (14,9 %) au titre des fonds d'affectation spéciale et 113,86 millions de dollars (1,8 %) au titre des services d'appui remboursables et activités diverses. Ces contributions sont présentées dans 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 2020.

14. En 2020, le montant total des charges (5,05 milliards de dollars) a légèrement augmenté par rapport à 2019 (4,92 milliards de dollars). Est exclue de la ventilation des charges par secteur l'élimination du recouvrement des coûts internes (255,84 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 5,31 milliards de dollars et se répartissait comme suit : 756,80 millions de dollars (14,2 %) au titre des ressources ordinaires, 3 342,32 millions de dollars (63,0 %) au titre du partage des coûts, 667,63 millions de dollars (12,6 %) au titre des fonds d'affectation spéciale et 539,94 millions (10,2 %) au titre des services d'appui remboursables et activités diverses.

15. La ventilation des charges par nature indique que les services contractuels restent le poste le plus important, représentant un montant de 1 956,85 millions de dollars (soit 38,7 % du total). Le reste des charges se répartit comme suit : 1 154,09 millions de dollars (22,9 %) consacrés aux fournitures et consommables utilisés, 814,31 millions de dollars (16,1 %) aux charges de personnel, 773,96 millions de dollars (15,3 %) aux frais généraux de fonctionnement, après élimination du recouvrement des coûts internes (255,84 millions de dollars), 287,89 millions de dollars (5,7 %) aux subventions et autres transferts et 63,75 millions de dollars (1,3 %) aux charges diverses et aux amortissements.

16. La ventilation des charges par catégorie est la suivante : 4 388,77 millions de dollars (82,7 %) ont été consacrés aux programmes, 180,90 millions de dollars (3,4 %) à l'efficacité du développement, 32,51 millions de dollars (0,6 %) à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, 445,78 millions de dollars (8,4 %) aux activités de gestion, 48,44 millions de dollars (0,9 %) aux activités entreprises à des fins spéciales et 210,28 millions de dollars (4,0 %) à des

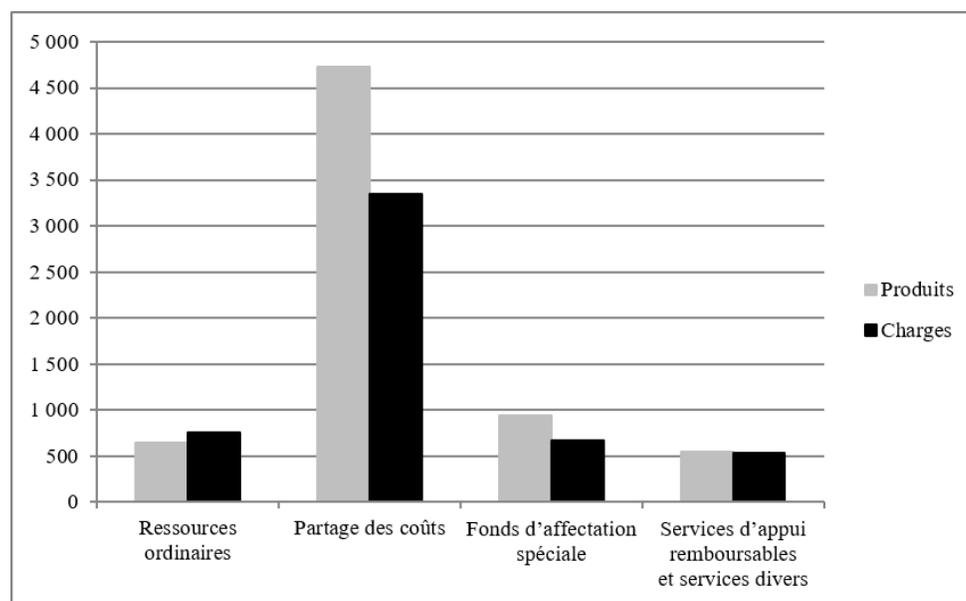
charges diverses. La ventilation des charges par catégorie ne tient pas compte de l'élimination du recouvrement des coûts internes (255,84 millions de dollars).

17. La répartition des produits et des charges par secteur est présentée dans la figure II.II.

Figure II.II

Comparaison des produits et des charges

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : analyse par le Comité des états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2020.

Analyse des ratios

18. Le Comité a analysé les principaux ratios financiers du PNUD (voir le tableau II.1) et constaté une légère hausse de tous les ratios en 2020 par rapport à 2019. Cette hausse s'explique par une augmentation de la trésorerie, des placements à court terme et des créances sans contrepartie directe, qui a plus que compensé la légère augmentation des passifs courants et non courants.

Tableau II.1

Analyse des ratios

Ratio	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Ratio de liquidité générale^a		
Actifs courants/passifs courants	5,54	5,13
Total de l'actif/total du passif^b	4,72	4,48
Ratio de liquidité immédiate^c		
(Disponibilités + placements)/passifs courants	3,55	3,32

<i>Ratio</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>
Ratio de liquidité relative^d		
(Disponibilités + placements + créances)/passifs courants	5,39	4,95

Source : analyse par le Comité des états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2020.

^a Un ratio élevé, à savoir 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.

19. Au 31 décembre 2020, le montant des actifs courants du PNUD s'établissait à 8 723,88 millions de dollars, soit 5,54 fois celui des passifs courants (1 575,22 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 (14 298,58 millions de dollars) était supérieure à celle du passif (3 028,76 millions de dollars), ce qui est un signe de bonne santé financière. Les actifs comprennent les contributions annoncées par les donateurs pour les périodes à venir.

20. 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 2020, le PNUD détenait des réserves d'un montant total de 302,2 millions de dollars, contre 286,2 millions au 31 décembre 2019. La différence de 16,0 millions de dollars correspond au montant transféré de l'excédent cumulé à la réserve opérationnelle.

3. Conséquences de la pandémie de COVID-19

Conséquences financières de la pandémie

21. En 2020, la pandémie a déferlé sur le monde, ce qui n'a pas été sans conséquence pour les états financiers du PNUD. Fait particulièrement marquant, les produits du PNUD provenant des contributions volontaires ont augmenté de 40 % par rapport à 2019, pour atteindre 6 272 millions de dollars, ce qui est lié en partie à la pandémie. Le PNUD n'a pas eu à déprécier de contributions volontaires en raison de la pandémie. Cependant, on ne sait pas encore avec certitude si les conséquences économiques de la COVID-19 se solderont par une réduction des fonds versés au PNUD.

22. Les revenus des placements du PNUD ont reculé de 29 %, par rapport à 2019 et se sont chiffrés à 118 millions de dollars, situation qui tient à la baisse des taux d'intérêt en 2020. En outre, les frais de voyage ont diminué de 45 % et se sont chiffrés à 121 millions de dollars. La diminution s'explique par les interdictions de voyager, les confinements et les restrictions, l'annulation ou le report de voyages officiels et les changements concernant les voyages liés aux affectations et aux rapatriements.

23. Les achats de fournitures médicales, pharmaceutiques et agricoles ont augmenté de 24 % par rapport à 2019 et ont totalisé 464 millions de dollars. Le PNUD a acheté

du matériel médical et des fournitures médicales pour des projets liés à la pandémie, achats qui expliquent la majeure partie de l'augmentation.

24. On trouvera des informations supplémentaires sur les conséquences de la pandémie sur le PNUD et une comparaison avec la situation d'autres entités des Nations Unies dans le résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour 2020 (A/76/173). Le résumé concis donne une vue d'ensemble des questions de portée générale et des grandes tendances.

Réponse du PNUD face à la pandémie de COVID-19

25. La pandémie a eu des conséquences majeures sur les activités programmatiques du PNUD. Nombre de nouveaux programmes et projets ont été mis en exécution pour faire face à la COVID-19. Les activités relatives aux programmes qui étaient en cours ont été aménagées pour tenir compte des besoins urgents ou pour contribuer aux objectifs de développement à long terme. Dans certains cas, les processus, les modalités de travail et les partenariats ont été adaptés en raison des restrictions pesant sur les déplacements. Le PNUD s'attend à ce que l'action menée contre la pandémie et les efforts de relèvement aient des répercussions sur ses programmes dans les années à venir.

26. Pour venir en aide aux pays touchés, le PNUD a mis en place une réponse intégrée, qui s'articule autour de trois objectifs : préparer la population et la protéger contre la pandémie et ses effets ; lutter contre l'épidémie ; agir en faveur du relèvement sur le plan économique et sur le plan social.

27. La première offre du PNUD, qui est présentée dans la brochure intitulée « COVID-19 : réponse intégrée du PNUD », a porté sur trois priorités immédiates : l'appui aux systèmes de santé ; une gestion de crise et une riposte inclusives et intégrées ; l'évaluation des besoins et la réponse face aux répercussions sociales et économiques. Dans la seconde offre, plus évoluée et présentée dans la brochure intitulée « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », le PNUD s'est concentré sur l'avenir dans quatre domaines intégrés : la gouvernance, la protection sociale, l'économie verte et la disruption numérique. L'action est conçue autour du rôle et des compétences du PNUD en ce qui concerne la mise en place de systèmes et le renforcement de la résilience et vise à relier la riposte immédiate et les besoins de développement durable à long terme.

28. Pour faire face à la pandémie, le PNUD a rapidement adapté certains des outils dont il se servait pour exécuter les programmes. Il s'agissait notamment de directives générales et de notes d'orientation. Le PNUD a apporté un concours aux bureaux de pays sous forme de politiques intégrées et d'offres de programme concernant les réponses sanitaires, la gestion de crise et l'évaluation des conséquences socioéconomiques. Une centaine d'offres de services ont été rassemblées et remises aux représentants résidents sous forme de boîte à outils, comprenant des informations sur les questions sanitaires, la réponse à la crise et la continuité des opérations.

29. L'action menée par le PNUD face à la pandémie allait dans le sens du plan stratégique actuel, qui porte sur la période 2018-2021. Afin de faire cadrer plus efficacement l'action menée face à la pandémie avec la deuxième offre, le PNUD a ajouté 6 produits et 14 indicateurs de produit dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Les réalisations, produits et indicateurs existants sont restés inchangés. Six des 14 nouveaux indicateurs sont propres au PNUD et les 8 autres sont tirés du Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19. Le PNUD établit actuellement son plan stratégique pour la période 2022-2025. Ce plan stratégique visera à remédier aux conséquences

sanitaires et économiques de la pandémie et aux conséquences que la COVID-19 a sur les objectifs de développement durable et à donner suite à l'engagement qui a été pris de ne laisser personne de côté.

Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19

30. Le Secrétaire général a confié au PNUD le soin d'être le chef de file technique, au niveau des pays, de la réponse socioéconomique immédiate menée par le système des Nations Unies face à la pandémie. La réponse socioéconomique est entièrement coordonnée avec la réponse sanitaire dirigée par l'Organisation mondiale de la Santé et la réponse humanitaire dirigée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Au 14 janvier 2021, le PNUD avait facilité les préparatifs de 144 études d'impact socioéconomique dans 97 pays. Au total, 119 plans d'intervention socioéconomiques, portant sur 137 pays, ont été établis sur la base de ces études.

31. Les études d'impact socioéconomique et les plans d'intervention ont été alignés sur les priorités nationales et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable existants et serviront de base aux futurs plans-cadres.

Financement de l'action menée contre la pandémie de COVID-19

32. Lorsque la COVID-19 a frappé, le PNUD a mobilisé ou réaffecté près d'un milliard de dollars pour aider ses partenaires dans plus de 170 pays et territoires. Plus de 10 % des ressources ainsi mobilisées étaient des ressources ordinaires. Le PNUD a alloué 855 millions de dollars à 802 produits afférents à des projets et les charges se sont chiffrées à 584 millions de dollars.

33. Une grande partie des fonds provenaient de projets existants ou ont été prélevés sur le budget de ces projets et réaffectés. Pour tirer parti des fonds nouvellement mobilisés ou ayant fait l'objet d'une réaffectation, le PNUD s'est doté de deux mécanismes de financement axés sur la pandémie. Ces mécanismes centralisés ont permis de faire converger l'action des bureaux de pays vers les priorités définies au niveau central.

34. Dans le prolongement de la première offre concernant la réponse du Programme à la pandémie, le PNUD a mis en place un mécanisme de réponse rapide qui aide les pays à prendre des mesures sans tarder. Il l'a doté de 30 millions de dollars prélevés sur les ressources existantes, principalement sur celles des guichets de financement. En six semaines, il a octroyé des fonds à 110 bureaux de pays, à raison de 0,26 million de dollars par bureau en moyenne. Les bureaux de pays ont utilisé en six mois 96 % des ressources qui leur avaient été ainsi octroyées.

35. Dans le prolongement de la seconde offre, le PNUD a mis en place un mécanisme de financement rapide doté de 105 millions de dollars pour soutenir les activités de relèvement menées par les bureaux de pays. Le mécanisme a servi à exercer un effet de levier au bénéfice des projets cofinancés par d'autres fonds afin de faciliter les partenariats stratégiques. Les ressources ont été prélevées sur des sources de financement très flexibles, à savoir les ressources de base. La totalité des fonds a été allouée à 124 pays et à cinq projets régionaux et mondiaux et le PNUD prévoit de débloquer la majeure partie des fonds en 2021.

36. En outre, le Fonds complémentaire japonais a contribué à la première offre en débloquent 64 millions de dollars au bénéfice de 29 pays. Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a mis en place un mécanisme d'intervention face à la pandémie pour aider les pays à se procurer des ressources et pour réaffecter les fonds existants à l'action menée contre la COVID-19. Ce

mécanisme visait à aider les pays à revenu faible ou intermédiaire à adapter les projets existants et à renforcer les systèmes sanitaires et les systèmes de proximité. Le PNUD a reçu 44 millions de dollars de la part de ce mécanisme et réaffecté 11 millions de dollars de plus.

37. Les ressources de base ont joué un rôle crucial dans la réponse du PNUD face à la COVID-19. Le Programme a pu les utiliser de façon flexible pour répondre rapidement à la situation d'urgence. Contrairement aux fonds préaffectés qui ne peuvent être réaiguillés sans l'autorisation des donateurs, ce qui exige de tenir des consultations et dans certains cas de négocier, les ressources de base peuvent servir au financement d'une réponse immédiate. En outre, les contributions reçues par l'intermédiaire des guichets de financement ont permis au PNUD de soutenir l'action face à la pandémie dans le domaine sur lequel porte tel ou tel guichet. Le PNUD a utilisé les ressources de base et les ressources des guichets de financement non seulement pour la mise en place des mécanismes de financement, mais aussi pour des projets au niveau des pays. Il importe que le Programme continue de disposer de ressources flexibles et prévisibles pour financer les mesures qui seront prises dans le prolongement de la pandémie.

Communication de l'information relative à l'action menée contre la pandémie de COVID-19

38. Le PNUD s'est doté d'outils pour suivre et analyser l'action menée dans le prolongement de la pandémie. Les bureaux de pays ont reçu des conseils détaillés pour consigner dans le système les informations relatives à l'action menée. Le PNUD a indiqué qu'un outil de suivi reliait les projets à la réponse intégrée menée contre la pandémie et permettait de suivre les ressources qui avaient été dépensées. Des indicateurs aident à analyser les résultats obtenus dans les différents domaines couverts par l'offre du PNUD.

39. En 2020, les bureaux de pays ont fait rapport à deux reprises sur l'action qu'ils avaient menée du fait de la pandémie. Il s'agissait principalement d'analyser les mesures qui avaient donné de bons résultats et les problèmes qui s'étaient posés de façon à faciliter l'action future et à mettre en commun les données d'expérience au sein du PNUD. Les rapports comprenaient des informations sur les résultats et les progrès, sur la mobilisation des ressources et les partenariats, sur les bénéficiaires et sur les solutions numériques et novatrices mises en œuvre par les bureaux de pays. Ils ont également servi à faire des prévisions sur la demande concernant l'action à mener contre la pandémie. Les informations sur les résultats et les enseignements tirés ont été mises à la disposition du personnel au moyen d'un tableau de bord interne.

40. Dans le cadre de l'équipe chargée de l'intégration des objectifs de développement durable, le PNUD a créé une plateforme d'analyse des données sur la pandémie, qui a été mise en service en décembre 2020. Le Programme y rassemble des données sur la pandémie et ses conséquences qui émanent des entités des Nations Unies, d'organismes sans but lucratif, des milieux universitaires et des pays. Il est possible de s'en servir pour créer des scénarios et des simulations de façon à fonder la prise de décisions sur des données probantes.

41. Le Comité a noté qu'en décembre 2020, le PNUD avait également publié une première étude sur les conséquences de la pandémie sur les objectifs de développement durable, étude qui fera partie d'une série. Y étaient présentés trois scénarios sur les conséquences à long terme et un scénario de référence. L'étude portait principalement sur les conséquences de la pandémie sur l'extrême pauvreté. En mars 2021, le PNUD a publié une deuxième étude ayant pour thème les conséquences de la pandémie dans les pays pour lesquels le développement humain était considéré comme faible ou intermédiaire.

Mesures spéciales relatives aux achats prises au cours de la pandémie de COVID-19

42. En mars 2020, le Bureau des services de gestion a annoncé plusieurs mesures spéciales concernant les achats. Initialement en vigueur jusqu'au 30 juin 2020, ces mesures ont été prorogées à trois reprises, la dernière fois jusqu'au 30 juin 2021. Pour faciliter les achats d'équipements de protection individuelle et de divers articles sanitaires, le Bureau a pris les mesures spéciales suivantes : levée des restrictions pesant sur le recours à la concurrence nationale, réduction de la période d'appel d'offres minimale, qui a été ramenée de deux semaines à une semaine, et traitement accéléré des dossiers par les comités de contrôle des achats.

43. Des mesures ne se limitant pas aux achats d'articles sanitaires ont également été prises. Par exemple, dans le cas des achats faisant l'objet d'une procédure d'urgence, le PNUD a relevé le seuil à partir duquel le président ou la présidente du comité de contrôle des achats procède directement à l'examen des dossiers pour le faire coïncider avec le montant majoré sur lequel porte la délégation de pouvoirs confiée en matière d'achats à l'unité administrative concernée. Pour réduire la charge de travail des bureaux de pays, l'autorisation a été donnée de proroger les accords à long terme qui devaient arriver à échéance pour une période supplémentaire comprise entre 6 et 12 mois.

44. Le PNUD a publié plusieurs notes d'orientation dans lesquelles il a formulé des conseils sur l'application des mesures spéciales ainsi que sur les procédures d'appel d'offres en cours et sur les questions de gestion des contrats découlant de la situation créée par la pandémie, telles que les dispositions de suspension et de résiliation.

45. À la fin septembre 2020, dans le prolongement de l'action menée par le PNUD pour accélérer l'exécution des programmes, le Chef du service des achats a autorisé de nouvelles mesures, qui devaient s'appliquer jusqu'à la fin décembre 2020. Ainsi, il a été décidé d'autoriser l'application à tous les marchés de la période minimale fixée pour les appels d'offres portant sur des produits sanitaires, à savoir une semaine.

46. En ce qui concerne le contrôle exercé sur la passation de marchés, le Chef du service des achats a décidé que, comme prévu pour des situations d'urgence analogues, on tirerait davantage parti de l'examen direct pendant le pic enregistré en fin d'année en ce qui concerne les demandes supérieures au seuil de 500 000 dollars, lorsqu'il était conclu à la suite d'une évaluation préliminaire que les demandes semblaient ne pas poser de problème.

Conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les ressources humaines

47. Le PNUD opère dans quelque 170 pays et territoires et les conséquences de la pandémie sur les membres du personnel ont varié en fonction de la situation locale. C'est sur cette toile de fond que le PNUD a établi un guide qui pouvait être adapté aux besoins régionaux. En mars 2020, il a informé les membres du personnel que jusqu'à nouvel ordre, ils pouvaient télétravailler à concurrence du nombre de jours approuvé dans leur lieu d'affectation. En juin 2020, l'Administrateur a approuvé un nouveau document d'orientation sur le télétravail pendant la pandémie, dont la dernière mise à jour date d'avril 2021.

48. Le PNUD a également modifié les dispositions relatives aux congés annuels pour éviter que les membres du personnel ne les perdent. De ce fait, les engagements au titre des congés annuels non pris ont augmenté de 30 % par rapport à 2019 et se sont chiffrés à 89 millions de dollars.

49. En avril 2020, le PNUD a annoncé au personnel que de nouvelles dispositions provisoires avaient été prises en ce qui concernait le congé dans les foyers, celui-ci pouvant être pris de manière anticipée ou au contraire être différé, et que des

dérogrations pouvaient être accordées dans certains cas. S'appliquant initialement pendant un an, ces dispositions ont été prorogées jusqu'au 31 décembre 2021. De ce fait, les engagements au titre du congé dans les foyers ont augmenté de 27 % par rapport à 2019 et se sont chiffrés à 10,8 millions de dollars.

50. En avril et en mai 2020, en raison des restrictions imposées dans les différents lieux d'affectation et de la situation sanitaire qui régnait, le PNUD a autorisé le décaissement par anticipation des traitements mensuels au personnel d'appui et aux vacataires. Le Bureau des services de gestion a autorisé des avances de traitement pour le personnel et les vacataires pouvant aller jusqu'à trois mois, en application des dispositions provisoires. Le PNUD a ainsi accordé 758 avances pour des situations d'urgence ou des circonstances extraordinaires liées à la pandémie. Au 31 décembre 2020, il a fait état d'un montant de 353 103 dollars correspondant à des avances de traitement liées à la pandémie.

4. Questions liées aux états financiers et à la comptabilité

Soumission tardive des accords relatifs aux contributions volontaires

51. Les accords relatifs aux contributions volontaires du PNUD sont enregistrés de manière centralisée dans le progiciel de gestion intégré par le Groupe des services partagés. Par conséquent, tous les bureaux de pays et les autres entités, dont le siège, soumettent ces accords signés au Groupe des services partagés, qui comptabilise ensuite les actifs et les produits dans le respect des normes IPSAS. Le Groupe ne peut comptabiliser les accords relatifs à la période concernée que s'il a connaissance de ces accords. Le Bureau de la gestion des ressources financières du PNUD a établi la règle selon laquelle tous les documents nécessaires à la comptabilisation des revenus des contributions volontaires doivent être soumis au Groupe une semaine après la signature au plus tard.

52. Le PNUD a informé le Comité que plusieurs documents signés utiles à la comptabilisation des revenus des contributions volontaires avaient été soumis tardivement. Le Comité a mis au jour quelques exemples lors de l'examen de l'échantillon. En 2020, le Groupe des services partagés avait reçu 49 documents signés au cours d'années antérieures relatifs à la comptabilisation en produits de contributions volontaires portant sur un montant total de 66,0 millions de dollars. Au 28 juin 2021, le Groupe avait reçu 44 documents signés en 2020 portant sur un montant total de 81,0 millions de dollars. Pour ne pas avoir d'anomalie significative et pour comptabiliser les contributions volontaires des donateurs pendant la bonne période, le PNUD a apporté des ajustements d'un montant de 70,8 millions de dollars aux états financiers de 2020 portant sur cinq des documents signés en 2020. Les soumissions tardives provenaient de bureaux de pays de toutes les régions ainsi que de services du siège. Le Comité a noté que le Bureau de la gestion des ressources financières du PNUD envoyait régulièrement des rappels et d'autres communications ciblées pour souligner la nécessité de soumettre au Groupe des services partagés, dans les délais impartis, les documents relatifs à la comptabilisation des produits d'opérations sans contrepartie directe.

53. Le Comité estime que le PNUD devrait vérifier en permanence si les documents nécessaires à la comptabilisation des produits d'opérations sans contrepartie directe ont été soumis tardivement, et que, malgré les rappels envoyés par le Bureau de la gestion des ressources financières, le travail de sensibilisation est insuffisant. De l'avis du Comité, ce point est mis en évidence par le fait que des bureaux de pays de toutes les régions et plusieurs services du siège n'ont pas respecté la règle selon laquelle les documents doivent être soumis peu après la signature.

54. Les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD définissent les procédures relatives aux produits ainsi que les responsabilités. Par exemple, ce sont les chefs de bureau qui sont responsables des recommandations pour ce qui est de la comptabilisation en pertes. En ce qui concerne la soumission des accords, les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD stipulent que cette tâche incombe au personnel du bureau du PNUD désigné par la ou le chef de bureau ou de service. Le Comité estime que le fait de définir clairement les responsabilités pourrait améliorer la procédure de soumission et réduire le nombre de cas de soumission tardive.

55. Le PNUD a publié la liste récapitulative associée aux assertions de fin d'année de 2020, par laquelle les chefs de bureau communiquent la liste des principales assertions. Cette liste devait être remplie par les chefs de bureau et envoyée avant le 28 février 2021. Dans la cinquième partie, les chefs de bureau confirment que tous les documents nécessaires à la comptabilisation des produits d'opérations sans contrepartie directe ont été soumis au Groupe des services partagés. La plupart des bureaux ayant présenté tardivement des accords ont confirmé les avoir soumis dans les délais. Le Comité estime que les chefs de bureau concernés doivent être tenus pour responsables des informations fournies dans la liste récapitulative des assertions et doivent veiller à ce que tous les membres du personnel concernés participent à l'établissement de cette liste.

56. Le Comité recommande que le PNUD sensibilise les bureaux de pays et les services du siège au fait qu'il convient de présenter en temps voulu les documents nécessaires à la comptabilisation des contributions volontaires et qu'il continue de suivre les délais dans lesquels ces documents sont présentés afin de déterminer s'il lui faut arrêter des orientations supplémentaires.

57. Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que tous les services qui soumettent des documents définissent clairement les responsabilités et les obligations de rendre compte pour ce qui est de la soumission des documents relatifs à la comptabilisation des produits d'opérations sans contrepartie directe au Groupe des services partagés.

58. Le Comité recommande que le PNUD envisage de tenir les chefs de bureau responsables lorsque des documents relatifs à la comptabilisation des produits d'opérations sans contrepartie directe n'ont pas été soumis à temps au Groupe des services partagés, alors que la ou le chef de bureau a néanmoins confirmé avoir respecté les procédures lors de l'exercice annuel d'assertion.

59. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Assurance maladie après la cessation de service

60. Dans ses états financiers de 2020, le PNUD a constaté un montant total de 1 174 millions de dollars correspondant aux engagements au titre des avantages du personnel concernant l'assurance maladie après la cessation de service.

61. Le montant des engagements relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service a été déterminé en reportant les montants établis au 31 décembre 2019 par l'évaluation actuarielle. L'actuaire a indiqué dans son rapport que les montants reportés avaient été calculés sur la base des hypothèses démographiques utilisées aux fins de l'évaluation arrêtée au 31 décembre 2019 (données démographiques). Les données démographiques ont été générées par le PNUD à partir de son progiciel de gestion intégré et fournies à l'actuaire en janvier 2020. Ces données portaient sur l'ensemble des personnes couvertes par l'assurance maladie après la cessation de service (personnel actif et retraités) au 31 décembre 2019, mais pas sur l'évolution des effectifs en 2020. Le PNUD a déclaré qu'aucune autre donnée n'avait été fournie

à l'actuaire en 2020 et que l'actuaire n'avait pas participé à la prise de décision relative au report.

62. En 2017, le Comité a recommandé « que le PNUD, en consultation avec l'actuaire : a) fixe un seuil au-delà duquel l'évolution des effectifs participant au plan d'assurance maladie après la cessation de service est considérée comme notable et entraîne la conduite d'un recensement complet du personnel concerné en fin d'exercice ; b) fasse figurer dans les rapports d'actuaire, dans les informations importantes, une estimation de l'évolution des effectifs concernés » (A/72/5/Add.1, chap. II, par. 29).

63. Par conséquent, en avril 2018 le PNUD a instauré une politique définissant un seuil d'importance relative et l'utilisation de la méthode de report des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. En application de cette politique, le PNUD calcule dans un premier temps les engagements en matière d'assurance maladie après la cessation de service par membre du personnel sur la base des engagements de l'année précédente (validation complète). Il calcule ensuite le seuil de changements significatifs (nombre de changements dans le personnel et les retraités de l'année en cours) dans la population couverte par l'assurance maladie après la cessation de service.

64. En novembre 2020, le PNUD a examiné l'importance relative d'un report par rapport à une validation complète des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour 2020, en application de sa politique. Le seuil d'importance relative pour l'assurance maladie après la cessation de service a été estimé à 30,306 millions de dollars et les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ont été fixés à 106 000 dollars par employé. Sur cette base, le PNUD a calculé le seuil applicable pour une validation complète, soit une évolution du personnel de 286 employés actifs et retraités.

65. Pour 2020, le PNUD a fait état d'une augmentation de 213 personnes (personnel actif et retraités). Ce nombre étant inférieur au seuil applicable de plus ou moins 286 employés actifs et retraités, le PNUD a déclaré que l'évolution du personnel n'était pas significative et a donc décidé de procéder à un report des engagements au titre des prestations définies au 31 décembre 2020.

66. Le Comité a observé que le PNUD avait pris en compte l'évolution du personnel du 31 décembre 2019 au 26 octobre 2020 et compté 213 personnes supplémentaires. En mai 2021, le Conseil a demandé au PNUD de lui communiquer l'évolution du personnel entre le 26 octobre et le 31 décembre 2020. Le PNUD a alors informé le Comité que le nombre de personnes éligibles avait augmenté de 88 (retraités moins 5 ; personnel actif plus 93). Le PNUD n'a pas tenu compte de ce changement dans sa décision de procéder à un report plutôt qu'à une validation complète des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

67. Le Comité a noté que l'évolution du personnel applicable en 2020 était en fait de 301 (213 plus 88). Il a donc revu le calcul du seuil applicable (tableau II.2).

Tableau II.2

Importance relative de l'assurance maladie après la cessation de service et variation maximale des effectifs (seuil) calculés par le Comité

(En milliers de dollars des États-Unis)

Montant total des charges de 2019 (états financiers 2019)	4 924 000
Importance relative calculée par le PNUD (3 pour cent)	147 720
Importance relative de l'actif/du passif individuel calculée par le PNUD (20 %)	29 544

Importance relative	29 544
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, au 31 décembre 2019 (rapport actuariel 2019)	1 059 823
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service par membre du personnel, au 31 décembre 2019	106
Variation maximale des effectifs (seuil)	279

Source : Informations communiquées par le PNUD et tirées des états financiers de 2019.

68. En conséquence, le Comité a conclu que le seuil applicable pour l'évolution du personnel était de 279 et que l'importance relative applicable pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service était de 29,544 millions de dollars en 2020.

69. Le Comité a observé que le PNUD n'avait pas pris en compte toutes les données et informations nécessaires pour décider du report des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en 2020.

70. Le Comité estime que le PNUD aurait dû tenir compte de l'évolution complète du nombre de personnes éligibles entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020. Ainsi, le PNUD aurait aussi dû prendre en compte les changements intervenus entre le 26 octobre et le 31 décembre 2020 lors de l'estimation nécessaire au choix entre un report et une validation complète. Ces données étaient disponibles au plus tard à la fin du mois de janvier 2021.

71. Sur la base de ces données, le Comité a calculé que l'augmentation totale du nombre de personnes éligibles en 2020 était de 301, et non de 213 comme indiqué par le PNUD, et constaté que l'évolution du nombre d'ayants droit dépassait clairement le seuil. De l'avis du Comité, le PNUD aurait dû opter pour une validation complète réalisée par l'actuaire, fondée sur les données démographiques au 31 décembre 2020. De plus, le Comité estime que d'après la norme IPSAS 25 : Avantages du personnel, un calcul actuariel tenant compte des variables démographiques et financières en tant que meilleure estimation de l'entité est nécessaire. Le PNUD aurait donc dû charger l'actuaire de procéder à une validation complète des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en 2020 et de présenter les résultats jusqu'à la fin du mois de mars 2021 pour une bonne comptabilisation.

72. Le PNUD a expliqué que les organismes du système des Nations Unies procèdent à un report pour l'année située entre deux évaluations actuarielles complètes. Lorsque le calcul du seuil a été effectué comme prévu en octobre 2020, le PNUD était dans les limites du seuil fixé en interne. Le PNUD a procédé au report afin que le résultat de l'évaluation actuarielle soit disponible à temps pour l'établissement des états financiers.

73. Sur la base de l'évaluation réalisée par le Comité, le PNUD a fourni à l'actuaire en mai 2021 la liste du personnel mise à jour au 31 décembre 2020 aux fins de la réalisation d'une validation complète. Les résultats indiquent une diminution de près de 13,9 millions de dollars des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service entre le report et la validation complète au 31 décembre 2020. Le PNUD a déclaré que cette baisse était due à des gains d'expérience liés à une rotation des effectifs plus élevée que prévu en 2020. Elle a été partiellement compensée par l'ajout de 301 nouveaux membres du personnel, les engagements étant moins élevés du fait de leur ancienneté moindre.

74. Le Comité recommande que le PNUD prenne en compte les changements concernant les personnes pouvant bénéficier de l'assurance maladie après la cessation de service éligibles pour toute la période du 1^{er} janvier au 31 décembre

lorsqu'il décide de procéder soit à un report à nouveau soit à une validation complète des engagements au titre de cette assurance.

75. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Cession des véhicules en raison de leur kilométrage

76. D'après la politique du PNUD relative à la cession et à la comptabilisation en pertes du mobilier et du matériel, les véhicules ayant parcouru 100 000 kilomètres ou ayant été achetés depuis plus de cinq ans (selon l'événement qui se produit en premier) peuvent être cédés. Dans les cas où le véhicule est encore en bon état, le bureau peut décider de le conserver plus longtemps. Lorsqu'un véhicule est cédé, un formulaire prévu à cet effet, qui comprend les informations obligatoires sur la nature de la cession, doit être rempli.

77. De l'avis du Comité, la seule référence au kilométrage supérieur à 100 000 kilomètres ne constitue généralement pas une justification suffisante de la cession d'un véhicule. D'autres raisons devraient être fournies, par exemple, le fait que l'état du véhicule ne permettait pas d'affirmer avec certitude que celui-ci pouvait être utilisé en toute sécurité, ou que le transfert était réalisé sur la base d'un accord avec un partenaire du PNUD. Le Comité estime qu'un niveau de justification plus élevé donnerait au processus de cession la transparence nécessaire.

78. Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les notes relatives à la cession des véhicules comportent une explication transparente faisant référence aux circonstances dans lesquelles le véhicule a été cédé, afin de confirmer que la cession constituait le meilleur choix possible pour le PNUD.

79. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Utilisation de codes de catalogue inexacts

80. Dans la mesure où le PNUD mène à bien des activités d'achat également pour le compte d'autres entités des Nations Unies, le progiciel de gestion intégré du PNUD contient des codes de catalogue correspondant au PNUD ainsi qu'à d'autres entités. Ces codes déterminent si le bien acheté sera comptabilisé comme un actif du PNUD ou s'il sera passé en charges. De plus, dans les cas où le PNUD a effectué des achats pour le compte d'autres entités des Nations Unies, les codes déterminent que les actifs achetés ne seront pas comptabilisés comme des actifs du PNUD.

81. Le Comité a constaté en 2020 la sortie d'immobilisations corporelles qui avaient été comptabilisées à l'actif au cours d'années antérieures mais qui n'étaient pas sous le contrôle du PNUD, ainsi que des ajouts en 2020 d'actifs qui avaient été acquis au cours des années précédentes et étaient depuis lors sous le contrôle du PNUD. Ces erreurs étaient dues à l'utilisation de codes incorrects et n'avaient été détectées par aucun mécanisme de contrôle au moment de l'achat initial. Le Comité a aussi noté que les procédures de contrôle de détection, telles que l'inventaire physique, n'ont pas permis de recenser toutes les erreurs de ce type l'année où cette erreur s'est produite.

82. Le Comité estime que le PNUD devrait améliorer la procédure d'achat afin d'éviter toute saisie de codes de catalogue erronés, et que des mesures d'atténuation doivent être mises en œuvre au moment de l'achat initial afin d'assurer une comptabilisation appropriée des actifs ou des charges.

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.

84. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Opérations avec contrepartie directe

85. Le PNUD a recours à deux procédures différentes pour percevoir les produits provenant des services fournis à d'autres entités des Nations Unies. La première se fait par l'intermédiaire d'un compte de compensation interinstitutions, la seconde exige que les bureaux de pays facturent manuellement les services fournis à d'autres entités des Nations Unies.

86. Le Comité a relevé plusieurs cas où des produits provenant d'opérations avec contrepartie directe avaient été comptabilisés manuellement en 2020 pour des services fournis par des bureaux de pays au cours de périodes antérieures. À son avis, il faut que les bureaux de pays comptabilisent et facturent les services pendant la période au cours de laquelle ceux-ci sont fournis, de sorte que la comptabilisation correcte des actifs et des produits soit conforme à la norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe). Les produits des opérations avec contrepartie directe génèrent des ressources ordinaires pour les bureaux de pays concernés, ce qui permet une certaine souplesse d'utilisation. Par conséquent, le Comité estime que le recouvrement en temps voulu des sommes dues favorise la gestion souple des liquidités et devrait être dans l'intérêt du PNUD.

87. Le Comité a remarqué que la constatation tardive des produits était souvent due au retard pris dans la facturation par les bureaux de pays du PNUD. Il a aussi été informé, lors de visites sur le terrain, qu'aucune approche normalisée n'avait été mise en place pour le suivi des montants dus. Le Comité estime que le PNUD devrait adopter une approche normalisée pour le suivi de ces montants afin de garantir des encaissements complets et en temps voulu. Le PNUD devrait donc définir des intervalles pour déterminer à quel moment réaliser les activités de suivi.

88. Le Comité a noté que les factures manuelles étaient enregistrées en dehors du progiciel de gestion intégré du PNUD. Il estime que le PNUD devrait inclure la comptabilisation des services fournis dans le nouveau progiciel de gestion intégré, ce qui pourrait aussi soutenir la fonction de surveillance afin d'assurer la constatation complète des opérations avec contrepartie directe.

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.

90. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

5. Réforme du système des Nations Unies pour le développement

91. Le 31 mai 2018, l'Assemblée générale a adopté la résolution [72/279](#) sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Par conséquent, à partir du 1^{er} janvier 2019, les fonctions du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) ont été séparées de celles du (de la) représentant(e) résident(e) du PNUD, le(la) coordonnateur(trice) résident(e) occupant un poste indépendant à temps plein. Dans la même résolution, l'Assemblée générale a entre autres demandé aux entités du système des Nations Unies pour le développement de se donner les capacités, moyens et compétences d'aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable et de doter les organismes, fonds et programmes des Nations Unies des moyens et compétences nécessaires.

Intégration des objectifs de développement durable du PNUD

92. Dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale, renforçant le rôle de plateforme d'appui du système des Nations Unies pour le développement confié au PNUD, a demandé que soit dûment examinée la mission de coordination du PNUD s'agissant d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030 et les 17 objectifs de développement durable qui y sont définis. À cette fin, le PNUD collabore avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays.

93. Le PNUD offre un soutien aux pays dans leurs efforts visant à faire face à des situations de développement complexes et à développer des solutions intégrées afin d'atteindre les objectifs de développement durable. L'offre porte principalement sur quatre axes de travail, qui peuvent être délimités comme suit : la politique et la programmation intégrées réunissent les capacités dans l'ensemble du PNUD pour aider les pays à diagnostiquer des problèmes complexes. Les données et les analyses utilisent la modélisation et les prévisions pour mesurer les écarts et les progrès et pour mettre au jour les causes profondes des problèmes. Le financement lié aux objectifs de développement durable aide les pays à recenser des moyens innovants pour accroître les investissements publics et privés en vue de la réalisation des objectifs. Les investissements dans l'apprentissage et l'innovation favorisent la découverte de nouvelles voies de développement et permettent de déterminer les approches qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas. Les axes de travail portent non seulement sur les différents objectifs de développement durable, mais aussi sur les écarts entre eux.

94. En janvier 2019, le PNUD a créé le Réseau mondial pour les politiques. Appuyé par le Bureau d'appui aux programmes et aux politiques et le Bureau de gestion des crises, le Réseau est conçu pour répondre aux défis complexes du développement. L'équipe d'intégration des objectifs de développement durable, rattachée par le PNUD au Réseau mondial pour les politiques, développe des processus et des procédures visant à soutenir les bureaux de pays et les représentants résidents dans leurs efforts visant à permettre l'intégration des objectifs de développement durable. Le Comité a observé que le projet mondial facilitait la réalisation de cet objectif. Le descriptif de projet a été achevé en 2020.

95. Le Comité a relevé que le projet mondial servait de cadre technique aux divers efforts d'intégration des objectifs de développement durable menés aux niveaux mondial, régional et national. L'objectif est de permettre le renforcement des politiques, des méthodes et des outils d'intégration des objectifs de développement durable, le renforcement des capacités internes et externes et le partage collectif des connaissances. Le projet a été étayé par la mise en œuvre de l'approche commune en matière d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques adoptée par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en 2015. Dans le cadre de cette approche, le PNUD continue de collaborer avec les agences participantes pour soutenir les objectifs de développement durable à l'échelle nationale.

96. Le Comité a été informé qu'en 2019 et 2020, l'équipe d'intégration des objectifs de développement durable avait commencé à tester de nouvelles approches dans un certain nombre de pays. L'objectif est de tirer des leçons de l'expérience de ces pays « pilotes » et de développer des approches susceptibles d'être utilisées par tous les bureaux de pays.

97. Le Comité a noté que le PNUD utilisait un certain nombre d'outils et de services pour appuyer les solutions d'intégration des objectifs de développement durable. Par exemple, le PNUD aide les pays dans les efforts qu'ils déploient pour inclure les objectifs dans la planification nationale et infranationale et pour formuler des analyses nationales communes et des plans-cadres de coopération des Nations Unies

pour le développement durable. L'outil de modélisation des systèmes liés au climat, à l'utilisation des terres, à l'énergie et à l'eau (Climate, Land-use, Energy and Water systems, CLEWs) est utilisé pour évaluer comment la production et l'utilisation des ressources influent sur les changements climatiques. Des équipes consultatives d'experts de haut niveau sont mises en place pour faciliter le dialogue entre les experts mondiaux et les gouvernements. Des cadres de financement nationaux intégrés aident les pays à établir des stratégies de financement des plans de développement nationaux alignés sur les objectifs de développement durable.

98. Grâce à un réseau de 60 laboratoires d'accélération, le PNUD s'efforce de trouver des solutions aux problèmes de développement. Les laboratoires d'accélération sont des réseaux d'apprentissage axés sur les défis du développement qui rassemblent des citoyens actifs, des groupes locaux et des entrepreneurs sociaux aux fins de la création d'une intelligence collective. Le Comité a remarqué que lorsque le présent audit a été réalisé, le réseau était en voie d'élargissement et allait englober 91 laboratoires qui desserviraient 115 pays.

Principaux résultats obtenus par l'équipe d'intégration des objectifs de développement durable en 2020

99. Le Comité a noté que l'équipe d'intégration des objectifs de développement durable avait conçu la plateforme collaborative en ligne SparkBlue, lancée en juin 2020, qui facilite les échanges et la collaboration entre les partenaires internes et externes. La plateforme accueille huit réseaux de praticiens, des forums ouverts pour le partage des connaissances et le renforcement des capacités. Une formation en ligne sur l'appui intégré, élaborée en coopération avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, a été mise en ligne en septembre 2020. Elle est alignée sur le cours introductif sur les objectifs de développement durable (« SDG Primer »), une formation pour les représentants résidents lancée en 2019.

100. Le Comité a relevé que l'équipe d'intégration des objectifs de développement durable participait activement à la riposte contre la pandémie de COVID-19 (pour plus d'informations, voir les paragraphes 40 et 41 ci-dessus).

101. Le Comité a été informé qu'en 2020, le PNUD, conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, a examiné et mis à jour la Boîte à outils pour l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable, qui avait été lancée initialement en 2017 par le Groupe des Nations Unies pour le développement. Cette boîte à outils a été conçue pour permettre aux équipes de pays des Nations Unies et aux gouvernements d'accéder facilement aux outils actuels permettant d'accélérer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Comité a constaté que la version actualisée de la boîte à outils pour l'accélération avait été achevée et mise à la disposition du public en février 2021. La boîte à outils est liée à une compilation d'outils développés par différentes entités des Nations Unies et d'autres organisations et institutions. Ces outils sont organisés en trois catégories : les outils d'intégration pour l'analyse des interconnexions et la mise au jour des accélérateurs, les outils permettant d'évaluer comment contribuer à l'objectif de ne laisser personne de côté et les outils de planification du développement en fonction des risques.

Représentant(e) résident(e) du PNUD faisant temporairement office de coordonnateur(trice) résident(e)

102. Dans sa résolution [71/243](#) du 21 décembre 2016, l'Assemblée générale, soulignant combien il importait de voir le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents gagner en efficacité et en efficacité, a prié le Secrétaire général de veiller à donner pleinement application à la mise en place d'une cloison hermétique

entre les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) et celles de représentant(e) résident(e) du PNUD, le but étant notamment de garantir l'impartialité et l'équité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

103. Dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale a décidé de confier au système des Nations Unies pour le développement un mandat de coordination spécial, indépendant, impartial, autonome et axé sur le développement durable en dissociant les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) de celles de représentant(e) résident(e) du PNUD comme indiqué ci-dessus. Depuis le 1^{er} janvier 2019, la fonction de coordonnateur(trice) résident(e) est distincte de celle de représentant(e) résident(e) du PNUD.

104. Depuis janvier 2019, le PNUD fournit un soutien opérationnel au système redynamisé et indépendant des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le Comité a remarqué qu'en 2020, des représentants résidents du PNUD dans 10 pays avaient également cumulé les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) pendant quelque temps. Dans un pays, le représentant résident du PNUD avait exercé les fonctions de coordonnateur résident tout au long de 2020 et en 2021. Le Comité a noté que le PNUD ne recouvrait pas de coûts auprès du Secrétariat de l'ONU pour les représentants résidents du PNUD faisant également office de coordonnateurs résidents.

105. Le PNUD et le Bureau de la coordination des activités de développement ont signé un protocole d'accord pour la fourniture de services au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le mémorandum d'accord stipule que la fourniture de services par le PNUD au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents doit se faire sur la base d'un recouvrement intégral des coûts. Il indique que le PNUD et le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies doivent nommer des référents spécialisés, de niveau hiérarchique approprié. Les référents du PNUD et du Secrétariat doivent se concerter pour toute question relative à la prestation de services.

106. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a relevé, dans un rapport ([A/73/755](#)), des cas où un représentant résident du PNUD faisait office de coordonnateur résident. Il a estimé qu'un tel arrangement était incompatible avec la décision prise par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/279](#). De plus, le rapport fait référence à un accord de partage des coûts entre des missions de maintien de la paix ou des missions politiques spéciales et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, en vertu duquel le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents doit payer 50 % des salaires des coordonnateurs résidents s'ils ont une double casquette. Dans un autre rapport ([A/73/498](#), par. 21), le Comité a rappelé que, jusqu'en 2018, dans le cas des missions politiques spéciales dans lesquelles des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général assument aussi les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e), de représentant(e) résident(e) ou de coordonnateur(trice) de l'action humanitaire, les traitements et dépenses communes de personnel afférents à ces postes étaient inscrits au projet de budget des missions politiques spéciales correspondantes à hauteur de 50 % de leur coût total, et que l'autre moitié du coût était imputée au PNUD. Le Comité estime que le PNUD devrait déterminer si une telle approche doit être adoptée.

107. Le Comité est conscient que dans certaines situations particulières, les représentants résidents du PNUD doivent appuyer le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en exerçant cette fonction à titre temporaire. Toutefois, pour atteindre l'objectif énoncé dans la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale, à savoir la mise en place d'une cloison hermétique entre les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) et celles de représentant(e) résident(e) du PNUD, ces

services devraient être fournis dans des circonstances exceptionnelles et pour une durée limitée. Le Comité est d'avis que le PNUD devrait se mettre en rapport avec le Secrétariat de l'ONU et évaluer la faisabilité d'un mécanisme de remboursement pour les représentantes et représentants résidents qui exercent à titre provisoire les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) en parallèle, aux fins du recouvrement des coûts. Cette discussion pourrait être menée par les référents désignés.

108. Le Comité recommande que le PNUD se mette en rapport avec le Secrétariat de l'ONU et évalue la faisabilité d'un mécanisme de recouvrement des coûts pour les représentants résidents qui exercent à titre provisoire les fonctions de coordonnateur(trice) résident(e) en parallèle.

109. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

6. Contrôle interne

Cas de non-respect des dispositions

110. Dans ses précédents rapports ([A/74/5/Add.1](#) et [A/75/5/Add.1](#)), le Comité a recensé certains cas de non-respect du dispositif de contrôle interne du PNUD. L'un des cas concernait le fait que des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire exerçaient des fonctions de contrôle interne. Le Comité s'est penché sur cette question lors de son audit de 2020.

111. Le Comité a noté qu'en juillet 2020, le PNUD avait publié une version révisée du guide opérationnel de son dispositif de contrôle interne. Le Comité a estimé que la révision clarifiait les rôles clés qui ne pouvaient être assumés que par des membres du personnel, c'est-à-dire des personnes titulaires de lettres de nomination du PNUD en application du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Le même document présentait une liste des fonctions de contrôle minimales devant être confiées au personnel.

112. Le Comité a observé qu'en réponse à ses précédentes constatations, le PNUD avait amélioré le système Atlas de gestion des droits d'accès (Atlas Role Generation and User-provisioning System), pour automatiser davantage les contrôles préventifs concernant l'attribution à des non-fonctionnaires de droits d'accès réservés à des fonctionnaires. Il a aussi remarqué qu'il avait été rappelé aux bureaux de pays en novembre 2020 de prendre des mesures correctrices immédiates pour réaffecter certaines fonctions du personnel attribuées à des non-fonctionnaires avant le 30 novembre 2020.

113. Le Comité a relevé que les chefs de bureau du PNUD ayant la responsabilité générale d'établir et de maintenir des contrôles internes adéquats dans leur bureau étaient tenus de confirmer plusieurs déclarations au cours d'un exercice annuel d'assertion. Il a remarqué qu'une liste récapitulative liée à l'exercice annuel d'assertion 2020 exigeait que les chefs de bureau confirment le respect de la disposition clé du dispositif de contrôle interne du PNUD, à savoir que les fonctions du personnel ne doivent pas être exercées par des non-fonctionnaires.

114. Le Comité a recensé au total 101 cas où des non-fonctionnaires exerçaient des fonctions de contrôle interne liées aux ressources humaines. Il a constaté que tous les bureaux de pays dans lesquels des cas de non-conformité avaient été détectés avaient confirmé avoir respecté la disposition clé précédemment citée concernant le fait de confier des fonctions du personnel à des non-fonctionnaires pendant l'exercice annuel d'assertion.

115. Le Comité se félicite des progrès accomplis par le PNUD dans le renforcement des contrôles préventifs automatisés en ce qui concerne l'attribution de fonctions du personnel à des non-fonctionnaires. Dans le même temps, le Comité a remarqué que

des fonctions minimales de contrôle en matière de ressources humaines étaient encore confiées à des non-fonctionnaires sans autorisation exceptionnelle, ce qui est contraire aux règles fixées dans le dispositif de contrôle interne du PNUD.

116. Les événements susmentionnés sont dus au fait que toutes les fonctions minimales de contrôle et les profils d'utilisateur correspondants n'ont pas été inclus dans les contrôles préventifs renforcés. Le Comité estime que les événements susmentionnés ont aussi eu lieu parce que les unités administratives concernées n'ont pas respecté les exigences du dispositif de contrôle interne du PNUD ou les demandes de révision de leurs procédures de contrôle interne.

117. Le Comité s'est inquiété du fait que les chefs de bureau des unités administratives concernées avaient confirmé le respect du dispositif de contrôle interne du PNUD et de la disposition clé selon laquelle les fonctions du personnel ne sont pas exercées par des non-fonctionnaires. Le Comité a tiré les mêmes conclusions dans son rapport précédent (A/75/5/Add.1). Il considère ces constatations récurrentes comme des indications de la fiabilité limitée des déclarations relatives au contrôle interne fournies lors de l'exercice annuel d'assertion. De plus, il est d'avis que certains chefs de bureau ne s'acquittent pas de leur responsabilité pour ce qui est d'établir et de maintenir des contrôles internes adéquats au niveau du bureau.

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 peuvent être exercées que par des membres du personnel.

119. 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.

120. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Exigences visant à vérifier que les procédures de contrôle interne sont documentées

121. Les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD précisent qu'un dispositif de contrôle interne pour les bureaux de pays du PNUD couvre les facteurs de contrôle clés tels que la planification, le suivi, la communication, les politiques, les procédures, la séparation des tâches, les pouvoirs et les responsabilités. Il s'agit notamment de protéger les actifs contre toute utilisation inappropriée et toute perte due à une fraude ou à une erreur, de contribuer à garantir la qualité des rapports internes et externes par la tenue de registres et de flux d'informations appropriés, et de faciliter le respect des lois, règlements et politiques internes applicables.

122. En application des suggestions fournies dans le Guide opérationnel du dispositif de contrôle interne du PNUD, les chefs de bureau ont la responsabilité générale d'établir et de maintenir des contrôles internes adéquats au niveau du bureau, et de conserver la documentation liée aux procédures de contrôle interne du bureau. Selon la description détaillée fournie dans le guide, la ou le chef de bureau doit périodiquement, et au moins une fois par an, mettre à jour et signer les procédures de contrôle interne documentées du bureau et les classer pour référence et audit futurs. Ce document doit inclure un registre des pouvoirs délégués, des désignations effectuées et des profils Atlas autorisés par la ou le chef de bureau, ainsi que les raisons du non-respect des exigences et des meilleures pratiques suggérées dans le guide.

123. Le Comité a relevé que le PNUD conservait sur son intranet un registre permettant de stocker les dispositifs de contrôle interne locaux des bureaux de pays. Le Comité a observé que ce site contenait un certain nombre de documents composant le dispositif de contrôle interne, dont une adaptation locale du guide opérationnel du dispositif de contrôle interne du PNUD.

124. Le Comité a remarqué qu'une liste récapitulative résumant les principales règles énoncées par le dispositif de contrôle interne, utilisée dans le cadre de l'exercice annuel d'assertion, indiquait que tous les chefs de bureau devaient confirmer que leur bureau avait respecté ledit dispositif. Cela incluait un dispositif de contrôle interne local approuvé, mis à jour pour tenir compte des nouvelles mesures de contrôle interne annoncées au cours de l'année.

125. Le Comité a sélectionné un échantillon aléatoire de 51 des 135 bureaux de pays (soit 38 %) et demandé que lui soient communiqués les dispositifs de contrôle interne locaux en vigueur et la documentation relative aux procédures de contrôle interne. Il a observé que 18 bureaux de pays ne tenaient un registre que pour les pouvoirs délégués, des désignations effectuées et des profils autorisés par la ou le chef de bureau dans le système de gestion des accès. Le Comité n'a pas reçu de document supplémentaire sur les procédures de contrôle interne des bureaux.

126. Le Comité a été informé que pour le PNUD, la tenue d'un registre des pouvoirs délégués, des désignations effectuées et des profils Atlas autorisés par la ou le chef de bureau démontrait un niveau suffisant de respect de la règle selon laquelle les procédures de contrôle interne d'un bureau de pays devaient être documentées. Il a aussi été informé que les documents figurant dans le registre relatif au dispositif de contrôle interne étaient uniquement considérés comme des exemples de bonnes pratiques et qu'ils n'étaient pas fournis dans le but de se conformer à une obligation. Le Comité a noté que les chefs de bureau n'interprétaient pas tous de la même façon les dispositions relatives aux documents à réunir sur les procédures de contrôle d'un bureau, notamment pour ce qui était de la consignation des aspects autres que les pouvoirs délégués, les personnes désignées et les profils Atlas autorisés.

127. Le Comité estime que les dispositifs de contrôle interne remplissent une fonction importante, car ils comprennent des facteurs de contrôle clés qui contribuent à protéger les actifs contre une utilisation inappropriée et des pertes dues à la fraude ou à l'erreur, ou à garantir la qualité des rapports internes et externes. Par conséquent, les chefs de bureau, qui sont chargés de la garde et de la gestion des ressources du PNUD et des partenaires, ont la responsabilité générale d'établir et de maintenir des contrôles internes adéquats au niveau des bureaux. Compte tenu de l'importance des contrôles internes, les procédures de contrôle interne des bureaux de pays doivent non seulement être documentées, mais aussi régulièrement mises à jour et testées.

128. Le Comité est d'avis que diverses règles indiquent clairement qu'il n'est pas suffisant de limiter la documentation des procédures de contrôle d'un bureau de pays aux autorités déléguées et aux profils Atlas attribués. Il considère que la documentation des procédures de contrôle interne est insuffisante, car certaines fonctions de contrôle sont effectuées en dehors d'Atlas, comme la délégation du pouvoir de signer les accords relatifs aux contribution et l'enregistrement des opérations avec contrepartie directe.

129. Le Comité recommande que le PNUD harmonise le niveau de détail avec lequel il doit être rendu compte des procédures de contrôle interne appliquées par les bureaux de pays et les documents à produire à l'appui et informe les chefs de bureau en conséquence.

130. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Gestion des délégations de pouvoirs

131. La politique du PNUD en matière de délégation de pouvoirs énonce divers principes directeurs qui régissent les politiques et procédures de délégation de pouvoirs. Le premier principe prescrit que les délégations de pouvoirs doivent se faire officiellement par écrit. Les pouvoirs délégués doivent être clairement énoncés, compris et acceptés tant par la personne qui délègue le pouvoir (le mandant) que par la personne à qui le pouvoir a été délégué (le délégataire).

132. La même politique prévoit une lettre type pour une délégation de pouvoirs supplémentaire par la ou le chef de bureau. Le Groupe des ressources humaines du bureau concerné doit conserver une trace de cette délégation de pouvoirs par la ou le chef de bureau. Des règles similaires en matière de délégation formulée par écrit et d'archivage figurent dans le guide opérationnel du PNUD pour le dispositif de contrôle interne.

133. Le Comité a observé que le PNUD avait prévu trois niveaux d'autorité distincts, qui concernaient respectivement l'engagement de dépenses, la vérification que des paiements pouvaient être effectués et les décaissements, sur la base des profils Atlas. Ces trois profils étaient attribués au ou à la gestionnaire de projet (premier niveau d'autorité), au ou à la gestionnaire donnant l'approbation (deuxième niveau d'autorité) et au ou à la fonctionnaire chargé(e) de décaisser les fonds (troisième niveau d'autorité). Le Comité a aussi observé que les délégations de pouvoirs respectives étaient gérées sur papier en dehors du système de gestion des droits d'accès Atlas.

134. Le Comité a examiné les délégations de pouvoir au bureau de pays du Pakistan et les a rapprochées des profils Atlas correspondants. Il a relevé que pour 32 utilisateurs ayant un profil de chef de projet, la documentation liée à la délégation de pouvoirs par écrit n'était pas disponible.

135. Le bureau de pays du Pakistan a déclaré qu'en raison du grand nombre de chefs de projet, ainsi que des changements dans l'environnement lorsque de nouveaux produits avaient été créés dans Atlas, le bureau de pays ne délivrait pas de délégation personnalisée à ce personnel, et qu'un tableau détaillé des délégations de pouvoirs avait été créé.

136. En se basant sur l'attribution de profils dans le système Atlas aux cours de deux mois différents, le Comité a sélectionné deux échantillons distincts et demandé les délégations de pouvoirs correspondantes, formulées par écrit. Il a reçu 152 des 172 délégations de pouvoirs demandées, et noté que 35 des délégations reçues (soit 23 %) n'étaient pas conformes aux critères de délégation de pouvoirs définis dans la politique concernée et dans le dispositif de contrôle interne du PNUD. Par exemple, le Comité a reçu le mandat d'un poste ou un aperçu général des pouvoirs délégués, mais aucune délégation écrite individuelle.

137. Dans l'ensemble, le Comité a observé que les délégations de pouvoirs pouvaient prendre des formes diverses. Si certaines délégations comprenaient des descriptions détaillées des responsabilités respectives, d'autres indiquaient simplement le rôle et la fonction délégués sur un document d'une page ou utilisaient une liste de tous les projets et chefs de projet pour attribuer les pouvoirs respectifs.

138. Le Comité considère que l'octroi et la gestion des autorisations d'accès accordées aux utilisateurs dans Atlas et la gestion des délégations de pouvoirs correspondantes constituent un élément clé des contrôles internes. Il importe que les personnes à qui des pouvoirs ont été délégués comprennent clairement leurs attributions et leurs responsabilités.

139. Le Comité sait que certains chefs de service ont accordé des délégations sous la forme d'un tableau ; toutefois, celui-ci n'indique que les profils d'utilisateur qui ont été attribués au personnel. Le Comité considère qu'un tableau ne permet pas de communiquer clairement les pouvoirs délégués et de s'assurer que la ou le délégataire a été informé(e) des limites et des responsabilités associées.

140. Le Comité sait que la politique du PNUD en matière de délégation de pouvoirs comprend une lettre type pour la délégation de pouvoirs ; il note cependant que celle-ci a été très peu utilisée par les bureaux. De plus, le Comité est préoccupé par le fait qu'un grand nombre des documents de délégation reçus ne respectaient pas les règles officielles et les principes directeurs énoncés dans la politique relative à la délégation de pouvoirs et dans le dispositif de contrôle interne du PNUD.

141. Le Comité recommande que le PNUD rappelle aux chefs de bureau d'utiliser le modèle de délégation de pouvoirs respectant les règles officielles formulées dans la politique applicable.

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.

143. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Fonctionnaires approuvant des paiements qui leur sont destinés

144. Selon la politique du PNUD en matière de dettes, tout engagement envers un fournisseur et toute charge est enregistré dans un plan comptable donné à l'aide d'un justificatif. En application de la principale procédure relative aux dettes figurant dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD, les responsables désignés à cet effet approuvent les justificatifs dans Atlas et signent la copie papier des justificatifs pour enregistrer l'approbation.

145. Sur la base des données fournies par le PNUD, le Comité a examiné les justificatifs pour 2020. En utilisant une technique d'analyse des données correspondantes, le Comité a repéré 18 transactions dans lesquelles l'utilisateur approuvant le justificatif était identique à la personne recevant le paiement. Le Comité a noté que ces transactions ont été approuvées par 10 utilisateurs différents et que le montant total correspondant était de 28 755 dollars. Il a constaté que pour deux transactions, le champ de la facture faisait référence à des avances de traitement et pour une transaction, le champ de la facture faisait référence à une prime de danger.

146. Le Comité a été informé que deux tableaux de bord différents récemment établis permettraient de suivre les transactions pour lesquelles la personne approuvant le justificatif était la personne recevant le paiement. Il a remarqué que le 1^{er} avril 2021, le PNUD a annoncé la mise en place de rapports de suivi supplémentaires relatifs à son dispositif de contrôle interne, qui comprenaient notamment un nouveau contrôle de détection sous la forme d'un rapport sur les justificatifs pour les cas où la personne approuvant le justificatif était la personne recevant le paiement. Le même message indiquait que les membres du personnel ne devaient pas approuver de paiements pour eux-mêmes. Les transactions concernées devaient être examinées et les membres du personnel ne devaient pas approuver de paiements futurs pour eux-mêmes.

147. Le Comité se félicite de l'annonce de la mise en place par le PNUD de rapports supplémentaires permettant au personnel d'examiner régulièrement les profils d'utilisateurs et les transactions pour lesquelles la personne approuvant le justificatif et le fournisseur payé sont la même personne. Dans le même temps, le Comité estime que ce contrôle de détection est susceptible de n'être ni efficace ni efficient, car il repose sur des examens mensuels réalisés par plus de 135 unités administratives. Par

conséquent, le Comité estime qu'un contrôle visant à empêcher le personnel d'approuver lui-même les justificatifs serait plus efficace et efficient. Les conclusions antérieures du Comité sur l'efficacité des contrôles fondés sur les rapports de détection suggèrent que seul un contrôle préventif automatisé dans le progiciel de gestion intégré serait efficace pour prévenir ces transactions.

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.

149. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

7. Gestion du risque institutionnel

Responsabilité de la gestion du risque institutionnel

150. En ce qui concerne le suivi et l'examen des risques, l'inventaire des risques du PNUD constitue une plateforme intégrée permettant de suivre tous les niveaux et catégories de risques. En application de la politique de gestion du risque institutionnel du PNUD, les risques font l'objet d'un suivi et d'un examen réguliers afin d'éclairer les décisions de gestion, ce qui permet d'adopter une gestion adaptative et de rectifier le tir. Le PNUD utilise l'inventaire des risques comme principal mécanisme d'enregistrement des risques à tous les niveaux. Chaque risque recensé est décrit en termes de cause, d'événement ou scénario de risque et d'impact et on lui attribue une catégorie de risque. Hébergé dans Atlas, l'inventaire des risques du projet sert à enregistrer les risques à l'échelle du projet, et doit être utilisé pour le suivi aussi souvent que nécessaire, mais au moins une fois par an.

151. En application du modèle des trois lignes, le PNUD précise et distingue les attributions des différents acteurs dans le contexte de la gestion des risques. La première ligne de défense comprend les fonctions qui endossent et gèrent les risques. La gestion du risque institutionnel incombe aux responsables opérationnels. Ainsi, dans chaque unité administrative, ce sont eux qui doivent rendre compte de la gestion du risque dans leur domaine de responsabilité.

152. Au niveau des programmes et des unités, la première ligne de défense comprend les directeurs des bureaux régionaux et centraux. La politique de gestion du risque institutionnel du PNUD stipule de façon détaillée que les directeurs des bureaux sont, entre autres, chargés de veiller à ce que les bureaux placés sous leur supervision (par exemple, les bureaux de pays pour les bureaux régionaux) tiennent à jour leurs inventaires des risques, réagissent aux risques de manière appropriée et fassent rapport à leur hiérarchie si nécessaire. Pour les bureaux et programmes de pays, la ou le représentant(e) résident(e) ou chef de bureau est responsable en dernier ressort de la gestion du risque institutionnel et rend compte au (à la) directeur(trice) du bureau régional concerné(e) de l'action menée pour contrôler et tenir à jour régulièrement l'inventaire des risques et gérer les risques.

153. Ainsi que le prévoit le dispositif d'application du principe de responsabilité du PNUD, les bureaux régionaux rendent des comptes pour ce qui est d'appuyer et de superviser les bureaux de pays. Comme l'indique le même document, le terme « rendre des comptes » s'applique à la personne qui doit répondre en dernier ressort de l'accomplissement d'une fonction : cette personne ne remplit pas nécessairement la fonction, mais elle veille à ce qu'elle soit exécutée.

154. Le point n° 12 de la liste récapitulative associée aux assertions de fin d'année de 2020 demandait aux chefs de bureau de confirmer que leur bureau respectait les principales règles de la politique de gestion du risque institutionnel du PNUD. Les bureaux devaient ainsi confirmer, entre autres, qu'ils enregistraient et mettaient à jour

la liste des risques liés aux projets dans le système Atlas, comme prévu dans la politique, et qu'ils mettaient à jour et contrôlaient l'inventaire des risques au moins deux fois par an.

Tableau de bord des risques liés aux projets

155. Le Comité a noté qu'en décembre 2020, le PNUD a mis en place un tableau de bord des risques liés aux projets pour aider les bureaux à répondre aux problèmes d'audit de longue date liés à l'examen, à la mise à jour et au suivi réguliers des inventaires des risques liés aux projets. Le tableau de bord, dont les données proviennent d'Atlas, présente une vue d'ensemble des risques liés aux projets de développement et comprend des détails tels que le nombre total de risques, les risques terminés, les risques incomplets et les projets pour lesquels des risques n'ont pas été enregistrés.

156. Le Comité a utilisé le tableau de bord des risques liés aux projets pour examiner les risques faisant l'objet d'un suivi et l'exhaustivité des données qui avaient été saisies. Dans l'ensemble, il a observé une évolution positive entre le lancement du tableau de bord en décembre 2020 et le moment de l'analyse en avril 2021. La proportion de projets n'ayant enregistré aucun risque dans Atlas est passée de 34 % en décembre 2020 à 18 % à la fin avril 2021. Le Comité a relevé qu'à la fin du mois d'avril 2021, aucun risque n'avait encore été enregistré pour 694 des 3 953 projets.

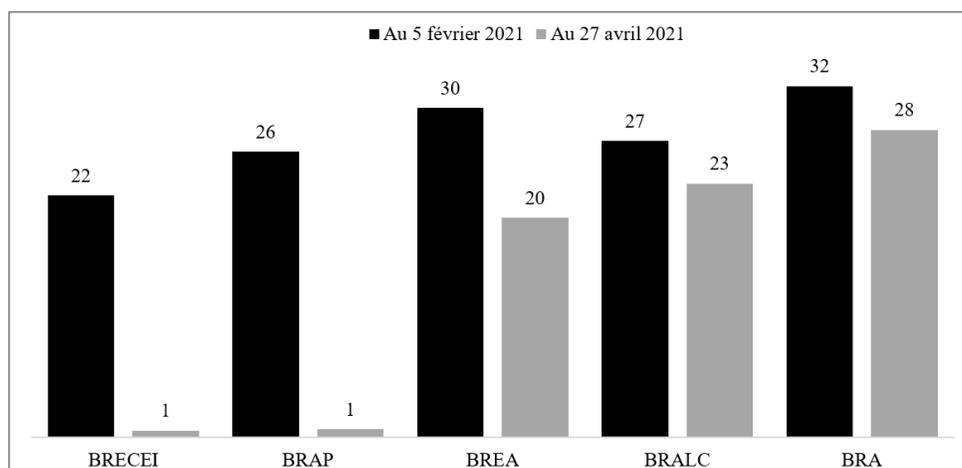
157. De plus, le Comité a remarqué que la proportion de risques pour lesquels il existe des informations complètes est passée de 55 % à près de 80 %. Dans le même temps, le Comité a aussi observé que, à la fin du mois d'avril 2021, pour 4 173 des 20 140 risques documentés (soit 20 %), les informations saisies étaient incomplètes.

Efficacité du contrôle exercé par les bureaux régionaux en tant que première ligne de défense

158. Afin d'évaluer l'efficacité du contrôle exercé par les bureaux régionaux pour s'assurer que les bureaux placés sous leur responsabilité tiennent à jour leurs inventaires de risques, le Comité a analysé le pourcentage de projets pour lesquels des risques avaient été saisis et le taux d'entrées complètes par région (figure II.III).

159. Le Comité a constaté que le pourcentage de saisies complètes des risques s'était considérablement amélioré, en particulier pour les bureaux de pays placés sous la supervision du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et du Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants. Les deux bureaux régionaux n'avaient saisi aucune entrée incomplète à la fin du mois d'avril 2021 (figure II.IV).

Figure II.III
Pourcentage de projets pour lesquels aucun risque n'a été saisi, par région

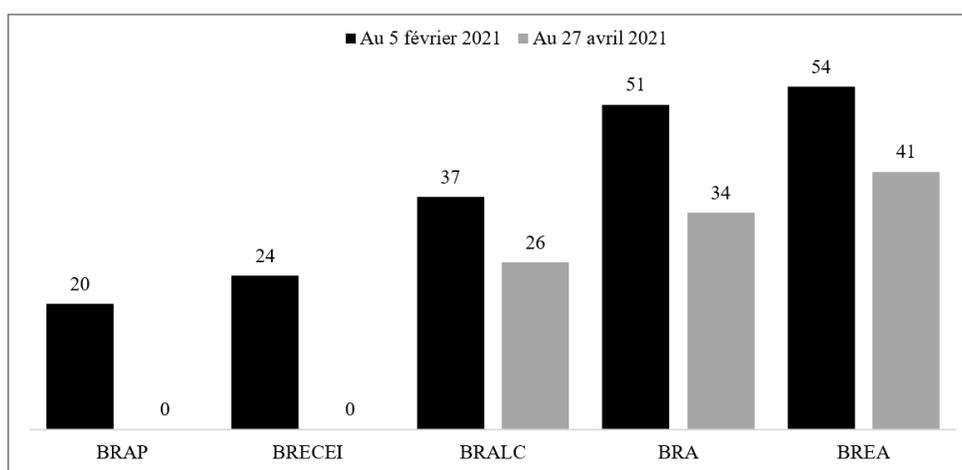


Abréviations : BRA, Bureau régional pour l'Afrique ; BRAP, Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique ; BREA, Bureau régional pour les États arabes ; BRECEI, Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants ; BRALC, Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes.

Source : Analyse effectuée par le Comité des commissaires aux comptes du tableau de bord des risques des projets du PNUD.

160. Le Comité a relevé que le pourcentage de saisies complètes des risques s'était considérablement amélioré, en particulier pour les bureaux de pays placés sous la supervision du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et du Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants. Les deux bureaux régionaux n'avaient saisi aucune entrée incomplète à la fin du mois d'avril 2021.

Figure II.IV
Pourcentage de risques saisis de façon incomplète, par région



Abréviations : BRA, Bureau régional pour l'Afrique ; BRAP, Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique ; BREA, Bureau régional pour les États arabes ; BRECEI, Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants ; BRALC, Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes.

Source : Analyse du tableau de bord des risques des projets du PNUD effectuée par le Comité des commissaires aux comptes.

161. Le Comité a recensé les 15 bureaux de pays ayant enregistré le plus grand nombre de projets sans risque et un grand nombre de projets pour lesquels les saisies étaient incomplètes. Le Comité a vérifié si les chefs de bureau concernés avaient confirmé, au cours du processus annuel d'assertion, que leurs bureaux enregistraient et mettaient à jour la liste des risques liés aux projets dans le système Atlas, comme l'exige la politique de gestion du risque institutionnel du PNUD, et qu'ils mettaient à jour et contrôlaient l'inventaire des risques au moins deux fois par an. Il a noté que, pour les 15 bureaux de pays, la déclaration d'assertion correspondante avait été confirmée.

162. Le Comité se félicite de l'élaboration et de la mise en place par le PNUD du tableau de bord des risques liés aux projets afin d'aider les bureaux à examiner, à mettre à jour et à suivre régulièrement leurs inventaires des risques respectifs. Il constate avec satisfaction que des améliorations ont été apportées depuis cette mise en place.

163. Dans le même temps, le tableau de bord des risques liés aux projets montre que ceux-ci ne sont pas enregistrés de façon exhaustive. Le Comité considère que le fait qu'aucun risque n'a été enregistré pour un tiers des projets et que près de la moitié de toutes les saisies étaient incomplètes lors de la mise en place du tableau de bord montre qu'il est nécessaire de renforcer la gestion du risque institutionnel au PNUD.

164. De plus, le tableau de bord des risques a mis en exergue l'efficacité de la fonction de contrôle de la première ligne de défense et révélé une efficacité variable à cet égard. Le Comité se félicite du fait que les bureaux de pays, sous la supervision de deux bureaux régionaux, ont enregistré des risques pour tous les projets et que ces saisies sont complètes.

165. Le Comité est préoccupé par le fait que dans les bureaux de pays ayant le plus grand nombre de projets pour lesquels aucun risque n'avait été consigné et un grand nombre de projets associés à des entrées incomplètes concernant les risques, les chefs de bureaux avaient quand même confirmé qu'ils maintenaient et mettaient à jour les risques liés aux projets dans Atlas. Il considère que ceci prouve la fiabilité limitée des déclarations relatives à la gestion des risques fournies lors de l'exercice annuel d'assertion.

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.

167. Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les directeurs des bureaux s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion du risque institutionnel et à ce que les bureaux placés sous leur responsabilité tiennent à jour leur inventaire des risques.

168. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

8. Politique harmonisée concernant les transferts de fonds

169. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) instaure un cadre opérationnel harmonisé commun permettant de transférer des espèces aux partenaires, qu'ils travaillent avec un seul organisme des Nations Unies ou plusieurs. Elle vise à mieux aligner l'aide au développement sur les priorités nationales et à renforcer les capacités des États en matière de gestion et de responsabilisation afin que ces derniers prennent progressivement en main leur développement. Elle offre un ensemble simplifié de procédures destinées à faciliter la bonne gestion des risques, à réduire les coûts de transaction et à promouvoir le développement durable de manière coordonnée.

170. Le PNUD a établi ses propres directives aux fins de l'application de la politique. Les bureaux de pays documentent sa mise en œuvre dans un site SharePoint HACT distinct sur l'intranet.

171. L'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds comprend quatre processus clés : une macroévaluation de l'environnement de gestion des finances publiques qui doit garantir une compréhension adéquate de l'environnement dans lequel les agences fournissent des transferts en espèces aux partenaires ; une microévaluation de la capacité de gestion financière des partenaires, afin de déterminer leur note de risque et les activités d'assurance ; la note de risque ajustée des partenaires, qui sert de base à la modalité de transfert en espèces et aux obligations de signalement ; des activités d'assurance visant à déterminer si les fonds transférés aux partenaires ont été utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés et conformément au plan de travail.

172. En 2020, sur les 4 389 millions de dollars dépensés pour des activités relatives aux programmes, le PNUD a consacré 1 709 millions de dollars à des projets exécutés par des partenaires (gouvernements et organisations non gouvernementales).

173. En 2020, le Comité a assuré le suivi des recommandations précédentes et examiné l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds au PNUD. Le Comité a remarqué que le PNUD s'attachait à améliorer en permanence la mise en œuvre de la politique et la documentation qui y était associée. En 2020 et au début de 2021, le PNUD a mis à jour la politique afin d'inclure des exigences supplémentaires en matière de documentation. De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées au site SharePoint au début de 2021 pour renforcer et faciliter la documentation.

174. Le Comité a observé qu'en 2020, le PNUD avait engagé un consultant pour examiner de façon approfondie la conformité des bureaux de pays avec le cadre HACT afin de répondre aux conclusions récurrentes des audits. Au 31 mai 2021, le consultant avait envoyé des communications à 79 % des bureaux de pays (qui représentaient 93 % des dépenses afférentes au programme en 2020) concernant leur conformité avec la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et les mesures à prendre.

175. Le Comité a noté que le PNUD avait évalué les possibilités d'intégrer et de numériser les évaluations des risques des partenaires de réalisation dans le nouveau progiciel de gestion intégré hébergé dans le cloud, qui devrait remplacer l'actuel système Atlas en 2022.

Respect des politiques harmonisées concernant les transferts de fonds

176. Le Comité a examiné la mise en œuvre du cadre relatif aux politiques harmonisées concernant les transferts de fonds dans 10 bureaux de pays. En utilisant une approche fondée sur les risques, le Comité a aussi passé en revue les documents portant sur l'exécution des politiques sur le site SharePoint connexe pour d'autres bureaux de pays. Il a relevé des cas de non-respect des dispositions.

177. Au début de chaque année, les bureaux de pays téléchargent un plan de microévaluation et un plan d'activités d'assurance afin de dresser la liste des partenaires à évaluer et des activités d'assurance à réaliser. Le Comité a noté que dans 4 cas sur 10, le bureau de pays échantillonné n'avait pas téléchargé de plan de microévaluation signé pour 2020 et que cinq bureaux de pays avaient téléchargé le plan de microévaluation pour 2020 en 2021. Sur 10 bureaux de pays, 5 n'avaient pas téléchargé de plan d'activités d'assurance signé pour 2020 et 3 bureaux de pays avaient téléchargé le plan d'activité pour 2020 en 2021. Les activités d'assurance

n'avaient pas été planifiées ou réalisées complètement dans 9 des 10 bureaux de pays de l'échantillon.

178. Dans le cadre de l'examen fondé sur les risques du site SharePoint portant sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, le Comité a constaté l'absence d'une microévaluation valide pour un certain nombre de partenaires concernés. Il a examiné la validité des microévaluations pour les partenaires dont les dépenses étaient supérieures à 300 000 dollars en 2020. L'analyse a porté sur 720 partenaires, pour un montant total de dépenses de 1 551,1 millions de dollars. Le PNUD n'avait pas programmé ou téléchargé de microévaluation pour 19 partenaires. Pour 15 partenaires, une microévaluation avait été programmée mais non téléchargée. Dans le cas de 19 partenaires, la microévaluation avait expiré pendant le cycle de programmation ou avant. Le montant total des dépenses des partenaires ne disposant pas d'une microévaluation valide se sont élevées à 93,4 millions de dollars.

179. Le Comité a aussi remarqué que pour quatre microévaluations ayant révélé des problèmes, le site SharePoint relatif aux politiques harmonisées concernant les transferts de fonds ne contenait aucune documentation sur la façon dont ces problèmes avaient été pris en compte pour la coopération future avec le partenaire.

180. Le Comité a examiné les données saisies sur le site SharePoint pour 220 partenaires de 10 bureaux de pays. Dans neuf cas, il a relevé des incohérences entre les informations figurant dans les microévaluations et les données saisies sur le site SharePoint. Ces incohérences concernaient les notes de risque et la date d'achèvement de la microévaluation. La note de risque est utile pour déterminer les modalités de transfert en espèces possibles, tandis que la date d'achèvement de la microévaluation sert à garantir que le PNUD effectue des paiements sur la base d'une microévaluation valide. Pour 26 partenaires, les notes de risque ont été ajustées alors que cet ajustement n'avait pas été justifié en application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

181. Le Comité a aussi noté des incohérences entre les notes de risque et les modalités de transfert en espèces. Selon la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, les avances de trésorerie (transferts en espèces directs) aux partenaires sont possibles pour les partenaires ayant une note de risque peu élevée. Pour les partenaires présentant un risque modéré, les transferts en espèces directs sont possibles dans les domaines évalués et jugés solides. Lorsque le risque est important, ces transferts ne doivent pas être effectués en raison du niveau de risque. Aucun transfert d'espèces ne doit être réalisé à l'intention de partenaires ayant une note de risque élevée. L'analyse du Comité a montré que pour 68 partenaires présentant un risque modéré, 9 partenaires présentant un risque « important » et 1 partenaire présentant un risque « élevé », le transfert en espèces direct a été choisi comme modalité de transfert en espèces. Aucune documentation sur les motifs, la justification ou l'exception accordée n'a été téléchargée sur le site SharePoint de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Le montant total des charges associées à ces cas de non-conformité s'est élevé à 51,3 millions de dollars.

Contrôle du respect des politiques harmonisées concernant les transferts de fonds

182. Selon la politique harmonisée concernant les transferts de fonds du PNUD, les représentants résidents rendent compte à l'Administrateur de l'application des procédures relatives à la politique au niveau des pays, sous la supervision et avec le concours du bureau régional.

183. Le Comité a noté que le PNUD avait mis en œuvre des procédures de contrôle interne qui comprenaient la collecte d'informations sur le respect de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, telles que des informations sur les

partenaires n'ayant pas fait l'objet d'une microévaluation et sur l'exhaustivité des vérifications ponctuelles effectuées. Les résultats des procédures de contrôle ont été régulièrement partagés avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Les bureaux régionaux ont assuré le suivi des problèmes mis au jour.

184. Le Comité se félicite des efforts déployés par le PNUD pour améliorer le respect des politiques harmonisées concernant les transferts de fonds et de la documentation pertinente. De l'avis du Comité, le PNUD a jeté les bases nécessaires au respect du cadre instauré par ces politiques, par des mises à jour continues de la politique et des améliorations apportées au site SharePoint connexe. Le Comité estime que l'embauche d'un consultant est une bonne approche pour comprendre pourquoi les bureaux de pays ont du mal à respecter les exigences de conformité et pour s'attaquer aux causes profondes des cas de non-respect récurrents.

185. Le Comité juge toutefois que les cas de non-respect précédemment décrits montrent qu'il convient de renforcer l'environnement de contrôle.

186. De l'avis du Comité, la surveillance exercée par les bureaux régionaux devrait être étendue à l'examen des microévaluations et des activités d'assurance menées pour les partenaires individuels ; elle pourrait être limitée aux partenaires pour lesquels les transferts en espèces ont dépassé un seuil défini. Le Comité estime que cela est particulièrement important pour garantir que les informations provenant des microévaluations et des activités d'assurance sont prises en considération dans le cadre de la coopération avec le partenaire. La surveillance doit également permettre de vérifier que les microévaluations et les activités d'assurance sont exhaustives et réalisées en temps voulu.

187. Le Comité est d'avis que des contrôles fonctionnels au niveau des transactions pourraient contribuer à améliorer le respect des politiques et à réduire les risques. Le PNUD pourrait par exemple appliquer le principe dit « des quatre yeux » (intervention de deux personnes) lors de la saisie dans le système des informations relatives aux microévaluations, ce qui pourrait contribuer à réduire les erreurs et à améliorer la qualité des données. Des contrôles automatisés pourraient garantir le respect des règles, par exemple, le fait que les problèmes repérés lors des microévaluations et des activités d'assurance soient documentés et que le transfert en espèces soit conforme à la note du risque.

188. De l'avis du Comité, l'intégration de la documentation relative à l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds dans le nouveau progiciel de gestion intégré pourrait faciliter l'examen des règles définies par la politique avant le transfert d'espèces.

189. Le Comité recommande que le PNUD analyse la possibilité de fixer un seuil à partir duquel les bureaux régionaux examinent les microévaluations et les activités d'assurance concernant des partenaires individuels.

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 prévoit des contrôles fonctionnels dans le système afin de garantir le respect de la politique.

191. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

9. Ressources humaines

Congés annuels

192. L'ONU accorde à son personnel des congés annuels afin de leur permettre de s'absenter (avec traitement plein) pour convenance personnelle ou pour s'occuper de leur santé, se reposer ou se détendre. Le personnel à temps plein bénéficie d'un crédit de congés annuels de 2,5 jours par mois complet de service, soit 30 jours, ou six semaines, de congé annuel par an.

193. Les membres du personnel relevant du Règlement et du Statut du personnel des Nations Unies ne peuvent reporter plus de 60 jours de congé accumulés au-delà du 31 mars. Au 1^{er} avril, tous les jours de congé annuel accumulés au-delà de 60 jours sont perdus. À la cessation de service, les membres du personnel ont droit au paiement des jours de congé annuel qu'ils ont accumulés, à concurrence de 60 jours.

194. En raison de la pandémie de COVID-19, la direction du PNUD a accordé une dérogation à la politique en vigueur. Ainsi, les membres du personnel ont été autorisés à conserver un solde de congés annuels supérieur au maximum de 60 jours autorisés (date butoir : 31 mars 2020), à condition que tous les jours excédentaires soient utilisés avant le 31 mars 2021. En cas de cessation de service, le paiement du solde de congé annuel ne peut dépasser le maximum de 60 jours autorisé par les dispositions applicables du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

195. Une nouvelle dérogation a été approuvée pour les jours de congé annuel en 2021. Elle permet aux membres du personnel de conserver un solde de congé annuel allant jusqu'à 75 jours au-delà du 31 mars 2021. La dérogation prend fin le 31 mars 2022, et aucune prolongation n'est prévue. Dans ce contexte, la direction du PNUD a souligné ce qui suit : « Le congé annuel est important pour notre capacité à préserver notre santé mentale et physique, ainsi que notre bien-être. Nous encourageons donc nos collègues à prendre leurs congés annuels et à utiliser ce temps pour se reposer et se ressourcer. »

196. Les bureaux de pays, avec l'appui des bureaux régionaux et du Groupe des services partagés, contrôlent régulièrement les jours de congé et envoient des rappels aux membres du personnel et aux superviseurs si nécessaire.

197. Au 31 décembre 2020, le PNUD a déclaré dans la note 21 relative aux états financiers, concernant les avantages du personnel, un montant de 88,8 millions de dollars de passifs courants pour les congés annuels (tableau II.3). Cela représente une augmentation de 20,5 millions de dollars (30 %) par rapport à 2019. Dans la note 21, le PNUD explique que cette augmentation est due au fait que le personnel n'a pas pris les congés auxquels il avait droit en 2020 à cause de la pandémie de COVID-19 et des restrictions de voyage connexes. Le Comité a constaté ce qui suit au cours des trois dernières années :

Tableau II.3

Avantages du personnel : congés annuels

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Congés annuels</i>	2020	2019	2018
Passif courant au 31 décembre	88,8	68,3	66,7
Différence par rapport à l'année précédente	+20,5	+1,6	-1,7
Différence (en pourcentage)	+30,0	+2,4	-2,5

Source : états financiers du PNUD pour 2018, 2019 et 2020 (avantages du personnel).

198. En 2020, le Comité a constaté que de plus en plus de membres du personnel du PNUD avaient un solde de congés annuels très élevé par rapport aux années précédentes. En outre, le PNUD a déclaré que 2 842 membres du personnel avaient accumulé 60 jours ou plus de congé annuel (31 décembre 2019 : 1 760 membres du personnel).

199. Lors des audits des bureaux de pays en Iraq et au Pakistan, le Comité a sélectionné un échantillon de 19 membres du personnel recrutés sur le plan national et a examiné en détail la répartition et les soldes de leurs congés annuels en 2019 et 2020. Le Comité a relevé six cas dans lesquels le personnel n'avait pratiquement jamais utilisé ses jours de congé annuel pour de longues périodes destinées aux loisirs ou au bien-être. En conséquence, leurs soldes de congés annuels avaient fortement augmenté, atteignant jusqu'à 97,5 jours au 31 décembre 2020. Dans quatre de ces six cas, les membres du personnel avaient pris moins de la moitié des congés auxquels ils avaient droit en 2019 et 2020, malgré des soldes de congés annuels déjà élevés. Par conséquent, ils avaient déjà perdu des congés annuels (dans un cas, un total de 25 jours) en 2019.

200. Le Comité estime que le PNUD était déjà confronté à un problème de soldes de congés annuels élevés en 2019. L'augmentation supplémentaire du nombre de jours de congé annuel accumulés en 2020 a été attribuée principalement à l'impact de la pandémie COVID-19 et à la dérogation en place (c'est-à-dire la suppression de la date butoir).

201. Le Comité apprécie le fait que les bureaux de pays concernés, les bureaux régionaux et le Groupe des services partagés contrôlent régulièrement les jours de congé. Cependant, il existe différentes raisons pour lesquelles certains membres du personnel n'épuisent pas leurs congés annuels. Le Comité a noté que certains membres du personnel pouvaient accumuler plus de trois fois le solde annuel autorisé sans que des mesures efficaces soient prises par les superviseurs responsables.

202. Les responsables hiérarchiques doivent bien comprendre que les congés annuels sont censés permettre au personnel de récupérer et de préserver son bien-être, ainsi que de maintenir sa productivité. En outre, l'une des principales tâches de la direction consiste à veiller à ce que les membres du personnel prennent suffisamment de congés pendant l'année pour éviter qu'ils subissent un stress permanent et se retrouvent seuls à exercer certaines fonctions, ce afin d'atténuer les risques de fraude. Par conséquent, le Comité estime qu'il est nécessaire que tous les membres du personnel prennent la majeure partie de leurs congés annuels à des fins de loisirs afin de préserver leur santé et leur bien-être.

203. Le Comité, constatant que 2 842 membres du personnel avaient accumulé 60 jours de congé annuel ou plus, estime que cela montre que le PNUD n'a pas contrôlé et suivi efficacement l'utilisation des congés annuels. Cela aura une incidence sur les budgets futurs et pourrait entraîner des risques en ce qui concerne la disponibilité du personnel nécessaire à l'exécution des programmes. À ce jour, soit un grand nombre de jours de congé annuel accumulés devraient être payés (en cas de cessation de service), soit le personnel devrait utiliser la majeure partie du solde accumulé avant la prochaine date butoir afin de s'assurer que les jours de congé n'expirent pas.

204. Le PNUD doit donc se doter d'une stratégie globale afin de ramener les soldes élevés de congés annuels à un niveau approprié, dans un délai prévisible. Le Comité a noté que les responsables pourraient également s'acquitter de leur obligation de prendre soin des membres du personnel en veillant à ce que les jours de congé annuel ne soient pas perdus.

205. **Le Comité recommande que le PNUD améliore le suivi des congés annuels qui ont été pris par les membres du personnel et des jours de congé non pris pour s'assurer que le personnel prenne le repos dont il a besoin et pour éviter que des membres du personnel ne perdent leurs jours de congé.**

206. **Le Comité recommande au PNUD de mieux faire sensibiliser tous les responsables hiérarchiques à la nécessité de veiller à ce que le personnel planifie à l'avance un minimum de congés annuels consécutifs.**

207. **Le Comité recommande que le PNUD se dote d'une stratégie globale pour ramener les soldes élevés de congés annuels à un niveau approprié dans un délai prévisible.**

208. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Congé dans les foyers

209. En offrant un congé dans les foyers, l'ONU investit dans la préservation de sa dimension multiculturelle. Le PNUD a sa propre politique principale en matière de congé dans les foyers. Ce congé permet aux membres du personnel recrutés sur le plan international de se rendre régulièrement dans leur pays d'origine pour renouveler et renforcer leurs liens culturels et familiaux.

210. En 2020, le PNUD a déclaré des dépenses totales au titre des congés dans les foyers de 4,6 millions de dollars (4,2 millions de dollars en 2019).

Congé dans les foyers : justificatifs du voyage

211. Au retour d'un voyage pour congé dans les foyers, les membres du personnel sont tenus de télécharger les documents justificatifs dans Atlas pour prouver que le voyage autorisé a bien eu lieu. Si les billets d'avion et les cartes d'embarquement ne sont pas téléchargés ou si les changements d'itinéraire par rapport au voyage autorisé ne sont pas communiqués, la somme forfaitaire versée pour le congé dans les foyers ou le coût des billets d'avion peuvent être recouvrés.

212. Conformément à la règle générale concernant le congé dans les foyers, les membres du personnel doivent certifier le congé dans Atlas à leur retour de voyage. Les membres du personnel ont 30 jours pour certifier que le voyage pour congé dans les foyers a eu lieu conformément à ce qui avait été demandé et autorisé.

213. En août 2020, le PNUD a mis en place deux rappels automatiques à l'intention des membres du personnel. Le premier rappel est envoyé 30 jours après le retour sur le lieu d'affectation si les membres du personnel n'ont pas certifié leur voyage ou téléchargé leurs justificatifs. Le deuxième rappel, 60 jours après le dernier jour du congé dans les foyers, indique : « Comme nous vous l'avons déjà indiqué, le fait de ne pas télécharger les pièces justificatives ou de fournir des itinéraires de voyage non conformes à l'autorisation peut entraîner le recouvrement du paiement du congé dans les foyers. Si le voyage n'est pas certifié dans les plus brefs délais, nous devons lancer le recouvrement du paiement du congé dans les foyers. »

214. Actuellement, le PNUD n'a pas mis en place dans le cadre de ses politiques et procédures régissant les programmes et opérations de procédure pour le recouvrement et la retenue sur traitement après le deuxième rappel. Il n'a par ailleurs n'a pas évalué les effets de la mise en œuvre des rappels automatiques sur les opérations de congés dans les foyers.

215. Le Comité a examiné un échantillon de 30 voyages pour congé dans foyers sur les 469 approuvés en 2019 et 2020. Dans 12 cas (40 % de l'échantillon), les documents requis n'avaient pas été téléchargés comme demandé.

216. Afin d'étudier les effets de la mise en place des rappels automatiques, le Comité a analysé un échantillon supplémentaire de 18 opérations de congés dans les foyers traitées après septembre 2020. Dans 9 de ces cas (50 %), le personnel n'avait téléchargé aucune pièce justificative dans les 60 jours.

217. Le Comité a constaté que 21 des 48 opérations de congés dans les foyers examinées (43,8 %) étaient incomplètes. Par conséquent, le PNUD n'a pas été en mesure de vérifier si les opérations de congés dans les foyers étaient justifiées et conformes à la politique applicable. Sans les documents nécessaires, il est également impossible de calculer le règlement définitif du congé.

218. Le Comité apprécie que le PNUD ait lancé des rappels automatiques pour améliorer la procédure de certification. Ils pourraient améliorer la procédure en définissant clairement les délais et les conséquences. À cet égard, l'efficacité des rappels actuels n'est pas encore avérée.

219. En outre, les procédures de recouvrement et de retenue sur traitement en cas de voyage non conforme doivent être intégrées aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations et clairement définies dans la directive standard applicable au congé dans les foyers. Le Comité considère que le PNUD devrait définir une procédure de recouvrement et se doter d'un mécanisme de sanction efficace de sorte que les règlements et le contrôle des pièces justificatives interviennent en temps voulu. En conséquence, les rappels automatiques devraient être modifiés afin d'informer le personnel des conséquences en cas de non-certification ou de non-téléchargement des pièces justificatives dans Atlas. Les rappels automatiques devraient donner une date limite précise à laquelle le membre du personnel doit avoir fourni tous les justificatifs, et déterminer le début de la procédure de recouvrement en cas de non-conformité.

220. Le Comité recommande que le PNUD revoie la procédure et les directives encadrant les congés dans le foyer pour déterminer clairement les obligations des membres du personnel bénéficiant de ce type de congé, envoie des rappels efficaces assortis de délais et de conséquences et se dote d'une procédure de recouvrement des avances efficace.

221. Le Comité recommande que le PNUD mette en place des contrôles efficaces et réguliers des voyages pour congé dans les foyers afin de s'assurer que les membres du personnel se conforment pleinement à la politique et aux procédures applicables.

222. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Congé dans les foyers : durée du séjour

223. Conformément à la politique applicable aux congés dans les foyers, les membres du personnel sont tenus de passer au moins sept jours civils, délais de route non compris, sur le lieu de leur congé dans les foyers.

224. Le Comité a noté que 10 membres du personnel avaient passé moins des sept jours civils requis à leur destination de congé dans les foyers. Dans 3 de ces cas, il a compté cinq jours civils sur place et dans 6 cas, six jours. Dans un cas, le membre du personnel est resté moins de quatre jours sur place à cause de la pandémie de COVID-19.

225. Le PNUD a déclaré que le jour d'arrivée à la destination du congé dans les foyers et le jour de départ étaient considérés comme faisant partie du congé dans les foyers. Conformément à la politique, les délais de route n'ont été comptabilisés comme congés dans les foyers dans aucun des cas étudiés.

226. Le Comité note que les délais de route ne sont pas considérés comme congé dans les foyers et que le PNUD continue d'accorder des congés dans les foyers d'une durée d'au moins sept jours. Néanmoins, il estime que la politique devrait refléter le fait que le bon sens veut que la durée du congé dans les foyers soit calculée à partir de l'heure prévue d'arrivée à la destination du congé dans les foyers jusqu'à l'heure prévue de départ de cette destination. Le PNUD devrait revoir et définir clairement les modalités de comptabilisation des jours civils dans sa politique de congé dans les foyers. Cela permettrait de minimiser le risque de dérive et de garantir un traitement égal et équitable entre les membres du personnel.

227. Le Comité recommande que le PNUD revoie et ajuste la politique actuelle en matière de congé dans les foyers de manière à ce que la durée de séjour requise, en dehors des délais de route, soit clairement définie.

228. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Congé dans les foyers : remboursement des versements forfaitaires

229. Conformément à la politique en matière de congé dans les foyers, les avances versées à ce titre doivent être approuvées, étant entendu que le membre du personnel remplira ultérieurement toutes les conditions. S'il n'est pas prouvé que les conditions ont été respectées, il convient de recalculer les avances et les remboursements proportionnels. La politique du PNUD en matière de congé dans les foyers ne fixe pas d'obligations ni de délais pour les membres du personnel pour ce qui est d'informer le PNUD en cas de modification des données relatives au congé dans les foyers. En outre, le PNUD n'a pas défini la procédure de recouvrement des sommes forfaitaires en cas d'inéligibilité.

230. Le Comité a examiné les 469 opérations de voyages pour congé dans les foyers en 2019 et 2020 et a relevé 36 cas où le versement forfaitaire ou une partie de celui-ci a été retenue, le total s'élevant à 129 886 dollars. Le Comité a noté que, dans 12 cas, le PNUD avait traité les remboursements entre 51 et 485 jours après la fin ou l'annulation du voyage pour congé dans les foyers. En outre, il a constaté que le PNUD n'avait pas entrepris de recouvrer les sommes forfaitaires versées à deux membres du personnel, qui avaient reçu 51 362 dollars en février 2020 mais n'avaient pris leur congé dans les foyers qu'en mai 2021.

231. Le PNUD a déclaré que les billets des précédents congés dans les foyers étaient régulièrement vérifiés lorsque les membres du personnel demandaient un nouveau congé dans les foyers. Lorsque les voyages pour congé dans les foyers n'avaient pas été effectués comme prévu, il avait été procédé à une retenue sur traitement et à des remboursements. Le PNUD a expliqué qu'en raison des restrictions de voyage dues à la pandémie de COVID-19, les membres du personnel n'avaient souvent pas pu prendre leur congé dans leurs foyers comme prévu et avaient reporté leurs déplacements. Néanmoins, dans les cas sélectionnés, les membres du personnel n'avaient pas immédiatement informé le PNUD de ces changements. Le Comité a été informé que le PNUD n'avait pas mis en place de procédure permettant de suivre tous les règlements en attente pour les sommes forfaitaires versées à l'avance.

232. Le Comité est conscient que la pandémie de COVID-19 a eu des conséquences extraordinaires en ce qui concerne les voyages pour congé dans les foyers des membres du personnel. Toutefois, il a également constaté des lacunes d'ordre général dans la politique de congé dans les foyers et la procédure de remboursement.

233. Le Comité estime que le PNUD n'a pas fait preuve de cohérence dans le lancement de la procédure de recouvrement et que ce lancement était souvent intervenu trop tard et n'avait été qu'accessoire dans les cas où le voyage pour congé dans les foyers avait été annulé ou reporté par le fonctionnaire. Cela était dû au fait

que les membres du personnel n'avaient pas informé le PNUD que le congé dans les foyers approuvé avait été reporté ou annulé.

234. Le Comité attribue cette situation à l'absence d'obligations et de délais formels et spécifiques dans la politique de congé dans les foyers. L'absence de contrôle régulier et efficace par le PNUD des avances versées au titre du congé dans les foyers est un autre facteur de l'irrégularité de la procédure de recouvrement. En conséquence, le PNUD n'a pas recouvré les sommes forfaitaires versées à l'avance dans un délai raisonnable. Ces sommes forfaitaires pourraient être impossibles à recouvrer en cas de cessation de service.

235. Ainsi, le Comité considère qu'il faudrait que le PNUD revoie sa politique en matière de congé dans les foyers pour garantir que les fonctionnaires l'informent immédiatement de tout changement concernant les voyages pour congé dans les foyers approuvés. À cette fin, le PNUD doit définir les obligations et délais auxquels sont astreints les fonctionnaires prenant un congé dans les foyers. En outre, le PNUD doit mettre en place un suivi efficace et des contrôles réguliers de toutes les avances versées pour le congé dans les foyers.

236. Le Comité recommande que le PNUD contrôle régulièrement tous les versements forfaitaires anticipés accordés au titre du congé dans les foyers afin d'éviter des trop-perçus sur la durée.

237. Le Comité recommande que le PNUD vérifie le remboursement de la somme forfaitaire versée à l'avance chaque fois que le voyage de congé dans les foyers est annulé ou reporté par les membres du personnel.

238. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Avances sur traitement

239. Le PNUD a défini les conditions et les obligations pour toutes les avances sur traitement possibles dans sa politique en la matière. Conformément à la politique relative aux avances sur traitement en cas d'urgence, les membres du personnel doivent d'abord s'adresser aux organismes de prêt locaux ou à la United Nations Federal Credit Union. Les demandes d'avances sur traitement doivent inclure la preuve que les tentatives d'obtenir un financement d'urgence auprès de ces institutions ont été infructueuses. En outre, le PNUD a déterminé dans sa politique qu'une seule avance sur traitement pour situations d'urgence ou conditions extraordinaires peut être accordée au cours d'une période de 12 mois.

240. Le Comité a constaté que les bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du) avaient accordé des avances sur traitement pour un large éventail de situations d'urgence en 2019 et 2020. Dans 11 des 31 cas sélectionnés (35,5 %), la décision de verser des avances sur traitement reposait sur des justificatifs visant des travaux de construction, de réparation, de rénovation, d'entretien ou d'installation dans des logements privés ainsi que du nouveau matériel ou de nouveaux meubles. Les bureaux de pays ne faisaient pas de distinction entre les rénovations habituelles, les réparations et l'entretien récurrents et les remplacements résultant d'urgences réelles.

241. Le Comité a constaté que pour plus de 50 % des demandes qu'il avait examinées, les membres du personnel n'avaient pas prouvé, justificatifs à l'appui, qu'ils n'avaient pas pu obtenir un emprunt auprès d'organismes de prêt ou de la United Nations Federal Credit Union. Le Comité a noté que les bureaux de pays ne pouvaient pas tenir compte de cette exigence.

242. Le Comité a constaté que, dans trois cas, un bureau de pays a accordé deux fois des avances sur traitement au même membre du personnel au cours d'une période de 12 mois.

243. Le Comité a examiné une liste de tous les prêts et avances sur traitement accordés aux membres du personnel et aux sous-traitants en 2020. Sur cette liste, 3 232 avances sur traitement avaient été versées pour des situations d'urgence, 378 pour conditions extraordinaires, 40 pour frais médicaux et 45 à d'autres fins (mesures de sécurité, absence du lieu d'affectation ou nomination initiale), pour un total de 3 695 cas. Le PNUD a souligné que 758 de ces avances sur traitement étaient liées à la pandémie de COVID-19.

244. Le Comité a sélectionné et examiné un autre échantillon de 25 avances de traitement en 2020. Parmi celles-ci, le PNUD a accordé des avances pour situations d'urgence (17 cas), pour conditions extraordinaires (6 cas) et pour d'autres besoins (2 cas). Le Comité a noté que, dans sept cas, le PNUD avait versé plusieurs avances sur traitement à un même membre du personnel au cours d'une période de 12 mois. Dans trois de ces cas, le PNUD avait accordé quatre avances à la même personne au cours d'une période de 12 mois (deux paiements chacun pour situations d'urgence et pour conditions extraordinaires sans lien avec la pandémie de COVID-19).

245. En outre, le Comité a noté que dans 13 des 25 cas sélectionnés (52 %), le PNUD avait accordé des avances sur traitement sans avoir obtenu de documents prouvant que les tentatives d'obtenir un financement d'urgence auprès d'organismes de prêt ou de la United Nations Federal Credit Union avaient échoué.

246. Au 31 décembre 2020, le PNUD a comptabilisé en pertes un montant de 1,6 million de dollars au titre des avances sur traitement (note 12 relative aux états financiers de 2020). Ce montant comprend les avances irrécupérables. Le Comité a examiné un échantillon des cas concernés et a constaté que, dans deux des sept cas examinés, le PNUD avait envisagé de comptabiliser en pertes des avances sur traitement car le personnel avait quitté l'organisation plus de deux ans auparavant et que les montants étaient irrécupérables.

247. Le Comité est conscient de la situation sans précédent dans les bureaux de pays à cause de la pandémie de COVID-19 et de la nécessité de verser des avances au personnel. Il s'est donc concentré sur les avances accordées pour situations d'urgence ou conditions extraordinaires qui n'étaient pas liées à la COVID-19.

248. Le Comité estime que le PNUD ne devrait accorder des avances sur traitement aux membres du personnel que dans des circonstances exceptionnelles et inattendues, lorsqu'ils ont besoin de fonds supplémentaires. Les membres du personnel doivent toutefois d'abord s'adresser aux organismes de crédit à leur disposition, telles que les banques ou la United Nations Federal Credit Union. En outre, le Comité estime que, dans cette situation, il convient d'utiliser en premier lieu l'épargne disponible auprès de la United Nations Federal Credit Union.

249. Le Comité a constaté que les membres du personnel présentant des demandes d'avances sur traitement ne fournissaient presque jamais la preuve que les tentatives d'obtenir un financement d'urgence auprès de ces institutions avaient été infructueuses. Ainsi, ces preuves faisaient défaut dans 13 cas sur 25, soit plus de 50 % de l'échantillon. Le Comité craint que le PNUD, en choisissant de ne pas demander la documentation, n'ait pas respecté toutes les exigences.

250. Le Comité est d'avis que le PNUD devrait définir les « situations d'urgence » de manière à les distinguer de celles liées à des réparations ou à des travaux d'entretien normaux. Pour les demandes et décisions futures, il serait utile de créer un catalogue compilant les situations d'urgence, incidences et circonstances réelles

(par exemple, les catastrophes) sur chaque lieu d'affectation. Les catastrophes naturelles ou causées par l'homme peuvent être confirmées et attestées sur la base d'informations fournies par le Département de la sûreté et de la sécurité ou d'informations et vérifications propres. Les situations d'urgence, incidences et circonstances applicables peuvent être approuvées à l'échelle du lieu d'affectation. Cela permettrait au PNUD de traiter les demandes d'avances de manière égale, dans le respect de la politique.

251. Enfin, le Comité a noté que l'octroi de plusieurs avances sur traitement à une même personne au cours d'une période de 12 mois n'était généralement pas conforme aux dispositions régissant les avances. Il estime que le PNUD devrait s'abstenir de consentir plusieurs avances sur traitement à une même personne au cours d'une période de 12 mois, même si les avances pour situations d'urgence et conditions extraordinaires ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, le cumul d'avances peut accroître le risque que les sommes recouvrées soient inférieures aux montants avancés ou que les membres du personnel ne remboursent pas les sommes dont ils sont redevables et entraîner de nouvelles comptabilisations en pertes. En outre, cette façon de procéder généreuse peut susciter des attentes plus élevées parmi le personnel.

252. Le Comité recommande que le PNUD affine les critères d'octroi d'avances sur traitement pour situations d'urgence et consigne les motifs applicables dans chaque cas.

253. Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les demandes d'avance sur traitement soient accompagnées de justificatifs prouvant que les membres du personnel n'ont pas pu obtenir un prêt de la part des organismes de prêt locaux ou de la United Nations Federal Credit Union.

254. Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les avances sur traitement soient accordées pour des situations d'urgence ou dans des conditions extraordinaires ainsi que le veut la politique.

255. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

10. Services contractuels

Gestion des données relatives aux fournisseurs

256. Des données de base exactes, complètes et fiables sur les fournisseurs facilitent non seulement le traitement des transactions liées aux achats et aux paiements, mais réduisent également les risques de fraude. L'application de contrôles adéquats et efficaces pour la gestion des données de base des fournisseurs, notamment la création des profils, la modification des données relatives aux fournisseurs et la gestion du fichier principal, revêt une importance essentielle pour garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la fiabilité des données.

257. Le PNUD consigne les données relatives aux fournisseurs de son progiciel de gestion intégré, Atlas, dans un fichier principal distinct pour chaque unité administrative. Dans Atlas, tous les destinataires de paiement sont appelés « fournisseurs ». Tout destinataire de paiement pour lequel un bon de commande sera établi ou à qui un paiement sera effectué doit faire l'objet d'une fiche fournisseur correctement paramétrée dans Atlas.

258. Au PNUD, la gestion des fournisseurs est en grande partie décentralisée et incombe à ses unités administratives. Dans le cadre du regroupement en cours des services financiers, la gestion des fournisseurs pour plusieurs bureaux de pays est assurée par le Groupe des services partagés de Kuala Lumpur. Parmi les services de

gestion des fournisseurs prestés par ce dernier, on peut citer l'enregistrement des fournisseurs et la gestion des données les concernant.

259. Selon le dispositif de prestation de services du Bureau des services de gestion, la mise en œuvre des initiatives engagées par le Groupe des services partagés incombe aux bureaux de pays et aux services du siège concernés, tandis que le Groupe des services partagés est responsable de la qualité de service associée à ces initiatives dans les différents segments des processus opérationnels.

260. Dans son rapport d'audit pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.1), le Comité a recommandé que le PNUD a) procède à des vérifications régulières des données fournisseurs pour s'assurer qu'elles sont exactes et à jour, notamment en supprimant les doublons ; b) procède à des vérifications et corrections régulières des informations bancaires des fournisseurs pour éviter les doublons ; c) examine les versements faits sur des comptes bancaires partagés par de multiples fournisseurs afin de corriger les transactions inappropriées. Dans son rapport suivant pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add.1), le Comité a réitéré ces recommandations, après avoir constaté de nouveau les mêmes problèmes.

261. En 2017, le PNUD a mis en œuvre plusieurs mesures, telles que le nettoyage régulier des données sur les fournisseurs, et lancé un tableau de bord de gestion des fournisseurs dans Atlas en décembre de cette année. Cet outil vise à permettre aux bureaux de pays de repérer les informations manquantes ou les erreurs dans les dossiers des fournisseurs et d'y remédier. En octobre 2017, le PNUD a lancé un tableau de bord des fournisseurs/destinataires de paiement dans son outil d'informatique décisionnelle, afin de permettre aux bureaux de pays et aux unités administratives de déterminer l'origine des doublons potentiels.

262. En avril 2018, le PNUD a modifié le module de gestion des fournisseurs dans Atlas, de manière à rendre obligatoire la saisie d'une adresse et de coordonnées au moment de créer les profils des fournisseurs. Après vérification de ces mesures, le Comité a estimé, dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.1), que les recommandations susmentionnées avaient été appliquées.

Documents justificatifs à l'appui de la création des profils de fournisseurs pour les bureaux de pays concernés par le regroupement des services

263. Le Comité a noté que, d'après les dispositions concernant la création et l'approbation des profils des fournisseurs dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD, les unités administratives doivent, pour créer le profil d'un fournisseur, communiquer des renseignements et des documents précis et complets sur ce fournisseur. Ensuite, le Groupe des services partagés doit examiner les dossiers des fournisseurs pour éviter de créer des doublons, vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données et saisir les informations requises dans Atlas. De plus, conformément aux procédures du PNUD en matière de gestion des fournisseurs, les unités administratives doivent fournir des documents justificatifs, dont un formulaire comportant toutes les données utiles pour la création des profils des fournisseurs.

264. Le Comité a noté que, conformément aux règles générales en vigueur au cours de l'année visée par l'audit, les champs relatifs aux coordonnées devaient être complétés. Ils ne pouvaient être renseignés avec des données standardisées que dans les cas où les fournisseurs avaient confirmé ne pas avoir d'adresse électronique ou de numéro de téléphone.

265. Le Comité a relevé que l'accord conclu entre le Bureau des services de gestion et les bureaux régionaux concernant la prestation de services financiers regroupés établissait les responsabilités respectives des bureaux de pays visés et du Groupe des services partagés. Conformément à cet accord, c'était au bureau de pays qu'il

incombait de soumettre des formulaires entièrement remplis et dûment signés en vue de la création des profils des fournisseurs. Pour sa part, le Groupe des services partagés était chargé d'examiner les documents justificatifs et de s'assurer de l'exhaustivité des informations nécessaires à la création des profils. Le Comité a également noté que le Groupe des services partagés devait, aux termes de l'accord, contacter les bureaux de pays si les documents étaient incomplets ou si des renseignements supplémentaires étaient nécessaires.

266. Le Comité a noté que le regroupement des activités de gestion des fournisseurs avec le Groupe des services partagés était en place depuis décembre 2017 pour le bureau de pays au Pakistan, depuis février 2020 pour le bureau de pays au Venezuela (République bolivarienne du) et depuis septembre 2020 pour le bureau de pays en Iraq.

267. Au cours de l'audit des bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du), le Comité a examiné un échantillon de documents justificatifs utilisés par les bureaux de pays en vue de la création des profils des fournisseurs par ces mêmes bureaux ou par le Groupe des services partagés. Le Comité a relevé plusieurs problèmes dans les documents justificatifs utilisés (voir tableau II.4).

Tableau II.4

Problèmes relevés dans les documents justificatifs utilisés par les bureaux de pays en vue de la création des profils des fournisseurs

<i>Problèmes relevés</i>	<i>Pakistan</i>	<i>Iraq</i>	<i>Venezuela (République bolivarienne du)</i>	<i>Total</i>
Utilisation de formulaires obsolètes	54 (100 %)	35 (65 %)	3 (8 %)	92 (62 %)
Détails manquants sur le demandeur	35 (65 %)	45 (83 %)	5 (13 %)	85 (57 %)
Adresse électronique ou numéro de téléphone incomplets	11 (20 %)	8 (15 %)	4 (10 %)	23 (16 %)
Adresse incomplète	1 (2 %)	14 (26 %)	3 (8 %)	18 (12 %)
Nombre de formulaires évalués	54	54	40	148

Source : Analyse menée par le Comité des commissaires aux comptes au sujet des formulaires utilisés par les bureaux de pays.

268. Le Comité a constaté que certains dossiers de fournisseurs créés par le Groupe des services partagés ne comportaient pas d'adresse ou de coordonnées en raison du caractère incomplet des formulaires transmis par les bureaux de pays.

269. Le Comité a été informé que le Groupe des services partagés avait mené un vaste programme d'assurance de la qualité sur les champs de données obligatoires. Il a également appris que les membres du personnel se voyaient régulièrement rappeler les exigences à respecter en matière de gestion des fournisseurs, par exemple lors de séances de formation. De plus, à la faveur du regroupement des processus de gestion des fournisseurs, achevé en 2020, les détails sur le demandeur sont désormais disponibles dans le système Oracle CX pour tous les bureaux. Enfin, le Comité a été informé qu'en 2021, près de 40 % des dossiers avaient été renvoyés par le Groupe des services partagés en raison de l'absence de documents obligatoires et que ce chiffre était en augmentation à la suite des recommandations formulées à l'issue des examens de gestion et des audits menés.

270. En réponse aux constatations susmentionnées, le Groupe des services partagés a indiqué qu'il ne renvoyait pas les formulaires où il manquait une adresse postale,

car, de l'avis des équipes responsables, les avantages liés à l'obligation de remplir ce champ ne justifiaient pas le coût des efforts supplémentaires et l'allongement des délais qu'entraînerait un renvoi. Il a également souligné que le renvoi des formulaires ralentirait l'exécution des activités et influerait sur les relations avec les fournisseurs. Le PNUD a indiqué qu'il intervenait dans des pays et des territoires recourant à une multitude de systèmes d'adressage et de télécommunication et que l'absence d'un numéro de téléphone, d'une adresse électronique ou d'une adresse postale ne saurait justifier l'exclusion d'un fournisseur. Si ces renseignements n'étaient pas disponibles, d'autres mesures d'atténuation des risques étaient appliquées, comme la présentation d'une preuve attestant l'existence d'une relation d'affaires, d'un numéro de compte bancaire ou d'une carte d'identité nationale.

271. Le Comité reconnaît que les bureaux de pays concernés par le regroupement des services et le Groupe des services partagés ont la responsabilité de conserver des dossiers exacts et complets sur les fournisseurs. Il accueille favorablement les mesures d'assurance de la qualité mises en œuvre par le Groupe des services partagés, les rappels régulièrement adressés au personnel et les améliorations récemment apportées au suivi des demandes de création des profils des fournisseurs. Il estime néanmoins qu'il est possible d'améliorer la qualité des données lors de la création des profils et que les formulaires dûment remplis contribuent à l'efficacité du processus.

272. Le Comité considère que des renseignements exacts et complets sur les fournisseurs sont essentiels à la mise en œuvre d'une démarche efficace de diligence raisonnable, non seulement pendant le processus de création des profils des fournisseurs, mais aussi de manière continue par la suite. L'absence de coordonnées peut en effet poser des difficultés lorsqu'il faut contacter les fournisseurs.

273. Le Comité recommande que le PNUD continue de rappeler au personnel que la création des profils des fournisseurs ne peut s'appuyer que sur des formulaires à jour et dûment remplis.

274. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Présence continue de fournisseurs disqualifiés dans les fichiers principaux

275. Conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD, on considère qu'un fournisseur n'est pas disqualifié, à moins qu'il ne figure sur la liste des fournisseurs ne pouvant travailler avec les entités des Nations Unies, qui est administrée par le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, en vertu de sanctions imposées par le Programme ou une autre entité participante des Nations Unies, et que ces sanctions n'ont pas été révisées ou abrogées. Conformément à sa politique antifraude, le PNUD ne doit pas attribuer de contrat à un fournisseur disqualifié.

276. Lors de son audit pour l'année terminée le 31 décembre 2019 (A/75/5/Add.1), le Comité a relevé la présence de fournisseurs disqualifiés dans les fichiers principaux locaux. À la suite de ce constat, le PNUD a mis en place un mécanisme consistant à vérifier régulièrement les fichiers principaux du PNUD à l'aune de la liste des fournisseurs ne pouvant pas travailler avec les entités des Nations Unies et à tenir le bureau de pays concerné dûment informé.

277. Le Comité a examiné les fichiers principaux locaux lors de son audit des bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du). Il a ainsi constaté que trois fournisseurs disqualifiés étaient inscrits dans le fichier principal du bureau de pays au Pakistan et cinq dans le fichier principal du bureau de pays en Iraq. Il a également noté que le PNUD n'avait entretenu aucune relation d'affaires avec ces huit fournisseurs. Il a aussi constaté que tous les fournisseurs

disqualifiés avaient été radiés par le PNUD et inscrits sur une liste distincte conservée sur l'intranet.

278. Le Comité se réjouit de ce que le PNUD se soit doté d'un mécanisme permettant de déceler la présence de fournisseurs disqualifiés dans les fichiers principaux locaux. Dans le même temps, le Comité note avec préoccupation que les fournisseurs que le PNUD avait lui-même disqualifiés continuaient d'être inscrits dans les fichiers principaux. En effet, les unités administratives n'avaient pas appliqué de procédures continues de diligence raisonnable pour examiner leurs fichiers principaux. L'absence de renseignements importants, comme le numéro d'identification, sur la liste interne des fournisseurs disqualifiés par le PNUD a entravé la mise en œuvre constante des précautions qui s'imposent.

279. Le Comité reconnaît que la mise en correspondance des fichiers principaux du PNUD avec la liste des fournisseurs ne pouvant pas travailler avec les entités des Nations Unies pourrait ne pas permettre de repérer tous les fournisseurs disqualifiés en raison de limites techniques et du manque de précision d'une telle analyse. Il estime néanmoins que, au minimum, les fournisseurs exclus par le PNUD lui-même devraient être exclus des fichiers principaux locaux, même si un tel travail nécessite un examen manuel.

280. Le Comité recommande que le PNUD revoie régulièrement ses bases de données de fournisseurs afin d'en retirer les fournisseurs qu'il a disqualifiés.

281. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Présence de doublons en ce qui concerne les fournisseurs et les comptes bancaires

282. Le Comité a examiné le fichier principal des fournisseurs établi pour toutes les unités administratives du PNUD au 3 novembre 2020, afin de recenser les correspondances exactes des noms de fournisseur au sein d'une même unité. Il a ainsi repéré 1 647 profils de fournisseurs en double dans 87 unités administratives. Il a également noté qu'au 17 mai 2021, le tableau de bord des destinataires de paiement du PNUD faisait état de résultats similaires, avec 1 702 fournisseurs en double dans 96 unités administratives. Au cours de l'audit des bureaux de pays en Iraq et au Pakistan, le Comité a constaté la présence de doublons concernant les fournisseurs dans les fichiers principaux locaux.

283. Le Comité a constaté qu'au 15 septembre 2020, le tableau de bord des destinataires de paiement du PNUD recensait 19 354 comptes bancaires en double. Ce chiffre avait chuté à 7 295, pour 124 unités administratives, au 17 mai 2021. Au cours de l'audit des bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du), le Comité a relevé la présence de doublons concernant les comptes bancaires dans les fichiers principaux locaux. Il a été informé que le Groupe des services partagés avait déjà lancé un examen des doublons potentiels. D'après le Groupe des services partagés, 10 056 doublons avaient été éliminés au premier trimestre 2021 et 4 056 doublons s'étaient avérés être des faux positifs. Le Comité a été informé que l'examen devrait être achevé avant la fin de 2021.

Qualité inégale des données consignées sur les fournisseurs

284. Le Comité a constaté que les règles générales en matière de gestion des fournisseurs et les formulaires correspondants n'établissaient aucune convention de dénomination précise à l'appui d'un enregistrement uniforme des données de base sur les fournisseurs, ce qui permettrait pourtant d'éliminer les éventuels doublons et d'éviter le risque de paiements en double. Lors de l'examen du fichier principal des fournisseurs établi pour toutes les unités administratives du PNUD, au 3 novembre 2020, le Comité a relevé des incohérences dans la façon de consigner le type d'entité

(par exemple, « Ltd. » et « limited »), les éléments de l'adresse (par exemple, « av. » et « avenue ») et le nom du fournisseur (utilisation sporadique des guillemets).

285. Au cours de son audit à distance des bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au Venezuela (République bolivarienne du), le Comité a relevé divers problèmes de qualité concernant les dossiers des fournisseurs, tels que des adresses incomplètes, des fautes d'orthographe dans des noms de ville et des données non valides dans certains champs, par exemple la présence de chiffres dans des champs d'adresse.

286. Le Comité a été informé que le PNUD était en train de changer de progiciel de gestion intégré et que, dans le cadre de ce processus, il comptait mettre en place un nouveau portail des fournisseurs dans le but de transférer les différents fichiers décentralisés vers une base de données unique des fournisseurs. Il a également été informé que ce portail comporterait des améliorations visant à faire en sorte que les données soient complètes et que toutes les informations essentielles soient saisies avec exactitude. Le PNUD comptait demander à tous les fournisseurs actifs de s'inscrire sur le nouveau portail des fournisseurs et de mettre à jour leurs renseignements.

287. Le Comité a conscience que la gestion décentralisée des fournisseurs et l'utilisation des fichiers principaux locaux posent des difficultés qui entravent la surveillance et la tenue à jour des données relatives aux fournisseurs. Il prend note avec satisfaction des diverses mesures mises en œuvre par le PNUD ces dernières années pour résoudre les problèmes de qualité concernant les données sur les fournisseurs. Il se félicite également de l'initiative déjà engagée par le Groupe des services partagés pour examiner les dossiers de fournisseurs en doublon.

288. Le Comité estime que des données de base exactes, complètes et fiables sur les fournisseurs facilitent non seulement le traitement des transactions liées aux achats et aux paiements, mais réduisent également les risques de fraude. Il craint que les mesures mises en œuvre par le PNUD ne soient pas suffisantes pour résoudre de façon permanente les problèmes de qualité concernant les données sur les fournisseurs, comme les profils de fournisseurs et les comptes bancaires en double ou les dossiers incomplets.

289. Le Comité se félicite des modifications envisagées dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré et de la création du portail des fournisseurs. Il estime que ces initiatives donnent amplement l'occasion de résoudre les problèmes bien connus concernant la qualité des données relatives aux fournisseurs. Il considère également que l'adoption d'une base de données centralisée permettrait d'améliorer le nettoyage régulier de ces données.

290. Le Comité recommande que le PNUD s'attache à ajouter des mécanismes de contrôle 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.

291. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Planification obligatoire des achats

292. Une planification précoce et précise de l'approvisionnement permet d'éviter les achats de dernière minute ou mal anticipés, qui sont incompatibles avec les principes d'ouverture, d'efficacité et d'efficacités. L'analyse des plans d'achat consolidés permet de déterminer les économies d'échelle, de mieux utiliser les ressources et de réduire les frais de fonctionnement du PNUD.

293. Les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD prévoient l'établissement de plans d'achat pour les projets et de plans d'achat

consolidés pour les bureaux de pays sur une base annuelle. Ces plans doivent être analysés, examinés et mis à jour régulièrement. Dans son rapport pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2007 (A/63/5/Add.1), le Comité a recommandé la mise au point d'un logiciel qui aiderait les unités administratives à planifier leurs achats. La plateforme de gestion centralisée des achats a ainsi été lancée en février 2017 et, depuis, les bureaux de pays sont priés de l'utiliser lors de la planification de leurs achats et de soumettre leur plan d'achat global d'ici la fin mars pour l'année concernée.

294. Au PNUD, la planification des achats est obligatoire pour les projets qui comportent des exigences opérationnelles complexes et qui revêtent une grande importance pour la performance ou la réputation du Programme. Les projets dotés d'un budget supérieur à 1 million de dollars, entre autres, sont considérés comme des projets aux exigences opérationnelles complexes. Conformément au guide opérationnel du dispositif de contrôle interne du PNUD, les responsables de projet sont chargés d'établir les plans d'achat relatifs aux projets et de surveiller les activités correspondantes, tandis que les administrateurs de programme sont tenus de veiller à ce que ces plans d'achat soient établis et soumis.

Planification des achats au bureau de pays en Iraq

295. Le Comité a constaté qu'à la mi-2015, le bureau de pays en Iraq avait créé le mécanisme de financement pour la stabilisation afin de mener des activités de stabilisation visant à fournir des services essentiels aux populations vivant dans des régions touchées par un conflit et à remettre en état des infrastructures publiques, telles que les établissements scolaires et les centres de santé publique. Le Comité a constaté que ce projet, le plus important du bureau de pays en Iraq, était doté d'un budget annuel total de 362,4 millions de dollars en 2020, ce qui le plaçait dans la catégorie des projets aux besoins opérationnels complexes. Il a également noté que 10 autres projets relevaient également de cette catégorie, car leur budget annuel pour 2020 était supérieur à 1 million de dollars.

296. Dans le cadre de son examen du plan d'achat du bureau de pays en Iraq, le Comité a constaté que le bureau ne se servait pas de la plateforme de gestion des achats pour planifier ses besoins d'achat de manière consolidée. Le bureau a indiqué que la plateforme ne lui permettait pas de saisir les informations dont il avait besoin, comme le lieu des marchés. À la place, il utilisait un tableur pour suivre et planifier ses activités d'achat. Il a ainsi indiqué que la feuille de calcul transmise au Comité était son principal outil de planification et de suivi des achats.

297. Le Comité a demandé au bureau de pays en Iraq de lui communiquer, en plus de son plan d'achat global, le plan d'achat obligatoire au titre du mécanisme de financement pour la stabilisation. Le bureau de pays a fait savoir qu'il n'avait présenté aucun plan d'achat en 2019 et 2020 dans le cadre du mécanisme de financement pour la stabilisation. Les besoins d'achat étaient soumis dès qu'un contrat était signé avec un bailleur de fonds. Par ailleurs, sur la base des documents obtenus, le Comité n'a pas pu établir si tous les projets avaient soumis un plan d'achat annuel conformément aux exigences prévues. Le Comité a examiné les feuilles de calcul utilisées par le bureau de pays en Iraq pour la planification des achats et noté que, même si ces documents mentionnaient les demandes d'achat relatives à différents projets, ils établissaient un suivi des marchés en cours et omettaient de présenter les besoins futurs.

Possibilités de regrouper les marchés

298. Le PNUD utilise différentes méthodes d'appel d'offres en fonction du type, de la complexité et de la valeur du marché. Une demande de prix est une invitation

informelle à soumettre un devis pour des marchés de faible valeur (entre 5 000 et 149 999 dollars) concernant la fourniture de biens ou de services facilement accessibles ou la réalisation de petits travaux. Un appel d'offres est une invitation formelle à soumettre une offre, généralement dans le cadre d'un marché de biens ou de travaux définis de manière claire et concise, pour une valeur estimée à au moins 200 000 dollars.

299. Le Comité a examiné les marchés passés par le bureau de pays en Iraq en 2020 et relevé plusieurs occasions au cours desquelles il aurait été possible de regrouper les marchés, comme indiqué ci-après.

300. Le Comité a recensé 42 demandes de prix concernant la remise en état d'établissements scolaires, pour un montant d'adjudication médian de 48 906 dollars. Ces demandes concernaient toutes de petits ouvrages de génie civil et des travaux simples visant des installations sanitaires, mécaniques et électriques. Compte tenu de la localisation des établissements et de la date de publication des invitations à soumissionner, le Comité a constaté que 34 demandes de prix (80 %) auraient pu faire l'objet d'un regroupement.

301. De même, le Comité a mis en évidence plusieurs occasions où il aurait été possible de regrouper des marchés relatifs à l'acquisition de mobilier. Par exemple, sur 10 microachats de mobilier, le Comité a constaté que six cas (60 %) auraient pu faire l'objet d'un regroupement du fait de la localisation des centres de santé et de la date de publication des invitations à soumissionner. Il a également relevé que les annonces concernant deux procédures de microachat avaient été publiées le même jour et comportaient une estimation de coûts quasi identique pour les mêmes marchandises aux mêmes quantités (à l'exception d'un article). Il a également noté que le bureau de pays en Iraq avait jugé nécessaire de lancer plusieurs procédures de microachat, notamment pour bénéficier d'une livraison rapide et s'assurer de la capacité des soumissionnaires à traiter chaque demande. Cependant, quatre marchés avaient été attribués au même fournisseur.

302. Le bureau de pays en Iraq a fait savoir que le regroupement des demandes d'achat avait lieu dans la mesure du possible et qu'il dépendait de différents facteurs, comme la disponibilité de fonds et la réception de demandes appropriées de la part des unités de gestion des programmes.

Efficiences des procédures d'achat au bureau de pays en Iraq

303. Le Comité a examiné la durée du processus d'évaluation pour les 42 demandes de prix concernant des projets de remise en état d'établissements scolaires, dont la valeur d'adjudication médiane s'élevait à 48 906 dollars. La durée médiane du processus d'évaluation (entre la date limite de soumission des devis et la date d'approbation) était de 71 jours.

304. À titre de comparaison, le Comité a examiné la durée de toutes les évaluations des offres reçues dans le cadre de procédures d'appel d'offres concernant des projets à grande échelle de remise en état d'établissements scolaires. Il a ainsi recensé 20 appels d'offres, dont la valeur d'adjudication médiane s'élevait à 435 422 dollars. La durée médiane du processus d'évaluation des offres correspondantes était de 92 jours.

305. Le Comité reconnaît que la participation du bureau de pays en Iraq aux efforts complexes de reconstruction après le conflit implique de composer avec des contextes difficiles et de prendre en compte les caractéristiques problématiques des projets. Il a conscience des difficultés qui en découlent au niveau de la planification des activités d'achat. Il sait également que l'équipe chargée des achats est tributaire des responsables de projet et des administrateurs de programme, car c'est à eux qu'il

incombe d'assurer la planification des achats et de considérer les achats comme une activité de gestion et non comme une tâche administrative. Il considère toutefois qu'une bonne planification des achats sert largement l'intérêt du bureau de pays en Iraq pour les raisons exposées ci-après.

306. De l'avis du Comité, il est inefficace de ne pas exploiter toutes les possibilités de regroupement, dans la mesure où la multiplication des appels d'offres accroît la charge administrative et les dépenses de fonctionnement. La durée d'évaluation actuelle des demandes de prix illustre bien ce manque d'efficacité. Le fait de regrouper des demandes d'achat concernant, par exemple, la remise en état d'établissements scolaires selon des modalités semblables et dans des lieux similaires et de les rassembler dans un même marché composé de lots distincts aurait pour effet de réduire la charge de travail administrative et, par conséquent, prêterait plus d'efficacité au processus d'achat du bureau de pays.

307. Le Comité est d'avis qu'un processus d'achat assorti de délais plus longs que nécessaire retarde la capacité du PNUD à répondre aux besoins des populations locales. En outre, le non-respect des exigences de planification expose le PNUD à un risque de non-optimisation des ressources en raison de la mauvaise planification des marchés.

308. Le Comité recommande que le PNUD renforce la planification des achats pour tous les projets du bureau de pays en Iraq et regroupe les plans d'achat sur la plateforme de gestion centralisée des achats.

309. Le Comité recommande que le bureau de pays en Iraq établisse un suivi des demandes d'achat afin de déterminer les possibilités de regroupement.

310. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Demandes relatives à des travaux de construction mineurs dans le bureau de pays en Iraq

311. Pour un échantillon de 10 demandes de prix relatives à des projets de construction dans le bureau de pays en Iraq, le Comité a examiné les documents d'invitation à soumissionner correspondants. Ces demandes concernaient des travaux de remise en état de neuf établissements scolaires et d'une station de traitement des eaux, dont la valeur d'adjudication se situait entre 44 000 et 53 000 dollars. Le devis quantitatif mentionnait généralement des travaux de réparation et de restauration, des travaux de modernisation mineurs et des travaux simples concernant des installations sanitaires et électriques.

Délais de validité des offres

312. D'après les politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD, les offres reçues par le Programme restent valables pendant la période d'évaluation précisée dans les documents d'invitation à soumissionner. Par conséquent, l'évaluation des offres doit s'achever avant l'expiration du délai de validité des offres. Dans des circonstances exceptionnelles, le PNUD peut, avant la fin de ce délai, en solliciter la prorogation auprès des fournisseurs.

313. Le délai de validité des offres dépend de la complexité des articles, des travaux de génie civil ou des services à acquérir. Le Comité a noté que le délai habituel de validité des offres était de 30 à 60 jours pour une demande de prix et de 60 à 90 jours dans le cas des méthodes formelles d'appel à la concurrence. Conformément à la politique du PNUD en matière d'appel à la concurrence, une durée de validité d'environ 30 à 90 jours est acceptable pour permettre l'évaluation des offres ou des propositions.

314. Le Comité a constaté que, dans neuf cas, le délai de validité des offres était de 120 jours à compter de la date limite de soumission des offres et, dans un cas, de 90 jours. Il a également constaté que, dans un cas, le bureau de pays en Iraq avait demandé la prorogation du délai de validité, six jours après l'expiration de ce délai.

315. Le Comité a constaté que, dans deux cas, le bureau de pays en Iraq avait signé les contrats avec l'entrepreneur 18 et 25 jours, respectivement, après l'expiration du délai de validité des offres. Il n'a toutefois obtenu aucun document établissant par écrit la prorogation de ce délai. Dans l'ensemble, le Comité a noté que le bureau de pays en Iraq avait besoin en moyenne de 103 jours entre l'ouverture des offres et la signature des contrats.

316. Bien que les délais de validité des offres aient été nettement plus longs que les délais recommandés pour les méthodes informelles d'appel à la concurrence, il a été constaté que, dans 3 cas sur 10, le bureau de pays en Iraq n'avait pas pu terminer l'évaluation des offres avant l'expiration de la validité des devis. Le bureau de pays en Iraq a indiqué que les mesures de télétravail instaurées en raison de la pandémie de COVID-19 et le manque de personnel avaient entravé la réalisation des évaluations en temps utile, mais qu'il avait commencé à mettre en œuvre des mesures destinées à accélérer les évaluations.

317. Le Comité est d'avis que la période de validité des offres devrait être la plus courte possible et ne devrait pas dépasser les délais nécessaires à la réalisation d'une évaluation sans retard. Il considère que la longueur du processus d'évaluation pourrait compromettre l'efficacité des opérations gérées par le PNUD. Il convient d'éviter toute prorogation de la validité des offres, compte tenu du risque d'augmentation des prix ou de retrait des offres, dans la mesure où cela pourrait retarder le processus d'appel d'offres, voire le faire échouer.

318. Le Comité estime qu'une durée de validité d'environ 30 à 60 jours devrait être suffisante pour évaluer les demandes de prix. Le bureau de pays en Iraq a indiqué qu'il comptait réduire la période de validité des offres en fonction de la complexité des travaux et de la couverture géographique.

319. Le Comité recommande que le bureau de pays en Iraq accélère le processus d'évaluation afin de conclure les contrats avant la fin des délais de validité des offres et qu'il établisse un suivi de la date d'expiration des offres reçues.

320. Le Comité recommande que le bureau de pays en Iraq ajuste le délai de validité des offres en fonction de la complexité des travaux de génie civil.

321. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Note d'orientation relative aux travaux de construction : visites sur site

322. Le PNUD intervient souvent dans des environnements qui exposent ses opérations et ses programmes à un risque de fraude et de corruption internes et externes (actes frauduleux), qu'il ne peut éviter eu égard à son mandat et à la nature de ses activités.

323. Le Comité a recensé plusieurs recommandations et bonnes pratiques visant spécifiquement à atténuer le risque de collusion dans le cadre des procédures d'achat. Par exemple, les possibilités de communication entre les soumissionnaires devraient être réduites avant ou pendant la procédure d'appel d'offres. C'est pourquoi il est recommandé, à titre de bonne pratique, d'éliminer la possibilité d'échanges entre les soumissionnaires, par exemple lors des réunions en présentiel préalables aux appels d'offres ou lors de visites sur place.

324. Le but des visites sur site est de permettre aux soumissionnaires de mieux comprendre les exigences du projet en examinant les lieux où ils pourront être amenés à fournir des services. La participation à ces visites peut être obligatoire ou non. Le Comité a noté que les organismes des Nations Unies suggéraient à leur personnel chargé des achats de limiter, dans la mesure du possible, les visites sur site auxquelles assistaient directement les soumissionnaires. De plus, ces visites ne devraient être obligatoires que dans les cas où les responsables des achats, en consultation avec le service demandeur concerné, estimaient que les soumissionnaires ne pourraient pas comprendre la portée et l'ampleur des exigences sur la seule base des informations communiquées dans les documents d'invitation à soumissionner.

325. Le Comité a noté qu'en juin 2020, le PNUD avait établi sa première politique relative aux travaux de construction et une note d'orientation connexe. La politique aborde tous les aspects des travaux de construction, tandis que la note d'orientation qui la complète précise comment les diverses dispositions de la politique doivent être mises en œuvre. Le Comité a également noté que, d'après la politique, le cahier des charges devait comprendre une description claire des travaux à effectuer, de l'emplacement et du périmètre du site. De plus, les plans préliminaires et le devis quantitatif doivent être suffisamment clairs pour que les entrepreneurs comprennent parfaitement les exigences du projet.

326. Le Comité a noté que la politique relative aux travaux de construction ne mentionnait pas les visites sur site, alors que la note d'orientation précisait qu'une visite sur site était vivement recommandée. En outre, il était indiqué dans la note d'orientation que les visites sur site constituaient une exigence normale pour les travaux, dans la mesure où elles donnaient aux soumissionnaires potentiels la possibilité de comprendre de façon plus précise et complète les conditions du site. Ainsi, toute dérogation à l'organisation d'une visite sur site devait être déterminée au cas par cas en fonction de la nature, de l'ampleur et de la complexité des travaux. Le Comité a noté que la note d'orientation ne précisait ni le processus de détermination d'une telle dérogation ni le degré de complexité des travaux.

327. Le Comité a examiné 10 demandes de prix liées à des travaux de construction de faible valeur (entre 45 000 à 55 000 dollars) en vue de la remise en état de différents bâtiments. Le devis quantitatif faisait généralement mention de travaux de réparation et de restauration équivalents ou similaires et de travaux sanitaires et électriques simples.

328. Dans 7 cas sur 10, le PNUD a imposé l'organisation d'une visite sur site. De plus, les documents d'invitation à soumissionner précisait que les offres des soumissionnaires qui ne visitaient pas le chantier de construction ne seraient pas évaluées. Le Comité a noté que, dans ces sept cas, le PNUD avait publié les noms, les adresses électroniques privées et les numéros de téléphone portable privés des ingénieurs locaux responsables. Les visites sur site ont été menées par des ingénieurs locaux et organisées pour tous les fournisseurs en même temps. Le Comité a été informé que ces ingénieurs ne participaient pas à la procédure d'achat en elle-même.

329. Le Comité se félicite que le PNUD ait mis au point une politique relative aux travaux de construction et une note d'orientation complémentaire. La politique relative aux travaux de construction exige à juste titre que les plans préliminaires et le devis quantitatif soient suffisamment clairs pour que les entrepreneurs comprennent parfaitement les exigences du projet. Par conséquent, le Comité estime que le PNUD ne devrait recommander une visite sur site que dans les cas où les soumissionnaires ne pourraient pas comprendre pleinement la portée des exigences sur la base des documents d'invitation à soumissionner et du devis quantitatif. Il est également d'avis qu'une visite sur site ne saurait pallier le manque de clarté du cahier des charges ou du devis quantitatif.

330. Le Comité reconnaît que certaines circonstances liées à l'environnement opérationnel du bureau de pays, telles que des facteurs politiques, le climat de sécurité ou les conditions du marché, pourraient justifier la nécessité des visites sur site pour garantir l'exécution rapide et réussie des travaux de construction. Il estime toutefois que, conformément aux bonnes pratiques visant à réduire le plus possible le risque de collusion, il convient de faire preuve de discernement pour déterminer si une visite est nécessaire et si la participation doit être obligatoire.

331. Le Comité estime que la note d'orientation conçoit actuellement les visites sur site comme une pratique standard dont il ne faut s'écarter que dans des circonstances exceptionnelles. Il est également d'avis que la décision concernant le caractère obligatoire ou non des visites devrait reposer sur une discussion et un accord entre les responsables des achats et les services demandeurs au cas par cas.

332. Le Comité considère qu'une visite sur site ne devrait devenir obligatoire qu'une fois qu'il a été établi que la qualité des offres s'améliorerait grandement si les soumissionnaires observaient les conditions réelles sur le terrain. Si les circonstances justifient l'organisation d'une visite sur site, il faut réduire au minimum le risque de collusion et d'interaction entre les soumissionnaires. En outre, pour réduire le risque de collusion, aucune donnée personnelle des membres du personnel du PNUD ou des ingénieurs locaux compétents ne doit être publiée dans les documents d'invitation à soumissionner.

333. Le Comité recommande que le PNUD modifie la note d'orientation relative aux ouvrages de construction pour préciser que les avantages et les inconvénients de la participation obligatoire à une visite sur site doivent être mis en balance avec le risque éventuel de collusion.

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.

335. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Certificat d'achèvement substantiel des travaux de génie civil ou de construction

336. En délivrant le certificat d'achèvement substantiel des travaux de génie civil ou de construction, le PNUD prend possession des travaux. Conformément à la politique relative aux travaux de construction, le PNUD doit alors assurer la remise immédiate du projet aux utilisateurs finaux. En outre, les unités administratives doivent établir, en collaboration avec les clients et les utilisateurs finaux, des plans adéquats longtemps à l'avance afin que les utilisateurs finaux soient prêts à prendre le relais le jour où le PNUD remet le certificat d'achèvement substantiel à l'entrepreneur.

337. La période de garantie commence après la signature du certificat d'achèvement substantiel, de sorte que cette procédure marque le passage de la phase de construction à la phase d'occupation et d'exploitation. En cas d'intervalle entre la réception des travaux par le PNUD et la remise effective du projet aux utilisateurs finaux, les unités administratives doivent prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser et assurer les travaux. Lorsque les travaux sont encore en sa possession, le PNUD doit gérer le risque de vol, de vandalisme et d'éclatement d'une crise, entre autres.

338. Le Comité a examiné les dossiers d'achat relatifs à un échantillon de 10 projets de construction au bureau de pays en Iraq. Il a noté que, dans cinq cas, le certificat d'achèvement substantiel avait été signé entre 31 et 74 jours après la date d'achèvement de l'essentiel des travaux, telle qu'établie par les responsables de projet. Il a également constaté que, dans le cas d'un projet de construction achevé, le certificat d'achèvement substantiel faisait défaut et que, dans un autre projet qui

devait se terminer en décembre 2020, aucun certificat d'achèvement substantiel n'était disponible au moment de l'audit de mars 2021.

339. Le Comité estime que la remise du certificat d'achèvement substantiel déclenche une série d'éléments importants assortis de délais. Ainsi, le PNUD ne délivre un certificat d'achèvement substantiel qu'une fois qu'il considère ou établit que l'ensemble du projet de construction a été achevé, que les tests effectués sont concluants et que les produits livrés peuvent être utilisés par les utilisateurs finaux. Le Comité estime que le bureau de pays en Iraq devrait planifier le processus de remise à disposition de telle sorte que les utilisateurs finaux puissent prendre le relais le jour même où le ou la responsable de projet estime que les travaux ont été achevés en totalité et que les produits livrés sont prêts à l'emploi.

340. Le Comité recommande que le bureau de pays en Iraq signe un certificat d'achèvement substantiel lorsque l'ensemble des travaux a été achevé de manière satisfaisante et qu'il évite tout intervalle de temps entre l'achèvement substantiel et la remise effective du projet aux utilisateurs finaux.

341. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

11. Informatique et communications

Mise en place d'un nouvel progiciel de gestion intégré

342. Après le lancement de la stratégie numérique 2019-2021 en mars 2019 et de la stratégie informatique 2020-2023 en mars 2020, le PNUD a lancé le projet NextGenERP afin d'améliorer sa capacité numérique et sa gestion informatique. NextGenERP a été approuvé en mai 2020 et vise à remplacer le progiciel de gestion intégré actuel, Atlas, mis en place en 2004, par un progiciel de gestion intégré moderne basé sur le cloud. Le PNUD prévoit que le caractère numérique des plateformes du cloud offrira une intégration largement supérieure avec davantage de sources de données ainsi qu'un meilleur accès à l'apprentissage automatique et aux outils de visualisation et d'analyse de nouvelle génération, qui ont tous une valeur ajoutée bien supérieure à celle des anciennes technologies. Le système NextGenERP doit être conforme aux normes d'échange de données afin de permettre l'interopérabilité entre les progiciels de gestion intégré des différentes organisations du système des Nations Unies.

343. L'initiative NextGenERP est gérée en collaboration avec d'autres institutions partenaires utilisant Atlas et le plan actuel est de mettre en service le progiciel de gestion intégré basé sur le cloud en janvier 2022. La mise en œuvre se fera en trois phases. La phase 1a devrait débiter le 1^{er} juin 2021 et concerne les modules d'approvisionnement (y compris le portail fournisseurs) et de gestion du capital humain (recrutement, profil des employés). La phase 1b commencera en septembre et accompagnera l'établissement du nouveau plan stratégique du PNUD. La phase 2 devrait comprendre les modules de gestion des finances, de la chaîne d'approvisionnement et des projets, ainsi que les dernières fonctions relatives à la gestion du capital humain et les états de paie à partir du 1^{er} janvier 2022. Le PNUD estime le coût total du projet pour la période de 2020 à 2022 à 26,9 millions de dollars, et sa part serait de 21,9 millions. Au 31 décembre 2020, le PNUD avait incorporé 1,165 million de dollars pour le projet NextGenERP en tant qu'immobilisations incorporelles.

344. Le Comité prend note de l'initiative du PNUD. Il recommande que, le cas échéant, le PNUD améliore les processus opérationnels dans le cadre du projet NextGenERP, afin, par exemple, que les utilisateurs ne puissent pas approuver des paiements qui leur sont destinés ; rassemble les documents relatifs à la mise en œuvre

de la politique harmonisée sur les transferts de fonds ; intègre dans le progiciel la procédure de délégation de pouvoirs, qui se fait actuellement sur papier.

Documents stratégiques, politiques et directives

345. La nouvelle stratégie informatique constitue un plan d'action sur quatre ans et pose les bases opérationnelles de la transformation numérique du PNUD et des objectifs à cet égard. La stratégie nécessite par ailleurs une gestion efficace qui regroupe toutes les ressources humaines, institutionnelles et techniques de la meilleure façon possible afin qu'elles puissent être utilisées efficacement au service des objectifs stratégiques. Le principal objectif de la stratégie est l'exécution du projet NextGenERP. Elle définit en outre les résultats escomptés de la transformation numérique.

346. Le PNUD a élaboré une directive relative à ses normes en matière d'infrastructure et de services informatiques, qu'il a récemment publiée (en mars 2021).

347. Le PNUD a souligné l'indépendance des bureaux de pays, qui gèrent indépendamment l'informatique et les communications. Les bureaux de pays audités appliquaient la stratégie informatique sans y associer d'autres documents stratégiques à leur niveau.

348. Le Comité prend acte de la nouvelle stratégie informatique et apprécie les objectifs et les buts ambitieux fixés. Il considère que la responsabilité centrale de l'organisation en matière d'informatique et de communications devrait être envisagée comme suit : elle doit garantir que les sites décentralisés bénéficient toujours d'un appui et d'un accompagnement dans le cadre d'une approche unique, et ce afin d'obtenir les gains de valeur souhaités. Par conséquent, le Comité estime qu'il convient de mettre en place des directives claires afin, par exemple, de rationaliser les achats et de pérenniser l'infrastructure informatique. Cela permettra de réduire les divergences d'interprétation entre les bureaux de pays, de faciliter une gestion efficace de l'informatique et de réaliser des économies.

349. Bien que le Comité considère que le PNUD doit faire le nécessaire pour instaurer une gestion efficace en matière d'informatique et de communications, il reconnaît les progrès accomplis grâce aux premières mesures prises dans le cadre de la nouvelle directive du PNUD relative à ses normes en matière d'infrastructure et de services informatiques.

Continuité des opérations et reprise après sinistre

350. Le PNUD a mis à disposition la directive sur les normes de reprise après sinistre en matière d'informatique et de communications pour ses bureaux sur sa plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations. Il y souligne que les systèmes informatiques du PNUD sont des biens essentiels pour l'organisation. La planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre vise à faire face aux menaces qui peuvent endommager ou mettre hors service des systèmes informatiques essentiels, qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine. La directive décrit les exigences pour les plans de reprise après sinistre et les plans de continuité des opérations. Elle prévoit que tout changement doit être reflété dans le plan de reprise après sinistre dans un délai de trois mois. Elle préconise en outre de sauvegarder tous les systèmes et données informatiques essentiels sur des supports amovibles de taille adéquate et de les stocker en dehors du site.

351. Les plans locaux de reprise après sinistre fournis ne comprenaient pas de mesures de sécurité pour les données des bureaux de pays. Les bureaux de pays ont expliqué que les données étaient stockées dans le cloud du PNUD et que la sauvegarde

était également effectuée dans le cloud, sous la seule responsabilité du PNUD et des prestataires de services. Les procédures de récupération prévues dans les plans locaux de reprise après sinistre supposaient que, quel que soit le fournisseur, une connexion Internet serait disponible après chaque type de sinistre. En outre, les plans locaux de reprise après sinistre ne contenaient pas de plans de continuité des opérations qui déterminent quels services devaient être disponibles, dans quel ordre ou dans quel délai, ou à quels services serait réservée l'utilisation de connexions Internet alternatives à faible bande passante.

352. La directive sur les normes de reprise après sinistre en matière d'informatique et de communications pour les bureaux du PNUD ne reflétait pas jusqu'ici la transformation numérique du PNUD et la migration de toutes les données et sauvegardes des systèmes informatiques locaux vers le cloud. Avec le transfert de toutes les données dans le cloud, le PNUD a pris la responsabilité de toutes les données en tant que propriété essentielle de l'organisation dans l'accomplissement de la mission de chaque site. Cependant, ni la directive mondiale ni les plans locaux de reprise après sinistre n'ont été adaptés afin de se conformer à la directive. En outre, les bureaux de pays n'ont pas été incités à reconsidérer leurs besoins opérationnels en cas de catastrophe et à mettre à jour leurs plans locaux de reprise après sinistre et de continuité des opérations.

353. Les plans de reprise après sinistre et les plans de continuité des opérations soumis par les bureaux de pays ne contenaient aucun scénario pour la récupération hors ligne des données et des systèmes afin de permettre aux bureaux de reprendre leurs activités. En outre, la reprise des bureaux de pays après une catastrophe majeure ne sera probablement possible qu'avec une connexion Internet stable et puissante pour se connecter au cloud. Des temps de coupure plus longs ou des récupérations plus difficiles pourraient avoir un impact en ce qui concerne les données et les sauvegardes se trouvant exclusivement dans le cloud. À la suite d'une analyse des risques, ce risque sera classé comme un risque résiduel qui doit être toléré.

354. Le Comité est conscient que le prestataire de services doit garantir l'accessibilité aux données et à la sauvegarde des systèmes dans le cloud. Cependant, c'est au PNUD et aux bureaux de pays concernés que revient la responsabilité de fournir des plans d'action visant à « reprendre le travail » en cas de catastrophe.

355. Le Comité recommande que le PNUD inscrive plus clairement la migration des données vers le cloud et les changements connexes en matière de sauvegardes et de reprise après sinistre dans la directive sur les normes de reprise après sinistre en matière d'informatique et de communications pour les bureaux du PNUD.

356. Le Comité recommande que le PNUD encourage et aide les bureaux de pays à revoir les plans de reprise après sinistre et de continuité des opérations et à adapter ces plans aux circonstances afin de refléter la procédure de sauvegarde actuelle et de reprendre les opérations en cas d'absence de connexion au cloud.

357. Le PNUD a souscrit à ces recommandations.

Achats et stocks d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables

358. En 2016, le PNUD a publié une directive sur les normes minimales pour l'infrastructure informatique et les télécommunications sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations. Il y définit la configuration minimale et la configuration optimale des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables.

359. La nouvelle directive du PNUD sur les normes relatives à l'infrastructure et aux services informatiques modifie en profondeur les configurations recommandées et ces dernières sont « susceptibles d'être régulièrement modifiées afin de les adapter aux normes informatiques recommandées, aux bonnes pratiques et aux évolutions du secteur de l'informatique et des communications ». De plus, elle prévoit un cycle de remplacement des ordinateurs de quatre ans.

360. Le PNUD a conclu des accords à long terme pour la livraison de matériel informatique. Ces contrats prévoient des remises selon le type de produits (ordinateurs de bureau, ordinateurs portables, imprimantes, etc.). La directive sur les normes minimales pour l'infrastructure informatique et les télécommunications précise que « le matériel informatique standard doit être acheté uniquement dans le cadre d'accords à long terme avec les fabricants/revendeurs (au siège uniquement) ». La nouvelle directive souligne ce qui suit : « Il est recommandé que les bureaux se procurent le nouveau matériel en passant par des accords à long terme conclus par l'organisation ou par eStore/UNall autant que possible afin de maximiser la standardisation et ainsi faciliter les activités de support ».

361. Les deux directives indiquent que les ordinateurs de type MAC sont acceptés. Ainsi, lors de l'audit des bureaux de pays réalisé par le Comité, un bureau régional a souligné que les appareils MAC étaient également standard au PNUD et qu'ils étaient utilisés depuis longtemps.

362. Le Comité a examiné la liste de tous les achats d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables pour le siège et les bureaux de pays faisant l'objet de l'audit pour les années 2019 et 2020. Il a étudié des exemples de bons de commande pour voir les informations sur le matériel. Il a également consulté les descriptions de poste de certains utilisateurs qui avaient acheté des appareils MAC coûteux pour le traitement de vidéos. Dans l'ensemble, les résultats ont montré que :

a) Le rapport du siège et les rapports de chacun des trois bureaux de pays diffèrent au niveau des chiffres des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables achetés en 2019 et 2020 ;

b) Environ un tiers de tous les achats ont été effectués dans le cadre d'accords à long terme ;

c) Des appareils informatiques avec des caractéristiques techniques élevées ont été achetés, que leur usage soit destiné à un travail de bureau normal ou au traitement d'images et de vidéos, et hors de tout contrat à long terme ;

d) La plupart des ordinateurs de bureau et portables achetés étaient sous Windows. D'après les inventaires fournis par 24 bureaux de pays, environ 3,5 % des appareils de type MAC étaient utilisés pour des tâches bureautiques normales et certaines utilisations spéciales, telles que le traitement d'images et de vidéos.

363. Le Comité considère qu'il est important que la gestion de l'informatique repose sur une bonne planification des achats de matériel informatique pour les utilisateurs finaux et sur une gestion et un contrôle adéquats des stocks. Ces conditions facilitent des améliorations en ce qui concerne la planification budgétaire, la gestion des licences, l'ajustement des accords à long terme et les mesures de sécurité informatique. Pour assurer une gestion efficace de l'informatique, il faut analyser toutes les informations relatives aux appareils des utilisateurs finaux d'un point de vue technique et financier. De l'avis du Comité, le PNUD gagnerait à se doter d'une base plus solide pour mener à bien les tâches de gestion susmentionnées.

364. Les mises à niveau régulières des appareils des utilisateurs finaux entraînant des coûts élevés pour l'organisation, une standardisation et une gestion efficace des achats pourraient permettre de réaliser de belles économies.

365. Le Comité a noté que l'ancienne directive prescrivait l'utilisation d'accords à long terme pour le siège uniquement. C'est peut-être la raison pour laquelle les bureaux de pays n'y ont pas eu recours dans une plus large mesure. En rendant obligatoire le recours aux accords à long terme pour tous les bureaux, on pourrait réaliser des gains d'efficacité et des économies plus importantes en ce qui concerne les achats et le support. Le Comité estime que le PNUD devrait envisager de définir des caractéristiques obligatoires afin de favoriser la démarche de normalisation et d'éviter les achats haut de gamme inutiles et ainsi réaliser des économies. La nouvelle directive doit être adaptée en conséquence, par exemple : Les bureaux doivent se procurer le nouveau matériel dans le cadre d'accords institutionnels à long terme et les dérogations doivent être approuvées par les responsables informatiques.

366. Si on les compare aux configurations techniques indiquées dans la directive en vigueur jusqu'en avril 2020, tous les appareils achetés étaient au-delà de la configuration optimale. Bien entendu, le Comité est conscient de l'évolution technologique rapide du matériel informatique et reconnaît que les configurations établies en 2016 pourraient être dépassées. Par conséquent, le Comité se félicite des « adaptations régulières visant à faire correspondre les normes recommandées à l'évolution du secteur informatique » dans le cadre de la nouvelle directive.

367. Il est apparu, lors de l'examen de la configuration technique des appareils de pointe destinés au traitement des images et des vidéos qui ont été achetés, que des appareils achetés pour la même utilisation avaient des configurations différentes. En outre, ce matériel a toujours été acheté en dehors de tout accord à long terme. Afin d'obtenir les améliorations recherchées à l'avenir, le PNUD devrait permettre les échanges d'expérience entre les membres du personnel des bureaux de pays.

368. Des gains d'efficacité supplémentaires pourraient être réalisés en ce qui concerne les achats en offrant un nombre limité de modèles d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution du secteur informatique. La configuration technique des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables de la catégorie moyenne supérieure est suffisante pour la plupart des utilisations bureautiques. Ce point est particulièrement important quand le coût des ordinateurs de bureau ou des ordinateurs portables est élevé, ce qui est le cas, entre autres, des appareils de traitement d'images. Un ajustement deux fois par an et une limitation à deux modèles pour chaque type d'utilisation ont fait leurs preuves dans d'autres organisations internationales du système des Nations Unies.

369. Le Comité recommande que le PNUD indique dans les directives relatives à l'infrastructure et aux services informatiques qu'il est obligatoire de passer par des accords à long terme et fasse figurer dans ces directives les caractéristiques du matériel.

370. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

Procédure de liquidation du matériel et de nettoyage des données

371. Les bureaux de pays audités ont informé le Comité que les disques durs étaient formatés de façon sommaire avant leur liquidation. Un bureau de pays a déclaré qu'il retirait et détruisait les disques durs. La directive globale du PNUD sur la liquidation et la comptabilisation en pertes du mobilier et du matériel dispose comment traiter et procéder à la liquidation des ordinateurs obsolètes. La directive ne porte que sur la comptabilisation financière de ces biens. Aucune autre directive ou procédure standard régissant les aspects de la sécurité des informations ne préconise ou ne précise un traitement sécurisé des disques durs des ordinateurs obsolètes.

372. Un formatage sommaire avant la liquidation ne permet pas toujours d'effacer les données sensibles stockées sur les appareils. Cela pourrait engendrer des risques

pour la sécurité des informations de l'organisation, puisque des informations sensibles peuvent être stockées localement pendant la durée de vie de l'appareil d'un utilisateur final, et des informations sensibles qui ne seraient pas complètement effacées pourraient être accessibles.

373. La standardisation devrait également comprendre des mesures de sécurité pour le traitement des dispositifs en fin de vie. Afin de garantir le même niveau de sécurité dans l'ensemble de l'organisation, le Comité estime que les normes du PNUD sur l'infrastructure et les services informatiques devraient prévoir des mesures obligatoires à cet effet et indiquer les moyens appropriés pour un effacement sécurisé.

374. Le Comité recommande que le PNUD prévoie dans ses normes sur l'infrastructure et les services informatiques des procédures de nettoyage obligatoires afin d'imposer la normalisation.

375. Le PNUD a souscrit à cette recommandation.

C. Informations communiquées par l'administration

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

376. L'Administration a informé le Comité, conformément à la règle de gestion financière 126.17 du PNUD, qu'un montant de 1 096 292 dollars avait été comptabilisé en pertes en 2020.

2. Versements à titre gracieux

377. Comme le veut la règle de gestion financière 123.01 du PNUD, l'Administration a rendu compte des versements effectués à titre gracieux au cours de la période considérée, qui s'élevaient à 37 000 dollars.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

378. 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 notre audit 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.

379. Au cours de l'audit, le Comité pose des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquitte 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 concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il demande également à l'administration et au Bureau de l'audit et des investigations s'ils ont connaissance de tout cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives.

380. En 2020, le PNUD a signalé au Comité 65 cas de fraude ou de présomption de fraude. Le PNUD avait déjà réglé 15 de ce cas, les 50 autres étant toujours en souffrance. Ces derniers cas concernaient des fraudes en matière de passation de marchés, d'autres manquements aux obligations, des fraudes aux prestations, des vols, des malversations, des abus d'autorité, de fausses déclarations, des falsifications de documents et de fausses certifications, ainsi que des recrutements abusifs.

D. Remerciements

381. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement et ses collaborateurs de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur général de la République du Chili
et Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

Le Président de la Cour des comptes fédérale
de l'Allemagne
(Auditeur principal)
(*Signé*) Kay **Scheller**

L'Auditeur général de la Cour des comptes
de la République populaire de Chine
(*Signé*) Hou Kai

22 juillet 2021

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1.	2016	A/72/5/Add.1 , chap. II, par. 51	Le Comité recommande au PNUD de veiller à ce que : a) les registres des risques, des problèmes et de suivi et les documents figurant dans le système Atlas, qui est la principale source d'information sur les projets, soient examinés et mis à jour en temps voulu ; b) les équipes de gestion de projet se réunissent régulièrement en vue du suivi continu de l'exécution des projets.	La version minimum viable d'une plateforme numérique collaborative de programmation (ThroughLine) est actuellement en phase de développement et sera prochainement testée auprès du groupe d'utilisateurs sur le terrain, le but étant de s'assurer qu'elle répond à leurs besoins et qu'elle est conforme aux principes de la conception centrée sur l'humain. Parallèlement, la plateforme ThroughLine est également harmonisée avec les nouvelles plateformes d'entreprise telles que le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud, Salesforce, et le progiciel de gestion de la relation client.	Le Comité a noté que le PNUD avait commencé à mettre au point une plateforme numérique collaborative de programmation. De l'avis du Comité, cette plateforme permettra aux responsables de projet de mieux suivre l'exécution des projets. Le PNUD remplace actuellement le système Atlas par un progiciel de gestion intégré basé sur le cloud. Le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				X
2.	2016	A/72/5/Add.1 , chap. II, par. 107	Le Comité recommande que le PNUD vérifie que les futures évaluations des contrats de louage de services sont réalisées dans les temps, idéalement un mois avant l'expiration du contrat conformément aux politiques, afin de donner suffisamment de temps aux bureaux pour prendre des décisions.	Le PNUD a examiné en profondeur sa politique relative aux vacataires et mis en place la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan international, dans le cadre de nouvelles modalités contractuelles. Introduite par l'Administrateur et publiée sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations, la Convention est	Le Comité prend acte du fait que le PNUD a mis en place ce qui suit : la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan international et la politique y relative, qui remplacent les dispositions concernant les contrats de vacataire depuis le 15 janvier 2021 ; la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan national et la politique en la matière, qui remplacent les dispositions sur		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				en vigueur depuis le 15 février 2021.	les contrats de service et sont en vigueur depuis le 1 ^{er} juin 2021. Il note avec satisfaction que dans le cadre de ces nouvelles politiques, les évaluations seront rattachées au cycle annuel de gestion de la performance. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
3.	2017	A/73/5/Add.1, chap. II, par. 41	Le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de veiller à ce que les bureaux de pays revoient et mettent à jour en temps opportun les registres des risques, des problèmes et de suivi ainsi que la documentation figurant dans Atlas qui est la principale source d'information sur les projets.	La version minimum viable d'une plateforme numérique collaborative de programmation (ThroughLine) est actuellement en phase de développement et sera prochainement testée auprès du groupe d'utilisateurs sur le terrain, le but étant de s'assurer qu'elle répond à leurs besoins et qu'elle est conforme aux principes de la conception centrée sur l'humain. Parallèlement, la plateforme ThroughLine est également harmonisée avec les nouvelles plateformes d'entreprise telles que le nouveau progiciel de gestion intégré basé sur le cloud, Salesforce, et le progiciel de gestion de la relation client.	Le Comité a noté que le PNUD avait commencé à mettre au point une plateforme numérique collaborative de programmation. De l'avis du Comité, cette plateforme permettra aux responsables de projet de mieux suivre l'exécution des projets. Le PNUD remplace actuellement le système Atlas par un progiciel de gestion intégré basé sur le cloud. Le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				X
4.	2017	A/73/5/Add.1, chap. II, par. 88	Le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, que les bureaux de pays en Afrique du Sud, au Malawi et au Paraguay veillent à ce qu'à l'avenir, les évaluations des sous-traitants soient établies à	Le PNUD a examiné en profondeur sa politique relative aux vacataires et mis en place la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan international, dans le cadre de nouvelles modalités	Le Comité a noté que le PNUD avait adopté de nouvelles politiques relatives aux services contractuels dans le cadre de sa stratégie « People for 2030 ». La nouvelle politique relative à la Convention de services avec	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5.	2017	A/73/5/Add.1, chap. II, par. 102	<p>Le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, que les bureaux de pays :</p> <p>a) encouragent les membres du personnel à prendre leurs jours de congé pendant le cycle durant lequel ils les avaient accumulés ; b) veillent à ce que le plan de congés soit mis en œuvre de manière à assurer le bon fonctionnement des services en toute circonstance et, à terme, à réduire le nombre de jours de congés perdus.</p>	<p>contractuelles. Introduite par l'Administrateur et publiée sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations, la Convention est en vigueur depuis le 15 février 2021.</p> <p>Le PNUD continuera de rappeler aux membres du personnel de prendre leurs jours de congé ; toutefois, la pandémie de COVID-19 les empêchent parfois de le faire. Une dérogation à l'application de la politique est approuvée afin de permettre aux membres du personnel qui le souhaitent de conserver le solde de leurs congés annuels qui dépasse le maximum de jours autorisés par cycle au-delà du 31 mars 2020, à certaines conditions. Le PNUD a ajouté, pour tous les superviseurs et superviseuses, un objectif de performance obligatoire en matière de gestion efficace des effectifs assorti d'indicateurs, dont l'un se lit comme suit : « Accompagnement des subordonné(e)s dans la protection de leur santé et de leur bien-être (il s'agit, par ex., de les encourager à prendre leurs congés, d'éviter qu'ils perdent des jours de congés annuels, de les inviter à prendre connaissance des possibilités</p>	<p>un prestataire engagé sur le plan national prévoit également une évaluation en temps voulu des services contractuels dans le cadre du cycle annuel de gestion de la performance. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.</p> <p>Le Comité a pris note du fait que les membres du personnel ont du mal à prendre leurs congés annuels en raison des restrictions aux déplacements liées à la pandémie de COVID-19 depuis mars 2020. Ces restrictions étant toujours en vigueur, le PNUD accorde des dérogations permettant aux membres du personnel qui le souhaitent de conserver le solde de leurs congés annuels jusqu'au 31 mars 2022. À l'heure actuelle, la gestion des congés est principalement conditionnée par l'évolution de la situation et les restrictions imposées par les autorités nationales dans le contexte de la pandémie. Dans le cadre de l'audit de 2020, le Comité s'est focalisé sur l'augmentation des soldes de congés annuels au 31 décembre 2020 et sur la gestion des congés annuels dans les bureaux de pays en Iraq, au Pakistan et au</p>				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				d'aménagement des modalités de travail et à en faire usage, etc.) ».	Venezuela (République bolivarienne du). Il a ainsi formulé trois nouvelles recommandations sur les congés annuels. Le Comité considère donc que la recommandation est devenue caduque.				
6.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 47	Le Comité recommande que le PNUD améliore la procédure d'enregistrement manuel des opérations avec contrepartie directe au niveau des bureaux de pays afin que les produits soient comptabilisés pendant la période au cours de laquelle le PNUD a fourni les services correspondants, comme l'exige la comptabilité d'exercice.	Lors de la procédure d'assertion annuelle de 2019, le Bureau de la gestion des ressources financières a demandé à toutes les unités administratives de confirmer que les produits d'opérations avec contrepartie directe étaient facturés en temps voulu pour les opérations enregistrées manuellement. Les cas de non-respect relevés ont été communiqués aux bureaux de pays. En 2020, la procédure a été renforcée et, dans les instructions de clôture trimestrielles, il a été demandé aux bureaux de facturer et de comptabiliser en temps voulu les produits d'opérations avec contrepartie directe.	Le Comité a noté que le PNUD avait fourni aux bureaux de pays des directives dans lesquelles il avait insisté sur la nécessité de comptabiliser les produits pendant la période au cours de laquelle il avait fourni les services correspondants. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
7.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 49	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays dispensent une formation en cours d'emploi afin que le personnel acquière durablement les connaissances nécessaires pour enregistrer avec précision les opérations avec contrepartie directe	Des supports de formation ont été élaborés par le Bureau de la gestion des ressources financières et diffusés à l'échelle du PNUD via Yammer, ainsi que par l'intermédiaire des bureaux régionaux, afin d'informer le personnel et de le former au recouvrement des sommes dues	Le Comité n'a pas noté que les bureaux de pays avaient fourni aux membres du personnel responsables de la comptabilisation des produits d'opérations avec contrepartie directe des directives mettant l'accent sur la nécessité de comptabiliser les produits pendant la période au cours de			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			conformément aux méthodes et aux instructions du Programme.	et à la comptabilisation des produits conformément aux méthodes et procédures du Programme.	laquelle le PNUD avait fourni les services correspondants. La mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré pourrait certes faire évoluer la procédure, mais le Comité a reformulé la recommandation. Le Comité considère que la recommandation n'a pas été appliquée.				
8.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 75	Le Comité recommande que le PNUD examine les cas de non-respect du dispositif de contrôle interne et analyse les circonstances dans lesquelles ces cas se sont produits et les raisons pour lesquelles les bureaux de pays et les autres bureaux ne se sont pas pleinement conformés au dispositif.	Le PNUD a amélioré le système de gestion des autorisations et des comptes utilisateur d'Atlas afin d'automatiser davantage les contrôles préventifs concernant l'attribution des fonctions du personnel et des fonctions nécessitant une séparation des tâches. Des rapports supplémentaires de suivi du dispositif de contrôle interne ont été ajoutés aux rapports mensuels générés par ce système. Des communications globales ont été diffusées en 2020 et 2021.	Le Comité a pris acte du fait que des contrôles préventifs ont été mis en place et que des rapports de suivi supplémentaires sont produits. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
9.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par 76	Le Comité recommande que, compte tenu de l'analyse qui précède, le PNUD perfectionne son dispositif de contrôle interne afin qu'il soit mieux appliqué.	Le PNUD a mis à jour son dispositif de contrôle interne afin de tenir compte des changements notés par le Comité et l'a publié sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations.	Le Comité a pris acte de la mise à jour du dispositif de contrôle interne. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
10.	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	Le regroupement des tâches a permis de normaliser immédiatement les procédures	Le Comité a pris acte des mesures prises par le PNUD pour améliorer la qualité des		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			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.	tout en contribuant à régler les problèmes fréquemment relevés par les auditeurs dans des domaines à haut risque tels que le rapprochement bancaire, la gestion des fournisseurs et les états de paie. La création, au sein du Groupe des services partagés, du Groupe de la conformité et de l'assurance qualité, qui sera pleinement doté en personnel avant la fin du deuxième trimestre de 2022, favorisera le renforcement du dispositif de contrôle.	données et limiter les risques d'erreur avec la mise en place de procédures de contrôle normalisées et le recours à des informations attestant que ces procédures ont été appliquées. Toutefois, il a également noté plusieurs cas mettant en évidence des erreurs ou un manque d'informations. Le Comité a en outre noté que le PNUD avait créé un Groupe de la conformité et de l'assurance qualité centralisé. Il a noté que ce groupe pourrait se pencher sur les procédures de contrôle à l'avenir. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				
11.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 93	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays établissent leur propre modèle et y indiquent les renseignements minimaux à consigner dans le cadre du contrôle de l'exécution des produits des programmes ou à ce qu'ils utilisent le modèle qu'il a fourni.	Tous les bureaux de pays ont été informés, par l'intermédiaire des bureaux régionaux dont ils dépendent, qu'ils devaient utiliser le modèle prévu dans le cadre des politiques et procédures régissant les programmes et opérations du PNUD pour le contrôle de l'exécution des produits des programmes.	Le Comité a noté que le PNUD avait informé les bureaux régionaux et les bureaux de pays qu'ils devaient utiliser le modèle type mis à leur disposition. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
12.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 116	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays établissent des documents sur les examens des microévaluations et les conclusions tirées de ces évaluations.	L'obligation d'établir les documents visés a été ajoutée aux directives sur la politique harmonisée du PNUD concernant les transferts de fonds [par. 40 l)]. Les bureaux ont été informés de ce changement. En outre, le site	Le Comité a noté que le PNUD avait mis à jour les directives relatives à la politique harmonisée en mars 2021, en y ajoutant notamment l'obligation de consigner les mesures prises pour donner suite aux principales	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
13.	2018	A/74/5/Add.1 , chap. II, par. 124	Le Comité recommande que le PNUD mette à jour ses directives sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds en y précisant que le site SharePoint consacré à la politique harmonisée doit être utilisé aux fins de l'établissement obligatoire des plans relatifs aux activités de certification et envisage la possibilité de publier les informations issues de l'examen qui doit être fait de ces plans sur le site SharePoint.	SharePoint consacré à la politique harmonisée a été mis à jour pour y énoncer l'obligation de télécharger un résumé des problèmes relevés et des conclusions tirées dans le cadre des microévaluations. Afin de veiller à ce que les bureaux du PNUD respectent cette obligation, un consultant a été engagé pour examiner l'application de la politique harmonisée par tous les bureaux du Programme en 2021.	conclusions des microévaluations et des rapports sur les activités de certification. Le Comité a noté que le PNUD avait enrichi le site SharePoint consacré à la politique harmonisée d'une fonctionnalité permettant de télécharger les conclusions des microévaluations et les plans d'action. Le Comité a également noté que le PNUD avait chargé un consultant de vérifier point par point que les bureaux de pays respectaient la politique harmonisée. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				X
				Les directives sur la politique harmonisée ont été révisées [par. 40 a)] pour y ajouter l'obligation de télécharger deux fois par an (en février et en juillet) un plan de certification approuvé, généré à partir du site SharePoint consacré à cette politique. Les bureaux ont été informés de ce changement. Pour veiller à ce qu'ils respectent cette obligation, un consultant a été chargé de vérifier que tous les bureaux du PNUD avaient appliqué la politique harmonisée en 2021.	Lors de l'audit de 2019, le Comité a noté que le PNUD avait mis à jour les directives pour y préciser que le site SharePoint consacré à la politique devait être utilisé aux fins de l'établissement des plans relatifs aux activités de certification. Dans son rapport pour 2019 (A/75/5/Add.1), il avait classé cette partie de la recommandation. Le Comité a noté que le PNUD avait mis à jour les directives sur la politique harmonisée en mars 2021, en y ajoutant notamment l'obligation d'actualiser et de télécharger				

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 129	Le Comité recommande que le PNUD renforce les fonctions de supervision et de suivi de l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.	Un consultant a chargé de vérifier point par point que les bureaux de pays avaient appliqué la politique harmonisée en 2021. Au 31 mai 2021, les dépenses totales (établies sur la base des dépenses de 2020) de 119 bureaux de pays (93 % des bureaux de pays du PNUD) avaient été passées en revue. Les bureaux ont été informés de ce changement. Pour améliorer les procédures de gestion des risques liés aux partenaires de réalisation, le Bureau de la gestion des ressources financières s'est entretenu avec l'équipe responsable du progiciel de gestion intégré de nouvelle génération au sujet des différentes obligations en matière d'automatisation et de numérisation.	deux fois par an les plans de microévaluation et les plans relatifs aux activités de certification. Le Comité a également noté que le PNUD avait chargé un consultant de vérifier point par point que les bureaux de pays respectaient la politique harmonisée. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée. Le Comité a noté que le PNUD avait chargé un consultant de vérifier point par point que les bureaux de pays respectaient la politique harmonisée. Toutefois, le Comité a relevé divers cas de non-respect. 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 des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
15.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 157	Le Comité recommande que, dans le cadre de sa stratégie « People for 2030 », le PNUD révise ses directives relatives aux contrats de service et aux contrats de vacataire en établissant des critères clairs permettant de déterminer les tâches et fonctions qui doivent être accomplies par des fonctionnaires et celles qui peuvent être confiées à des personnes engagées dans le cadre d'autres types de contrats.	Le PNUD a donné suite à cette recommandation en élaborant un nouveau dispositif et de nouvelles modalités contractuels pour les non-fonctionnaires. Il s'agit de la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan international, qui remplace les dispositions actuelles relatives aux contrats de vacataire et définit des critères clairs devant régir son utilisation, et de la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan national, qui remplace les dispositions existantes en matière de contrats de service.	Le Comité a noté que le PNUD envisageait de mettre en œuvre sa stratégie « People for 2030 » sur une période de trois ans, de 2019 à 2021. En 2020, le PNUD a revu les modalités concernant les contrats de vacataire et les contrats de service, et mis en place de nouvelles directives en la matière, qui sont entrées en vigueur le 15 février 2021, pour les premiers, et le 1 ^{er} juin 2021, pour les seconds. Le Comité a noté que le PNUD avait donné suite à cette recommandation dans le cadre de ses nouvelles conventions de services. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
16.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 161	Le Comité recommande que le PNUD révise ses directives relatives aux contrats de service de façon à clarifier les dispositions qui ne sont régulièrement pas respectées et envisage de modifier celles qu'il ne compte pas appliquer.	Cette question a été réglée dans le cadre des nouvelles conventions de services. Les lacunes liées aux procédures de passation de marchés ne seront plus d'actualité, car le personnel concerné sera recruté à l'avenir. Les directives ont été publiées sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations et entreront en vigueur en juin 2021.	Le Comité a constaté que le PNUD avait adopté de nouvelles directives en matière de services contractuels. Les lacunes décelées en ce qui concerne les procédures de passation de marchés ne sont plus d'actualité, étant donné que le personnel concerné est recruté depuis le 15 février ou le 1 ^{er} juin 2021. Le PNUD a arrêté les dispositions nécessaires dans le cadre de ses nouvelles conventions de services.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
17.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 168	Le Comité recommande que le PNUD révisé ses directives relatives aux contrats de service, notamment les dispositions qui régissent les dérogations au recrutement par concours (conditions et modalités).	Le PNUD considère que les dérogations au recrutement par concours pour la sélection des prestataires permettent aux bureaux de pays de faire preuve de la souplesse nécessaire. En procédant ainsi, il a pu réagir promptement face à des crises ou à des situations très changeantes, notamment face à la pandémie de COVID-19. Toutefois, dans l'esprit de la recommandation, le nouveau dispositif contractuel, qui remplace les directives relatives aux contrats de service, ne prévoit l'octroi de dérogations qu'aux fins du recrutement direct dans le cadre des contrats d'avance d'honoraires.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée. Le Comité a noté que le PNUD avait mis en place depuis le 1 ^{er} juin 2021 de nouvelles directives en matière de contrats de service au titre de sa stratégie « People for 2030 ». Le Comité se félicite que dans le cadre de ses nouvelles conventions de services, le PNUD limite l'octroi de dérogations visant à faciliter le recrutement direct. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
18.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 173	Le Comité recommande que le PNUD se penche sur les responsabilités et les fonctions de suivi confiées à des sous-traitants dans le cadre de sa stratégie « People for 2030 » et détermine la charge de travail en matière de suivi et de supervision que le siège pourrait raisonnablement assumer.	Les nouvelles conventions de services ont été lancées. Elles sont disponibles sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations et entreront en vigueur en juin 2021. Ces conventions seront mises en œuvre dans le cadre de la prestation de services groupés en matière de ressources humaines en vue de garantir la cohérence de l'application et le	Le Comité a noté que le PNUD avait mis en place de nouvelles directives en matière de contrats de service au titre de sa stratégie « People for 2030 » depuis le 1 ^{er} juin 2021. Cette stratégie prévoit l'exercice de fonctions de suivi et de supervision adaptées par le Bureau des ressources humaines, le Groupe des services partagés et les bureaux de pays.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
19.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 191	Le Comité recommande que le PNUD révise ses directives relatives aux contrats de vacataire de façon à clarifier les dispositions qui ne sont régulièrement pas respectées et renforce les activités de contrôle menées par les comités des achats.	Le PNUD a examiné en profondeur ses directives relatives aux contrats de vacataire et mis en place la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan international, dans le cadre de nouvelles modalités contractuelles. Le recrutement de personnel suivant ces directives se fait dans le cadre de procédures de gestion des ressources humaines plutôt que de procédures de passation de marché. Les directives sont en vigueur depuis le 15 février 2021.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée. Le Comité a noté que le PNUD envisageait de mettre en œuvre sa stratégie « People for 2030 » sur une période de trois ans, de 2019 à 2021. Cette stratégie prévoit notamment que soit examiné le recours aux contrats de vacataire. Le PNUD a mis en place de nouvelles directives en matière de contrats de vacataire, qui sont fondées sur une procédure de recrutement et sont en vigueur depuis le 15 février 2021. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
20.	2018	A/74/5/Add.1, chap. II, par. 192	Le Comité recommande que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays et les unités administratives dans lesquels des cas de non-respect des directives ont été constatés organisent des formations en cours d'emploi afin que le personnel acquière durablement les connaissances et compétences nécessaires pour octroyer et gérer les contrats de vacataire conformément aux directives y relatives.	Le PNUD a examiné en profondeur ses directives relatives aux contrats de vacataire et mis en place la Convention de services avec un prestataire engagé sur le plan international, dans le cadre de nouvelles modalités contractuelles. Introduite par l'Administrateur et publiée sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations, la Convention est en vigueur depuis le 15 février 2021. La Convention sera appliquée dans le cadre de la prestation de	Le Comité a noté que le PNUD envisageait de mettre en œuvre sa stratégie « People for 2030 » sur une période de trois ans, de 2019 à 2021. Cette stratégie prévoit notamment que soit examiné le recours aux contrats de vacataire. Le PNUD a mis en place de nouvelles directives en matière de contrats de vacataire, qui sont fondées sur une procédure de recrutement et sont en vigueur depuis le 15 février 2021.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				services groupés de gestion des ressources humaines, ce qui permettra de créer des centres d'excellence en matière d'administration des ressources humaines. L'un des principaux objectifs du regroupement des services de gestion des ressources humaines est de garantir la cohérence de l'application et le respect des modalités contractuelles.	Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
21.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 30	Le Comité recommande que le PNUD examine la manière dont il présente ses actifs et ses dettes envers les entités des Nations Unies dans ses états financiers et dans les notes y relatives afin de déterminer si un changement de présentation permettrait de gagner en clarté et de faire en sorte que les parties prenantes puissent mieux se servir des états financiers et mieux les comprendre.	Le PNUD a actualisé la manière dont il présentait ses actifs et ses dettes dans ses états financiers et dans les notes y relatives, afin de mieux regrouper les éléments relevant de ces rubriques. La nouvelle méthode de présentation a été communiquée au Comité avant d'être appliquée aux états financiers de 2020, et a été approuvée.	Le Comité a noté que le PNUD avait actualisé la manière dont il présentait ses actifs et ses dettes dans ses états financiers et dans les notes y relatives. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
22.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 40	Le Comité recommande que le PNUD décomptabilise, aux fins de l'établissement des prochains états financiers, les produits et les charges liés aux membres du personnel qui relèvent du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et dont les dépenses de personnel ont été en partie financées par des donateurs.	Tous les produits et toutes les charges liés aux membres du personnel du PNUD n'ayant pas la qualité de fonctionnaires ont été décomptabilisés aux fins de l'établissement des états financiers de 2020 et on continuera de procéder ainsi chaque année, systématiquement.	Le Comité a noté que le PNUD avait décomptabilisé les produits et les charges liés aux membres du personnel qui relevaient du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et dont les dépenses de personnel avaient été en partie financées par des donateurs. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
23.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 49	Le Comité recommande que le PNUD trouve une solution applicable dans le pays concerné et veille à ce que le bureau de pays exige des titulaires de contrat de services qu'ils présentent des justificatifs de leur affiliation à un régime de retraite et de leurs cotisations mensuelles aux régimes de protection sociale.	Le bureau du PNUD en Tanzanie a reçu l'approbation nécessaire et appliqué la formule du versement d'une somme forfaitaire pour les contrats de service, qui prévoit le versement d'un montant correspondant à 8,33 % de la rémunération mensuelle brute en lieu et place d'une pension de retraite.	Le Comité a noté que le PNUD avait engagé des consultations avec les titulaires de contrat de service concernés, à l'issue desquelles ceux-ci avaient opté pour le versement d'une somme forfaitaire correspondant à 8,33 % de leur rémunération mensuelle (contre 10 % pour un régime de pension national). Le directeur du Bureau des ressources humaines approuve cette option à titre exceptionnel lorsqu'aucun régime de pension national fiable n'est en place (plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations). Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
24.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 50	Le Comité recommande que le PNUD s'assure que les bureaux de pays utilisent le modèle actuel de contrat de services au moment d'en conclure de nouveaux et mettent à jour les contrats signés avant la mise en circulation de ce modèle.	Le bureau du PNUD en Tanzanie a adopté le nouveau modèle de contrat de services, comme l'avait recommandé le Comité.	Le PNUD a confirmé la mise à jour du modèle de contrat de services. Le bureau du PNUD Tanzanie utilise le modèle mis à jour pour les nouveaux contrats de service. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
25.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 62	Le Comité recommande que le PNUD révise sa politique de gestion du risque institutionnel de façon à supprimer de la troisième ligne de maîtrise les organes de contrôle externes, tels que le Comité des commissaires aux comptes.	Le PNUD a mis à jour sa politique de gestion du risque institutionnel et supprimé les organes de contrôle externes de la troisième ligne de maîtrise, qui ne comprend plus que l'audit interne.	Le Comité a noté que le PNUD avait révisé sa politique de gestion du risque institutionnel. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
26.	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 apprennent à mieux estimer les risques de fraude de manière intégrée, par exemple en présentant les bonnes pratiques aux responsables de ces bureaux et entités lors de séminaires-retraites régionaux ou annuels.	Les directives relatives au plan de travail intégré ont été mises à jour afin d'y ajouter l'obligation d'analyser et de consigner les risques de fraude. Cette obligation est également prise en considération dans les assertions de fin d'année présentées par les unités administratives. Des directives sur l'évaluation des risques de fraude sont en cours d'élaboration. Des séances de formation seront organisées à l'intention des unités administratives, en coordination avec les bureaux régionaux.	Le Comité a pris acte des progrès accomplis pour ce qui est d'apprendre aux bureaux de pays et aux autres entités à mieux estimer les risques de fraude. Il a noté que les directives étaient toujours en cours d'élaboration et que des séances de formation seraient organisées. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
27.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 78	Le Comité recommande que le PNUD améliore les assertions en y ajoutant une déclaration par laquelle les bureaux confirment avoir évalué les risques de fraude et de corruption de manière intégrée, comme l'exigent la politique de lutte contre la fraude et la politique de gestion du risque institutionnel.	Dans le cadre de la procédure d'assertion annuelle, les bureaux doivent désormais, confirmer que le personnel a suivi la formation en ligne obligatoire sur la sensibilisation à la fraude et la prévention de ce phénomène et qu'il se conforme à la politique de lutte contre la fraude. Voir les déclarations 11 et 14 dans la liste récapitulative des assertions de 2020.	Le Comité a noté qu'une déclaration par laquelle les bureaux confirment avoir évalué les risques de fraude et de corruption avait été ajoutée aux assertions. La recommandation est donc considérée comme appliquée.			X	
28.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 98	Le Comité recommande que le PNUD définisse ses priorités en adoptant sa propre stratégie de lutte contre la fraude compte tenu des bonnes pratiques actuelles.	Le PNUD a établi un document de stratégie sur la lutte contre la fraude, que le Groupe d'appui à la performance de l'organisation a approuvé à sa réunion de janvier 2021.	Le Comité a noté que le PNUD avait élaboré une stratégie de lutte contre la fraude. La recommandation est donc considérée comme appliquée.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
29.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par 99	Le Comité recommande que le PNUD poursuive l'exécution de son plan d'action pour la gestion des risques de fraude et communique régulièrement au Comité du contrôle des risques des informations actualisées sur l'état d'avancement, lesquelles doivent être consignées dans les procès-verbaux des réunions.	Une stratégie de lutte contre la fraude a été élaborée, une évaluation des risques de fraude réalisée et le plan d'action pour la gestion des risques de fraude actualisé. La stratégie et le plan d'action ont été approuvés par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation. Des informations actualisées sur la gestion des risques de fraude, le plan d'action relatif à la question et la stratégie de lutte contre la fraude ont été communiquées au Comité du contrôle des risques en décembre 2020. Un calendrier a été établi pour l'exécution du plan d'action.	Le Comité a noté que le PNUD avait actualisé son plan d'action pour la gestion des risques de fraude et l'avait présenté au Comité du contrôle des risques en décembre 2020. Le Comité attend de voir que des informations actualisées sur l'état d'avancement de l'exécution du plan d'action sont régulièrement communiquées au Comité du contrôle des risques. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
30.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 100	Le Comité recommande que le PNUD définisse un calendrier réaliste pour l'exécution de son plan d'action pour la gestion des risques de fraude.	Une stratégie de lutte contre la fraude a été élaborée, une évaluation des risques de fraude réalisée et le plan d'action pour la gestion des risques de fraude actualisé. La stratégie et le plan d'action ont été approuvés par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation. Des informations actualisées sur la gestion des risques de fraude, le plan d'action relatif à la question et la stratégie de lutte contre la fraude ont été présentées au Comité du contrôle des risques en décembre 2020. Un calendrier a	Le Comité a noté que le PNUD avait mis à jour le calendrier d'exécution des différentes composantes du plan d'action pour la gestion des risques de fraude. La recommandation est donc considérée comme appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
31.	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 apprennent à mieux consigner les mesures prises pour faire face aux risques de fraude dans les outils de gestion du risque institutionnel disponibles, par exemple en présentant de bonnes pratiques aux responsables de ces bureaux et entités lors de séminaires-retraites régionaux ou annuels.	Le Comité recommande que le PNUD fasse en sorte que les bureaux de pays et les autres entités apprennent à mieux consigner les mesures prises pour faire face aux risques de fraude dans les outils de gestion du risque institutionnel disponibles, par exemple en présentant de bonnes pratiques aux responsables de ces bureaux et entités lors de séminaires-retraites régionaux ou annuels.	Les directives relatives au plan de travail intégré ont été mises à jour afin d'y ajouter l'obligation d'analyser et de consigner les risques de fraude. Cette obligation est également prise en considération dans les assertions de fin d'année qu'établissent les unités administratives. Des directives sur l'évaluation des risques de fraude sont en cours d'élaboration. Des séances de formation seront organisées à l'intention des unités administratives, en coordination avec les bureaux régionaux.	Le Comité a pris acte des progrès accomplis pour ce qui est de mieux apprendre aux bureaux et aux autres entités à consigner les mesures prises pour faire face aux risques de fraude. Il a noté que les directives étaient toujours en cours d'élaboration et que des séances de formation seraient organisées. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
32.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 115	Le Comité recommande que le PNUD intensifie encore les efforts faits pour sensibiliser son personnel à la fraude.	Le Comité recommande que le PNUD intensifie encore les efforts faits pour sensibiliser son personnel à la fraude.	Le Groupe d'appui à la performance de l'organisation a approuvé la stratégie de lutte contre la fraude à sa réunion de janvier 2021. Les bureaux régionaux ont organisé des campagnes de communication et des webinaires afin de sensibiliser leur personnel à la fraude.	Le Comité a pris acte des progrès accomplis par le PNUD dans la sensibilisation de son personnel à la fraude. Il attend d'avoir la preuve que des activités de sensibilisation à la fraude autre que la diffusion de messages par courrier électronique sont régulièrement menées. S'agissant du plan d'action du PNUD pour la gestion des risques de fraude, les mesures connexes n'ont toujours pas été appliquées. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
33.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 124	Le Comité recommande que le PNUD intensifie encore les efforts faits pour sensibiliser	Le Comité recommande que le PNUD intensifie encore les efforts faits pour sensibiliser	La politique de lutte contre la fraude du PNUD a été publiée sur le site Web mondial du	Le Comité a pris acte des progrès accomplis. Plusieurs des bonnes pratiques et idées			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			ses partenaires externes à la fraude.	Programme et est accessible au grand public. Le PNUD a également redoublé d'efforts pour sensibiliser ses partenaires externes à la fraude, notamment en mettant un lien qui renvoie vers cette politique sur tous les sites externes de ses bureaux de pays, par lesquels les partenaires accèdent à l'information relative aux appels d'offres et à d'autres ressources.	d'amélioration qu'il a énumérées dans son rapport pour 2019 (A/75/5/Add.1) n'ont pas encore été appliquées. La recommandation est considérée comme en cours d'application.				
34.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 134	Le Comité recommande que le PNUD examine les cas de non-conformité constatés et analyse les circonstances dans lesquelles ces cas se sont produits et les raisons pour lesquelles les bureaux régionaux et les bureaux de pays ne se sont pas pleinement conformés au dispositif de contrôle interne.	Le PNUD a amélioré le système de gestion des autorisations et des comptes utilisateur d'Atlas afin d'automatiser davantage les contrôles préventifs concernant l'attribution des fonctions du personnel et des fonctions nécessitant une séparation des tâches. Des rapports supplémentaires de suivi du respect du dispositif de contrôle interne ont été ajoutés aux rapports mensuels générés par ce système. Des communications globales ont été diffusées en 2020 et 2021.	Le Comité a noté que le PNUD avait examiné les cas de non-respect qu'il avait relevés. Il a pris acte des améliorations apportées au système de gestion des autorisations et des comptes utilisateur d'Atlas et des rapports de suivi supplémentaires. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
35.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 135	Le Comité recommande que le PNUD établisse un descriptif adéquat définissant le calendrier et le budget de la phase de planification du projet complexe visant à mettre en place un nouveau progiciel de gestion intégré, qui doit s'étaler sur plusieurs années.	La charte du projet de progiciel de gestion intégré de nouvelle génération a été élaborée ; y sont définis le calendrier et le budget d'exécution du projet, ainsi que sa portée et ses objectifs et la stratégie qui le sous-tend.	Le Comité a noté que le PNUD avait établi un descriptif dans lequel étaient définis le calendrier et le budget relatifs au nouveau progiciel de gestion intégré. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
36.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 136	Dans l'intervalle, le Comité recommande une nouvelle fois que le PNUD perfectionne son dispositif de contrôle interne compte tenu de l'analyse présentée ci-dessus, et recommande qu'il présente de façon plus rationnelle les informations relatives au dispositif de contrôle interne dans son guide opérationnel afin d'en renforcer l'application.	Le PNUD a mis à jour son dispositif de contrôle interne afin de tenir compte des changements notés par le Comité et l'a publié sur la plateforme consacrée aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations.	Le Comité a pris acte des améliorations que le PNUD avait apportées à son dispositif de contrôle interne et des progrès qu'il avait faits pour ce qui était de présenter de façon plus rationnelle les informations y relatives. Il a encore relevé des cas où des non-fonctionnaires du PNUD accomplissaient des tâches de contrôle interne. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
37.	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 Groupe des services partagés/Groupe des finances donne déjà aux membres du personnel la possibilité d'exercer d'autres tâches en son sein aux fins du renforcement des capacités. Cette pratique sera systématisée afin que les membres du personnel exercent telle ou telle fonction le plus de temps possible, et partant, afin de réduire les risques de fraude tout en permettant au personnel d'avoir une vue d'ensemble de toutes les procédures financières. Une directive sur la rotation sera élaborée dans les mois à venir. Compte tenu de ces mesures, la recommandation devrait être classée avant la fin du deuxième trimestre de 2021.	Le Comité a pris acte des progrès accomplis. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
38.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 153	Le Comité recommande que le PNUD enregistre les véhicules qui ne le sont pas encore dans le progiciel de gestion intégré, conformément à la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles).	Le bureau de pays au Soudan travaille avec le Groupe des services partagés pour procéder à l'enregistrement des véhicules. Cette tâche a été menée à bien. Des pièces justificatives sont fournies à titre de référence.	Le Comité a noté que le PNUD avait saisi les données sur les véhicules dans le progiciel de gestion intégré, conformément à la Norme IPSAS 17, en avril 2021. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
39.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 154	Le Comité recommande que le PNUD fasse mieux comprendre aux bureaux de pays dans lesquels il a constaté des cas de non-conformité combien il importe de se conformer pleinement à l'obligation de vérifier physiquement l'existence et l'intégrité des véhicules.	La politique du PNUD en matière d'immobilisations corporelles encadre la vérification physique des actifs. Pour faire mieux comprendre la nécessité de vérifier physiquement ses actifs, en particulier les véhicules, le PNUD a fait plusieurs rappels. De plus, à la fin de 2020, le Groupe des opérations générales a entrepris un examen complémentaire des véhicules pour certains bureaux.	Le Comité a noté que le PNUD donnait aux bureaux de pays des directives sur les questions de vérification physique. Toutefois, le Comité a de nouveau relevé plusieurs cas de comptabilisation tardive ou de décomptabilisation de véhicules qui n'avaient pas été détectés dans le cadre des procédures de vérification physique. Par conséquent, il estime que le PNUD devrait faire mieux comprendre aux bureaux de pays combien il importe de se conformer pleinement à l'obligation de vérifier physiquement l'existence et l'intégrité des véhicules. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
40.	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	Il importe de noter que la fonction de vérification et de validation des informations concernant les ressources humaines communiquées au Groupe des services partagés par les bureaux de pays relève de la gestion des ressources	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 des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			progiciel de gestion intégré sont exactes.	humaines et non de la gestion des états de paie. Dans le cadre du regroupement des services de gestion des ressources humaines, il est prévu que l'administration de ces ressources pour le personnel recruté sur le plan local soit complètement centralisée au niveau du Groupe des services partagés. Cela empêchera les bureaux de pays de saisir des données dans Atlas. À partir de ce moment-là, le Groupe des services partagés sera chargé de mettre en place une procédure de vérification appropriée. Les directives générales qui seront adoptées dans le cadre de la mise en place de services des avantages et prestations au niveau local prévoiront notamment qu'une vérification supplémentaire soit effectuée selon une méthode semblable à celle que le Groupe des services partagés applique actuellement à Copenhague pour le personnel recruté sur le plan international. La centralisation de l'administration des ressources humaines pour le personnel recruté sur le local se poursuivra jusqu'au troisième trimestre de 2021.					
41.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 166	Le Comité recommande que le PNUD rationalise les instructions concernant les vérifications d'admissibilité à	L'acheteur doit désormais s'assurer que le fournisseur est légitime et qu'il ne figure pas sur la liste des fournisseurs	Le Comité a noté que le PNUD avait rationalisé les instructions concernant les vérifications d'admissibilité à effectuer lors	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			effectuer lors de la création des profils des fournisseurs.	suspendus ou radiés publiée sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, laquelle englobe, entre autres, la liste des terroristes et des commanditaires d'actes de terrorisme établie par le Comité du Conseil de sécurité faisant suite aux résolutions 1267 (1999) , 1989 (2011) et 2253 (2015) concernant l'État islamique d'Iraq et du Levant (Daech), Al-Qaida et les personnes, groupes, entreprises et entités qui leur sont associés, et la liste du PNUD concernant les fournisseurs suspendus ou radiés.	de la création des profils des fournisseurs. La recommandation est considérée comme appliquée.				
42.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 167	Le Comité recommande que le PNUD rationalise et perfectionne les directives relatives aux pièces justificatives requises pour la création des profils des fournisseurs.	Le PNUD a rationalisé ces règles dans le cadre des nouvelles directives générales relatives à la gestion des fournisseurs.	Le Comité a pris acte des améliorations apportées. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
43.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 173	Le Comité recommande que le PNUD renforce les directives en vigueur s'adressant aux unités administratives, en y expliquant les procédures à suivre à intervalles réguliers pour assurer le suivi des fournisseurs et la tenue des dossiers les concernant et veiller à ce que les précautions qui s'imposent soient prises systématiquement.	Le PNUD a renforcé les directives en définissant une procédure trimestrielle pour le suivi des fournisseurs et la tenue des dossiers les concernant dans l'annexe 4 des nouvelles directives générales relatives à la gestion des fournisseurs.	Le Comité a pris acte des améliorations apportées et du fait qu'une procédure de suivi des fournisseurs et de tenue des dossiers les concernant a été ajoutée aux directives générales relatives à la question. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
44.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 174	Le Comité recommande que le PNUD applique la procédure récemment établie de façon à examiner régulièrement ses bases de données de fournisseurs et à radier les fournisseurs disqualifiés.	Le PNUD a renforcé ces directives en établissant une procédure de vérification mensuelle ou bimensuelle des fournisseurs faisant l'objet de sanctions dans le progiciel de gestion intégré, comme décrit à l'annexe 4 des nouvelles directives générales relatives à la gestion des fournisseurs.	Le Comité a noté que le PNUD comparait régulièrement son fichier principal de fournisseurs avec les listes de fournisseurs faisant l'objet de sanctions et communiquait aux bureaux de pays des informations sur d'éventuels fournisseurs disqualifiés afin qu'ils procèdent à des vérifications supplémentaires et prennent les mesures voulues. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
45.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 175	Le Comité recommande que le PNUD informe périodiquement toutes les unités administratives des entreprises ou des personnes faisant nouvellement l'objet d'une suspension ou ayant été récemment sanctionnées sur recommandation du comité d'examen des fournisseurs du PNUD.	Le Groupe des services d'achat a comparé les listes de fournisseurs faisant l'objet de sanctions publiées sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies avec les dossiers concernant les fournisseurs figurant dans Atlas, et continue de procéder chaque mois à cette comparaison. Les résultats sont ensuite communiqués à toutes les unités administratives, accompagnés d'instructions claires, l'objectif étant que les unités prennent les mesures nécessaires pour combler toute lacune.	Au cours de son audit, le Comité a constaté que des fournisseurs disqualifiés sanctionnés par le PNUD figuraient encore dans les principaux fichiers de fournisseurs locaux. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
46.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 180	Le Comité recommande que le PNUD s'emploie sans tarder à résorber l'arriéré de dossiers que le comité d'examen des fournisseurs doit examiner.	Le PNUD continue de résorber l'arriéré de dossiers, avec un taux de classement global de 72,9 % depuis 2014. Le Comité d'examen des fournisseurs a pris des mesures concrètes pour traiter les dossiers en attente,	Le Comité a pris acte des progrès accomplis. Il a noté que 46 dossiers étaient encore pendants. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
47.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 200	Le Comité recommande que le PNUD continue de se tenir en rapport avec le Bureau de la coordination des activités de développement sur les questions relatives au prélèvement de 1 % destiné aux activités de coordination (en particulier pour ce qui est des difficultés observées au niveau des pays et de l'interprétation à donner aux directives du Secrétariat de l'ONU).	notamment en donnant la priorité à l'examen des dossiers en attente depuis longtemps et des dossiers qui se rapporteraient à des pertes financières. Au 1 ^{er} mai 2021, 46 dossiers étaient encore pendants. Le PNUD a publié des informations concernant les rapports qu'il entretenait avec le Bureau de la coordination des activités de développement sur les questions relatives au prélèvement de 1 % destiné aux activités de coordination.	Le Comité a noté que le PNUD communiquait régulièrement avec le Bureau de la coordination des activités de développement sur les questions relatives au prélèvement de 1 % destiné aux activités de coordination. Il l'encourage à continuer sur cette lancée. Sachant que le PNUD et le Bureau entretiennent des rapports constants, le Comité considère la recommandation comme appliquée.	X			
48.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 201	Le Comité recommande en outre que le PNUD élabore un modèle standard et encourage les bureaux de pays à l'utiliser afin d'indiquer les raisons pour lesquelles tel ou tel accord relatif aux contributions a été exonéré du prélèvement, conformément à la liste récapitulative établie par le Secrétariat de l'ONU dans ses directives.	Le PNUD a mis en place un modèle de note au dossier pour les cas d'exonération du prélèvement de 1 % destiné aux activités de coordination.	Le Comité a noté que le PNUD avait envoyé aux bureaux de pays des instructions sur la manière d'exposer les cas d'exonération du prélèvement, ainsi qu'un modèle standard à cette fin, conformément aux directives du Secrétariat de l'ONU s'adressant aux bureaux. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
49.	2019	A/75/5/Add.1 , chap. II, par. 213	Le Comité encourage le PNUD à continuer d'améliorer le système lui permettant de concrétiser et de suivre les	Le PNUD a actualisé les états de référence, ainsi que les objectifs annuels et les objectifs d'étape concernant les	Le Comité a noté que le PNUD continuait de faire des avancées par rapport aux engagements qu'il avait pris au titre du pacte	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			engagements pris au titre du pacte de financement et d'en rendre compte.	engagements qu'il a pris au titre du pacte de financement dans le cadre du rapport consacré au dialogue structuré sur le financement (annexe 2).	de financement et de progresser sur 77 % des indicateurs propres aux entités. Le PNUD a actualisé les états de référence, ainsi que les objectifs annuels et les objectifs d'étape concernant ces engagements dans le cadre du rapport consacré au dialogue structuré sur le financement. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
50.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 224	Le Comité recommande que le PNUD continue à suivre les projets relevant des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui sont en cours et accélère la clôture des projets dans la mesure du possible.	Des progrès considérables ont été accomplis dans la clôture des anciens projets relevant des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, avec un taux de clôture de 84 % en novembre 2020.	Le Comité a pris acte des progrès accomplis par le PNUD dans la clôture des projets relevant des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents qui étaient en cours. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
51.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 225	Le Comité recommande que le PNUD continue à suivre et à indiquer le nombre de membres du personnel mis à la disposition du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le cadre d'arrangements transitoires et fasse connaître la date à laquelle lesdits arrangements prendront fin.	Le transfert de personnel aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents s'est achevé. Tous les documents et dossiers correspondants ont été envoyés à l'Organisation des Nations Unies. Les membres du personnel qui n'ont pas pu être transférés à l'Organisation ont quitté le PNUD conformément aux politiques et procédures du Programme.	Le Comité a noté que le PNUD continuait de suivre et d'indiquer le nombre de membres du personnel mis à la disposition du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le cadre d'arrangements transitoires et qu'il avait fini de transférer du personnel au système. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
52.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 232	Le Comité recommande que le PNUD se fonde sur les résultats de l'enquête menée avec le Bureau de la coordination des activités de développement pour évaluer et, si nécessaire, affiner les services qu'il offre au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ainsi que son soutien opérationnel aux bureaux de pays.	Les résultats de l'enquête ont servi à améliorer davantage les relations avec les clients et la prestation de services en 2021. Le PNUD et le Bureau de la coordination des activités de développement ont également tenu un webinaire et examiné les enseignements tirés de l'enquête mondiale menée auprès des bureaux de pays.	Le Comité a noté que le PNUD s'était fondé sur les résultats de l'enquête pour affiner les services qu'il offrait au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et améliorer son soutien opérationnel aux bureaux de pays. Il a également noté que le PNUD avait examiné les enseignements tirés avec le Bureau de la coordination des activités de développement. Le Comité considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
53.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 236	Le Comité recommande que le PNUD continue à suivre la signature d'accords de prestation de services au niveau local aux fins de la fourniture de services aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.	Le nombre d'accords de prestation de services au niveau local signés par les pays et les bureaux régionaux a considérablement augmenté. En 2020, en pleine pandémie et malgré les difficultés et les restrictions ayant entravé la conduite des opérations partout dans le monde, 126 bureaux ont signé un accord de prestation de services, soit un taux de réussite de 95 %.	Le Comité a noté que le PNUD continuait de faire des progrès en ce qui concerne la signature d'accords de prestation de services au niveau local aux fins de la fourniture de services aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Compte de l'augmentation du nombre d'accords signés, le Comité considère la recommandation comme appliquée.	X			
54.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 252	Le Comité recommande que le PNUD tienne compte des commentaires recueillis au sujet du cadre de gestion et de responsabilité dans la contribution qu'il apportera à la révision du cadre au niveau des pays afin d'assurer le	Le PNUD a attentivement analysé les commentaires reçus au sujet du cadre de gestion et de responsabilité et s'en sert dans la perspective de la révision du cadre au niveau des pays afin de faire en sorte que le principe de responsabilité mutuelle soit renforcé et que le	Le Comité a noté que le PNUD analysait les commentaires reçus au sujet du cadre de gestion et de responsabilité afin de renforcer le principe de responsabilité. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/ l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			renforcement de la responsabilité.	système indépendant des coordonnatrices et coordonnateurs résidents concoure à la promotion des mandats de l'ensemble des entités du système des Nations Unies pour le développement.					
55.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 269	Le Comité recommande que le PNUD continue de participer au dialogue interinstitutions sur les principes relatifs à la satisfaction des clients et à l'établissement des coûts et des prix et, en coopération avec les autres parties prenantes, examine les moyens de renforcer le dialogue sur la question de l'établissement des coûts et des prix afin de répondre aux préoccupations exprimées par les entités des Nations Unies qui n'ont pas approuvé ces principes.	La recommandation a été appliquée en août 2020, lorsque l'Administrateur du PNUD a signé, au nom du Programme, les principes relatifs à la satisfaction des clients, gérés par le Groupe des innovations institutionnelles.	Le Comité prend acte du fait que le PNUD est devenu signataire des principes relatifs à la satisfaction des clients et à l'établissement des coûts et des prix. Étant donné que le PNUD continue de participer au dialogue interinstitutions, le Comité considère la recommandation comme appliquée.	X			
56.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 288	Le Comité recommande que le PNUD envisage de rationaliser davantage la cartographie de ses contributions à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et continue de participer activement à tous les volets interinstitutionnels de la réforme de ce système.	Le PNUD a communiqué au Conseil d'administration sept mises à jour sur la question de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, renforcé sa collaboration avec d'autres organismes et contribué à l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et du groupe restreint d'organismes qui vise à renforcer ces deux mécanismes interinstitutions.	Le PNUD rend compte régulièrement, en présentant des synthèses, de l'appui actif qu'il continue d'apporter à la réforme visant à repositionner le système des Nations Unies pour le développement. Ces notes d'information destinées au Conseil d'administration portent sur tous les aspects de la réforme. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de la direction/l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
57.	2019	A/75/5/Add.1, chap. II, par. 289	Le Comité recommande également que le PNUD s'appuie sur les perspectives et les difficultés recensées dans le cadre des enquêtes relatives à la réforme du système des Nations Unies pour le développement pour adapter l'appui qu'il fournit aux pays sur les questions liées à la réforme.	Le PNUD a mené auprès des représentantes et représentants résidents une enquête sur la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement en mars 2020. Les résultats ont été examinés par la direction et pris en compte dans la contribution que le Programme apporte à la mise en œuvre de la réforme et dans l'appui qu'il fournit aux initiatives menées au niveau national. Des mesures clés ont été prises et les principales conclusions, qui nécessitaient l'attention du PNUD ou une action de sa part, ont été présentées lors des réunions du groupe de pilotage chargé de faire un suivi concret auprès des points de contact désignés.	Le PNUD a mené deux enquêtes sur la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et sur la fourniture de services au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, lesquelles ont donné lieu à diverses mesures et améliorations, et ont notamment permis d'apporter des contributions au cadre de gestion et de responsabilité. Le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				
Nombre total de recommandations						57	40	13	1	3
Pourcentage						100	70	23	2	5

Chapitre III

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020

A. Introduction

1. Le présent rapport 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 2020 et les notes qui les accompagnent. Tous les montants sont exprimés en dollars des États-Unis, monnaie de fonctionnement du PNUD. En 2020, les états financiers du Programme ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Le présent rapport permet aux lecteurs des états financiers de mieux comprendre les résultats financiers 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 des résultats financiers) (note 6) ainsi que de la répartition géographique des charges afférentes aux programmes (note 35.3), les opérations y étant présentées par secteur sur la base des rapports de gestion et par région géographique.

Brève présentation du Programme des Nations Unies pour le développement

3. Le Programme des Nations Unies pour le développement (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. Menant l'essentiel de ses activités par l'entremise d'un réseau mondial de bureaux et de partenaires, 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.

Les activités du PNUD

4. En application de son plan stratégique pour la période 2018-2021 et 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 compte 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 2020, 9 459 Volontaires originaires de 168 pays ont concouru aux activités au service de la paix et du développement menées par des entités des Nations Unies dans 157 pays ;
- *le Programme des administrateurs auxiliaires*. Le PNUD administre le Programme des administrateurs auxiliaires au nom de 11 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) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci 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, aux partenaires du PNUD 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 d'un montant minimum de liquidités 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 aux utilisateurs des états financiers des données transparentes, complètes et compréhensibles qui les aident à prendre des décisions et de faire en sorte que ces données soient davantage utilisées.

B. Résultats financiers : résumé et points saillants

8. En 2020, le montant total des produits annuels du PNUD s'est établi à 6 618 millions de dollars (contre 4 829 millions de dollars en 2019) et celui de l'actif à 14 299 millions de dollars (contre 12 485 millions en 2019) (voir la figure III.I). Le PNUD a reçu des contributions d'un montant total de 6 272 millions de dollars (contre 4 473 millions en 2019), dont 551 millions au titre des ressources ordinaires (contre 694 millions en 2019) et 5 721 millions au titre des autres ressources (contre 3 779 millions en 2019).

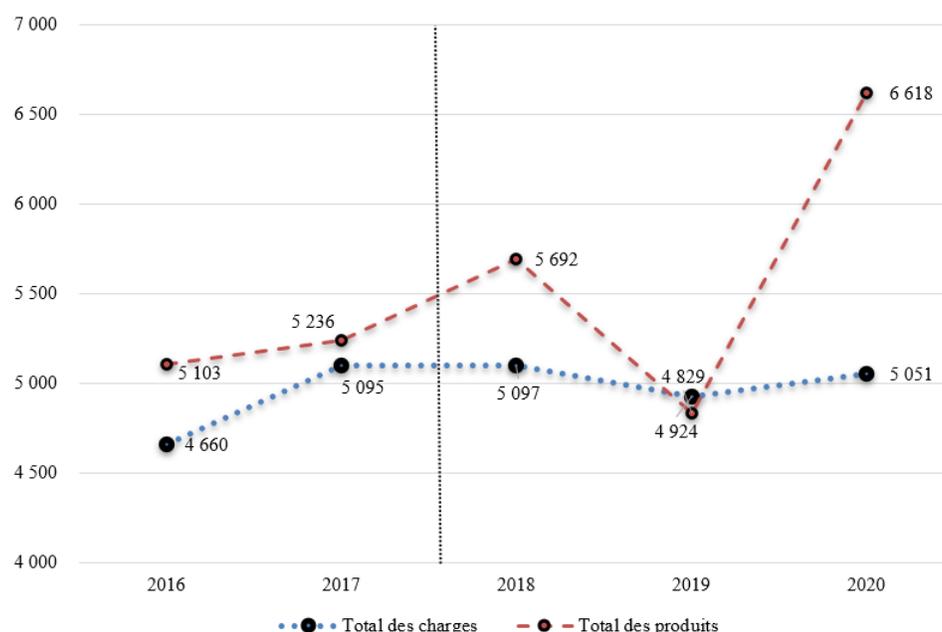
Les points saillants de 2020 par rapport à 2019 sont les suivants :

- total des produits : augmentation de 1 789 millions de dollars (37 %)
- total des charges : augmentation de 127 millions de dollars (3 %)

- charges afférentes aux programmes : augmentation de 66 millions de dollars (2 %)
- services contractuels : augmentation de 78 millions de dollars (4 %)
- placements (hors placements réalisés pour le compte du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires) : augmentation de 670 millions de dollars (10 %)

Figure III.I
Total des produits et des charges (2016-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



Note : En 2019, le PNUD a changé sa méthode de comptabilisation des produits et à partir de 2018 on ne peut donc pas comparer les chiffres à ceux des années précédentes. Ce changement, conforme à la norme IPSAS 23, a consisté à comptabiliser l'intégralité des produits dès la signature des accords avec les donateurs, sous réserve que certains critères soient satisfaits.

9. À la mi-mars 2020, la maladie à coronavirus (COVID-19) s'est transformée en pandémie et a eu des conséquences sans précédent sur l'économie mondiale. Le PNUD a continué de se concentrer sur l'exécution de ses programmes et s'est adapté rapidement à une situation véritablement inédite, soutenu en cela par l'action musclée menée par les partenaires et les donateurs pour lutter contre la pandémie.

10. Le PNUD a mené ses activités avec un profond dévouement sur fond de pandémie. Il est rendu compte des conséquences de la pandémie sur les résultats financiers dans les notes relatives aux états financiers. On trouvera ci-après une description des faits les plus marquants.

11. En 2020, le PNUD a reprogrammé et mobilisé près d'un milliard de dollars pour soutenir l'action face à la COVID-19.

12. Les montants sur lesquels porte l'exécution des programmes ont augmenté en 2020, par rapport à 2019, bien que la hausse soit inférieure de 2 % à la cible fixée initialement pour 2020. Ils se sont élevés à 4,4 milliards de dollars, le taux d'exécution obtenu étant ainsi l'un des meilleurs puisqu'il se classe au deuxième rang pour la deuxième fois en six ans. Dans la région Afrique, le montant sur lequel a porté

l'exécution des programmes a atteint 1,2 milliard de dollars et a été le plus élevé jamais signalé par une région.

13. Le PNUD a alloué 7 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires (dont 4,5 millions ont été utilisés en 2020) à des mesures de sécurité supplémentaires liées à la COVID-19, par exemple les évacuations sanitaires de membres du personnel. Il faudra mobiliser des fonds supplémentaires pour ces mesures en 2021.

14. En 2020, les montants remboursés aux donateurs ont légèrement diminué par rapport à 2019 et ont été ramenés de 69,9 millions de dollars à 65,9 millions [voir la note 25 (Contributions volontaires)]. Il est impossible de déterminer dans quelle mesure les montants remboursés sont imputables à la pandémie, car les remboursements aux donateurs interviennent dans le cours normal de l'activité et parfois de façon cyclique : plus précisément, certains cycles de financement pluriannuels ont pris fin en 2020, des sommes ont été portées au crédit des donateurs avant d'être reportées au cycle de financement suivant.

15. Le PNUD n'a pas eu à déprécier de contributions volontaires en raison de la pandémie.

16. De même, le PNUD n'a pas eu à déprécier des actifs, monétaires et non monétaires du fait de la pandémie.

17. Les produits des placements du PNUD ont diminué de 48,7 millions de dollars (29 %), situation qui tient à la baisse des taux d'intérêt en 2020 due, en partie, à la crise économique provoquée par la pandémie [voir la note 27 (Produits des placements)].

18. Le montant des commissions pour les services de gestion des achats a augmenté de 5,0 millions de dollars (109 %). Cette augmentation résulte principalement de nouvelles activités liées à l'acquisition de matériel médical et de fournitures médicales du fait de la COVID-19 [voir la note 26 (Produits d'opérations avec contrepartie directe)].

19. Les achats de fournitures médicales, pharmaceutiques et agricoles ont augmenté de 91,1 millions de dollars (24 %) et tiennent à de nouvelles activités liées à la lutte contre la COVID-19. En outre, l'augmentation des achats liés à la pandémie a entraîné une augmentation des frais de transport de 27,6 millions de dollars (77 %) [voir la note 29 (Charges)].

20. Les frais de voyage ont diminué de 97,9 millions de dollars (45 %), en raison principalement des interdictions de voyager, des confinements et de diverses restrictions, de l'annulation ou du report de voyages officiels et des changements concernant les voyages liés aux affectations et aux rapatriements. Une tendance analogue a été observée en ce qui concerne la formation et les recrutements : la diminution s'est chiffrée à 50,9 millions de dollars (20 %). Les loyers et les services collectifs de distribution ont diminué de 21,8 millions de dollars (12 %) [voir la note 29 (Charges)].

21. En raison des restrictions concernant l'accès physique, les projets en cours d'exécution ont été touchés aussi bien en ce qui concerne le financement que le calendrier d'achèvement, en particulier dans les cas où les pays concernés ont donné un coup d'arrêt à toutes les activités. Il est encore trop tôt pour chiffrer les conséquences financières de la pandémie sur les activités relatives aux projets, car l'exécution des projets s'échelonne généralement sur plusieurs années.

22. En raison des limitations concernant les déplacements qui ont été appliquées dans de nombreux endroits où le PNUD opère, la majorité des membres du personnel et des intervenants ont télétravaillé, en particulier le personnel administratif qui a pu

s'acquitter de ses fonctions sans avoir besoin de rencontrer les bénéficiaires et les collègues ou homologues. Le passage soudain au télétravail a été facilité par le coup d'accélérateur donné à la généralisation d'outils informatiques permettant d'accéder à distance à bon nombre de ressources. À long terme, le télétravail pourrait devenir la norme pour un plus grand nombre de personnes.

23. Par rapport à 2019, les espaces de bureaux ont été bien moins utilisés en 2020. Dans la plupart des cas, les contrats de location n'ont pas été résiliés alors même que les locaux n'étaient occupés que partiellement, car il y avait beaucoup d'incertitude quant aux mesures de confinement imposées localement dans les pays dans lesquels le PNUD opère. Aucune décision n'a été prise en 2020 concernant les locaux à l'issue de la pandémie.

24. L'accès physique à certains sites aux fins des inventaires physiques a été limité dans certains endroits en raison de restrictions imposées par les autorités locales et de celles visant à assurer la sécurité des membres du personnel et de leurs homologues. En pareil cas, d'autres méthodes de contrôle ont été employées et les restrictions n'ont pas eu d'effet sur les chiffres présentés dans les états financiers.

25. Les engagements relatifs aux congés annuels ont augmenté de 20,5 millions de dollars (30 %) et ceux relatifs aux congés dans les foyers de 2,3 millions de dollars (27 %). Cette situation tient au fait que les membres du personnel ont pris moins de congés en 2020 en raison de la pandémie et des restrictions en matière de voyage qui ont été imposées pour l'endiguer [voir la note 21 (Avantages du personnel)].

26. Les passifs courants liés aux avantages du personnel ont augmenté de 8,3 millions de dollars (3 %), passant de 240,9 millions de dollars en 2019 à 249,2 millions de dollars en 2020, situation qui s'explique principalement par l'augmentation des engagements au titre des congés annuels et des congés dans les foyers mentionnée ci-dessus. On constate également une légère augmentation des primes relative à l'assurance maladie dans certains pays.

27. En outre, les passifs non courants liés aux avantages du personnel ont augmenté de 140 millions de dollars (12 %) et sont passés de 1 142 millions de dollars en 2019 à 1 282 millions de dollars en 2020, situation qui s'explique principalement par une augmentation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des indemnités du rapatriement dues à la cessation de service. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ont augmenté de 126,7 millions de dollars, principalement en raison d'une baisse des taux d'intérêt (taux d'actualisation), ainsi que cela a été déterminé à l'occasion de l'évaluation actuarielle. On ne sait pas dans quelle proportion l'augmentation des engagements au titre des avantages du personnel est due à la pandémie.

28. Les conséquences à long terme des enseignements tirés de la pandémie sont encore en cours d'évaluation et il est trop tôt pour déterminer si d'éventuels changements auront une incidence sur la valeur comptable des actifs du PNUD ; il n'a donc pas été procédé à une dépréciation des actifs du fait de la COVID-19 au cours du test de dépréciation annuel.

C. Résultats financiers²

Analyse des produits

29. 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).

30. En 2020, le montant total des produits s'est élevé à 6 618 millions de dollars, soit une augmentation de 1 789 millions de dollars (37 %) par rapport à 2019 (4 829 millions de dollars).

31. En 2020, les produits se sont répartis comme suit :

- contributions volontaires : 6 272 millions de dollars (95 %), contre 4 473 millions de dollars (93 %) en 2019 ;
- créances (opérations avec contrepartie directe), produits des placements et produits divers : 346 millions de dollars (5 %), contre 356 millions de dollars (7 %) en 2019 ;
- l'augmentation des contributions volontaires est due aux accords pluriannuels conclus avec plusieurs grands donateurs ; les trois principaux donateurs ont versé 1 556 millions de dollars de plus qu'en 2019.

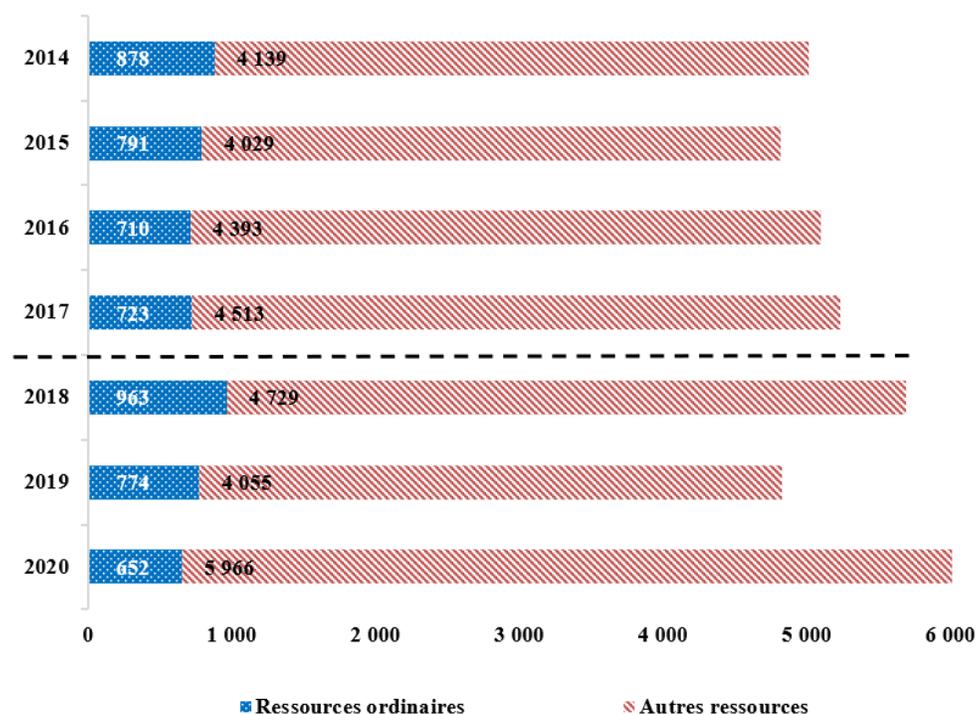
Répartition des produits par secteur

32. La proportion de contributions aux ressources autres que les ressources de base par rapport aux contributions aux ressources de base a de nouveau augmenté en 2020. Le PNUD a reçu des contributions aux ressources ordinaires d'un montant de 652 millions de dollars (soit 10 % du montant total des contributions) et des contributions aux autres ressources d'un montant de 5 966 millions de dollars (soit 90 % du montant total des contributions) (voir la figure III.II). En 2019, les produits afférents aux ressources ordinaires ont représenté 15 % du total des produits.

² 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.

Figure III.II
Évolution des contributions aux ressources ordinaires et des contributions aux autres ressources (2014-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



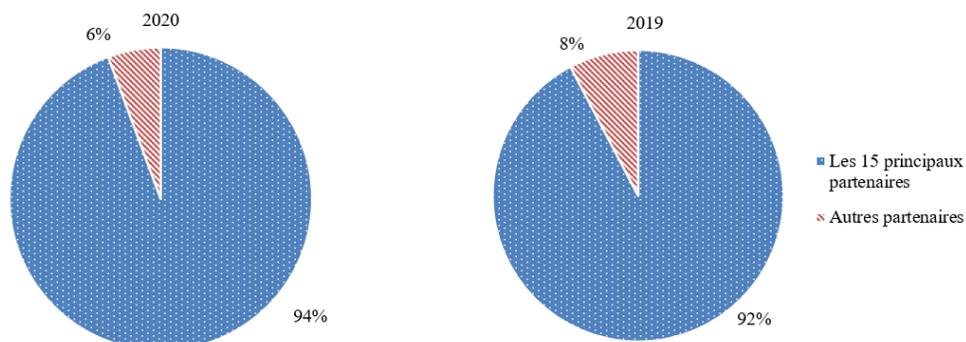
Note : En 2019, le PNUD a changé sa méthode de comptabilisation des produits et à partir de 2018 on ne peut donc pas comparer les chiffres à ceux des années précédentes. Ce changement, conforme à la norme IPSAS 23, a consisté à comptabiliser l'intégralité des produits dès la signature des accords avec les donateurs, sous réserve que certains critères soient satisfaits.

33. En ce qui concerne le partage des coûts, les produits se sont chiffrés à 4 725 millions de dollars répartis comme suit : 75 % pour la participation de tiers aux coûts, 24 % pour la participation de gouvernements aux coûts et moins de 1 % pour la coopération Sud-Sud, situation inchangée dans ce dernier cas.

34. Les contributions aux ressources de base et aux autres ressources proviennent d'un petit nombre de partenaires de financement (les donateurs). En 2020, 15 partenaires ont ainsi versé 94 % des ressources de base, une proportion analogue à celle de 2019 (92 %) (voir la figure III.III). La part du principal donateur s'est chiffrée à 551 millions de dollars, soit 26 % du total de ces ressources, contre 27 % en 2019.

Figure III.III
Origine des contributions aux ressources de base (2019-2020)

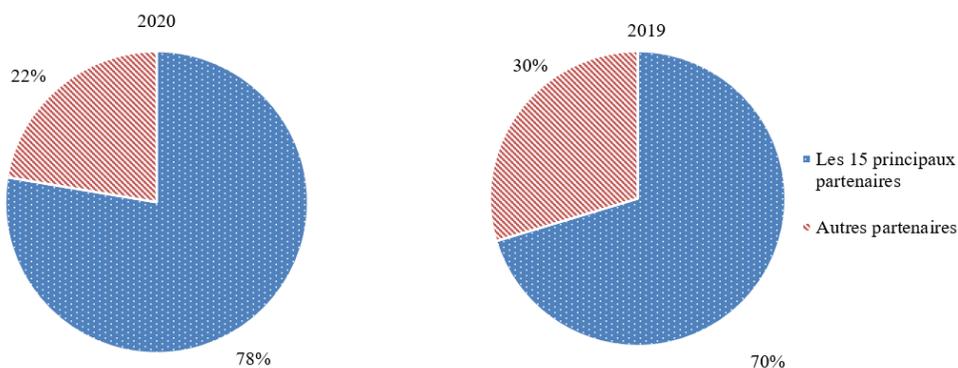
(En pourcentage)



35. La part des contributions aux ressources autres que les ressources de base versée par les 15 principaux partenaires a augmenté, passant de 70 % en 2019 à 78 % en 2020 (voir la figure III.IV). La part du principal donateur s'est chiffrée à 5 721 millions de dollars, soit 17 % du total de ces ressources, contre 15 % en 2019.

Figure III.IV
Origine des contributions aux ressources autres que les ressources de base (2019-2020)

(En pourcentage)



36. 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 69 % des produits du PNUD en 2020, devant les fonds d'affectation spéciale (14 %), les ressources ordinaires (9 %) et les services d'appui remboursables et activités diverses (8 %) (voir la figure III.V).

37. Dans l'ensemble, en 2020 la proportion de produits par segment a changé par rapport à 2019 : le partage des coûts a augmenté de 3 points de pourcentage et les fonds d'affectation spéciale ont progressé de 5 points de pourcentage, tandis que les ressources ordinaires, ou ressources de base, diminuaient de 6 points de pourcentage et les services d'appui remboursables et activités diverses de 2 points de pourcentage.

Figure III.V
Répartition des produits par secteur (2019-2020)

(En pourcentage)

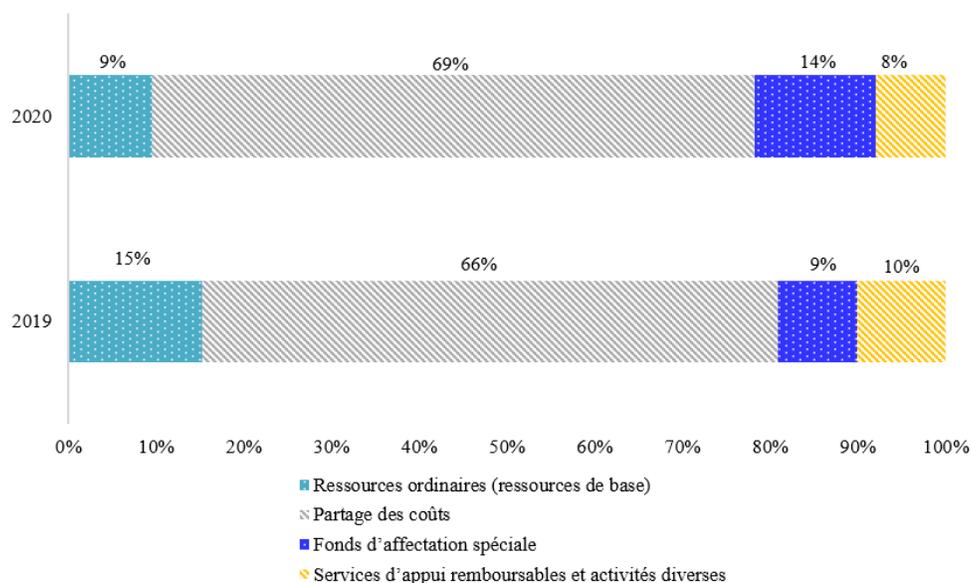
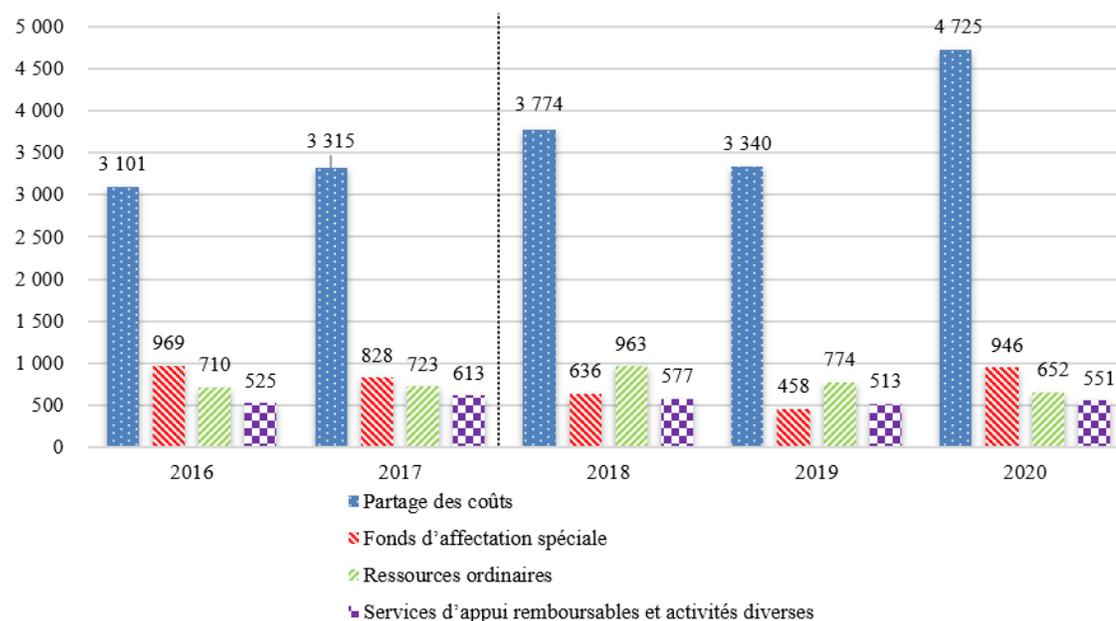


Figure III.VI
Répartition des produits par secteur (2016-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



Note : En 2019, le PNUD a changé sa méthode de comptabilisation des produits et à partir de 2018 on ne peut donc pas comparer les chiffres à ceux des années précédentes. Ce changement, conforme à la norme IPSAS 23, a consisté à comptabiliser l'intégralité des produits dès la signature des accords avec les donateurs, sous réserve que certains critères soient satisfaits.

Analyse des charges

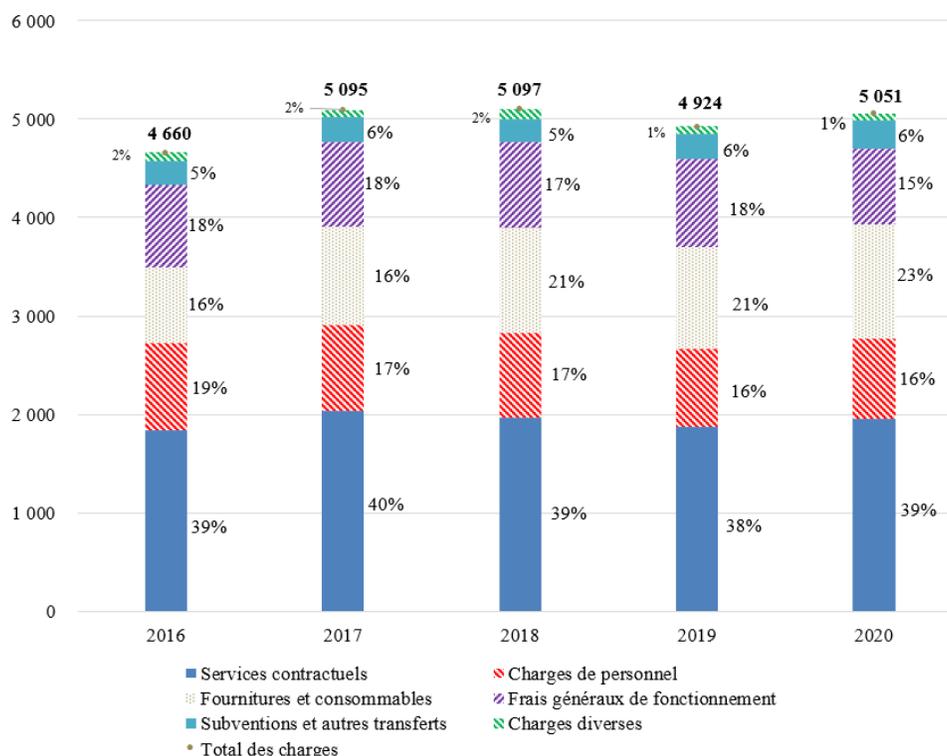
38. En 2020, les charges du PNUD se sont élevées à 5 051 millions de dollars, soit une augmentation de 127 millions de dollars (3 %) par rapport à 2019 (4 924 millions de dollars).

39. Les services contractuels continuent de représenter la plus grande partie des charges (1 957 millions de dollars en 2020, soit 39 % du total des charges, contre 1 879 millions de dollars en 2019) (voir la figure III.VII). Les autres charges se sont réparties comme suit : 1 154 millions de dollars au titre des fournitures et consommables (contre 1 032 millions de dollars en 2019), 814 millions de dollars au titre des charges de personnel (contre 788 millions de dollars en 2019), 774 millions de dollars au titre des frais généraux de fonctionnement (contre 903 millions de dollars en 2019), 288 millions de dollars au titre des subventions et autres transferts (contre 251 millions de dollars en 2019) et 64 millions de dollars au titre des charges diverses (contre 71 millions de dollars en 2019).

40. 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 1 710 millions de dollars en 2020 (contre 1 755 millions de dollars en 2019).

Figure III.VII
Répartition des charges par nature (2016-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



Répartition des charges, par catégorie

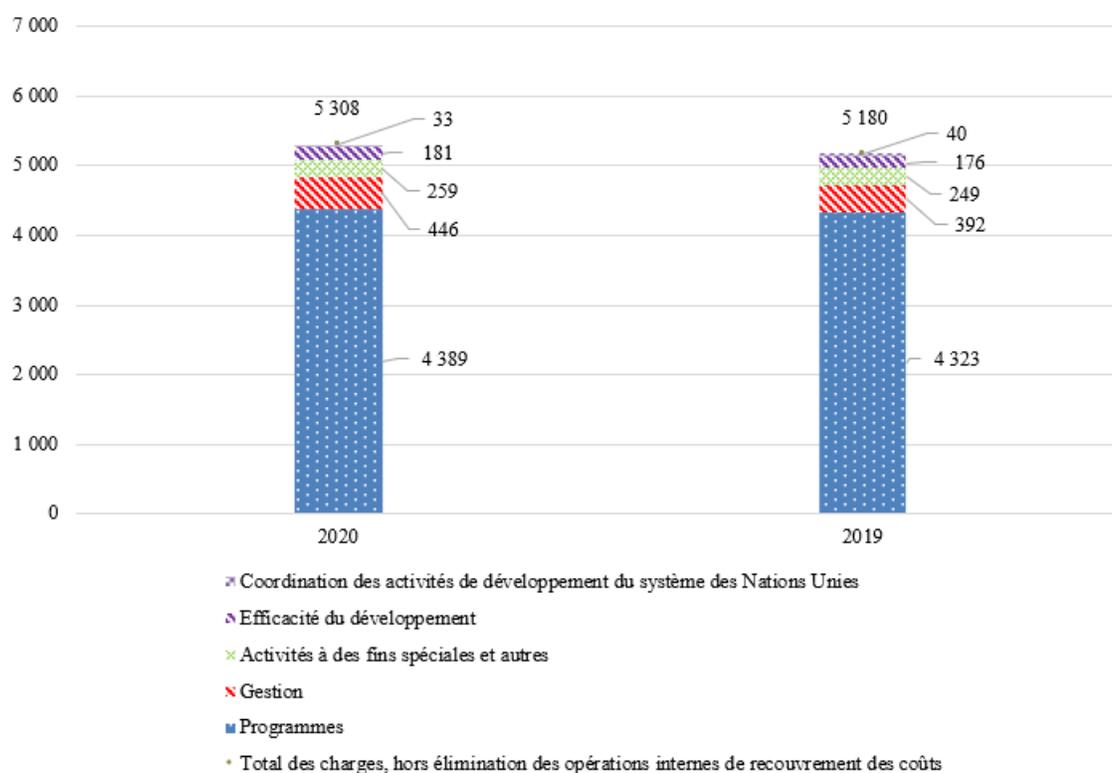
41. Dans sa décision 2010/32, le Conseil d'administration du PNUD a approuvé une définition des coûts et une classification des activités et des dépenses connexes regroupant les quatre grandes catégories suivantes : a) les activités de développement,

qui recouvrent les activités afférentes aux programmes et les activités axées sur l'efficacité du développement ; b) les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; c) les activités de gestion ; d) 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.

42. En 2020, les charges se chiffrent à 5 307 millions de dollars (hors élimination des opérations de recouvrement interne des coûts) (contre 5 180 millions de dollars en 2019) et se répartissent comme suit : activités relatives aux programmes : 4 389 millions de dollars (83 %) (contre 4 323 millions de dollars en 2019) ; efficacité du développement : 181 millions de dollars (3 %), contre 176 millions de dollars en 2019 ; activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies : 33 millions de dollars (1 %), contre 40 millions de dollars en 2019 ; gestion : 446 millions de dollars (8 %), contre 392 millions de dollars en 2019 ; activités entreprises à des fins spéciales et activités d'appui aux opérations administrées par le PNUD : 259 millions de dollars (5 %), contre 249 millions de dollars en 2019 (voir la figure III.VIII). L'augmentation des ressources consacrées aux activités relatives aux programmes et à la gestion a largement contribué à l'augmentation globale des charges.

Figure III.VIII
Répartition des charges par catégorie (2019-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



Répartition géographique des charges afférentes aux programmes

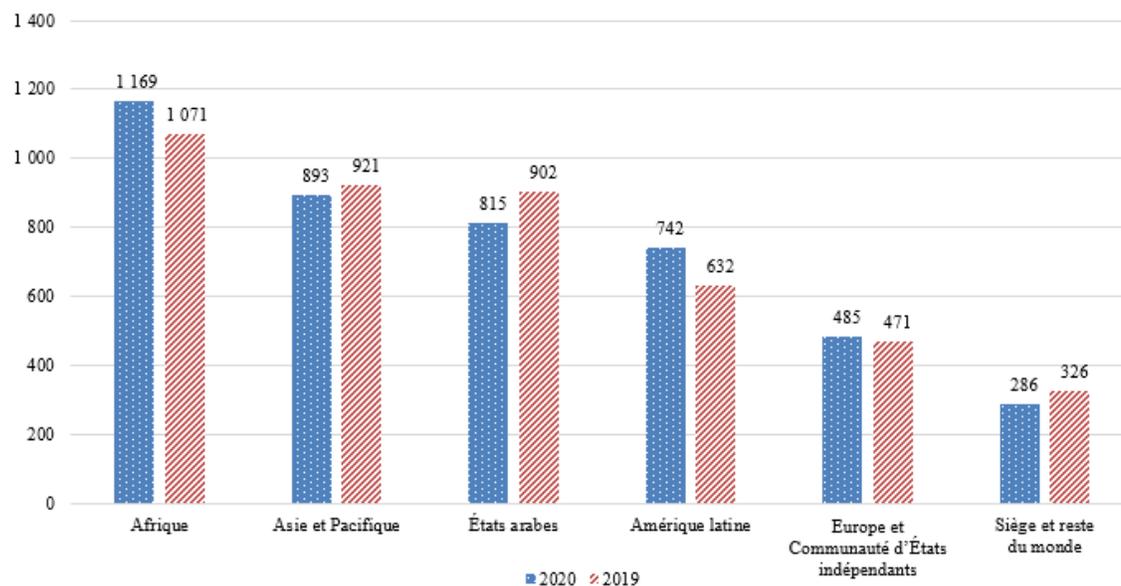
43. En ce qui concerne les charges afférentes aux programmes (4 389 millions de dollars en 2020, hors éliminations), la majeure partie des ressources continuent d'être

consacrées à la région Afrique (1 169 millions de dollars, soit 27 %), comme l'illustre la figure III.IX.

Figure III.IX

Répartition géographique des charges afférentes aux programmes (2019-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)

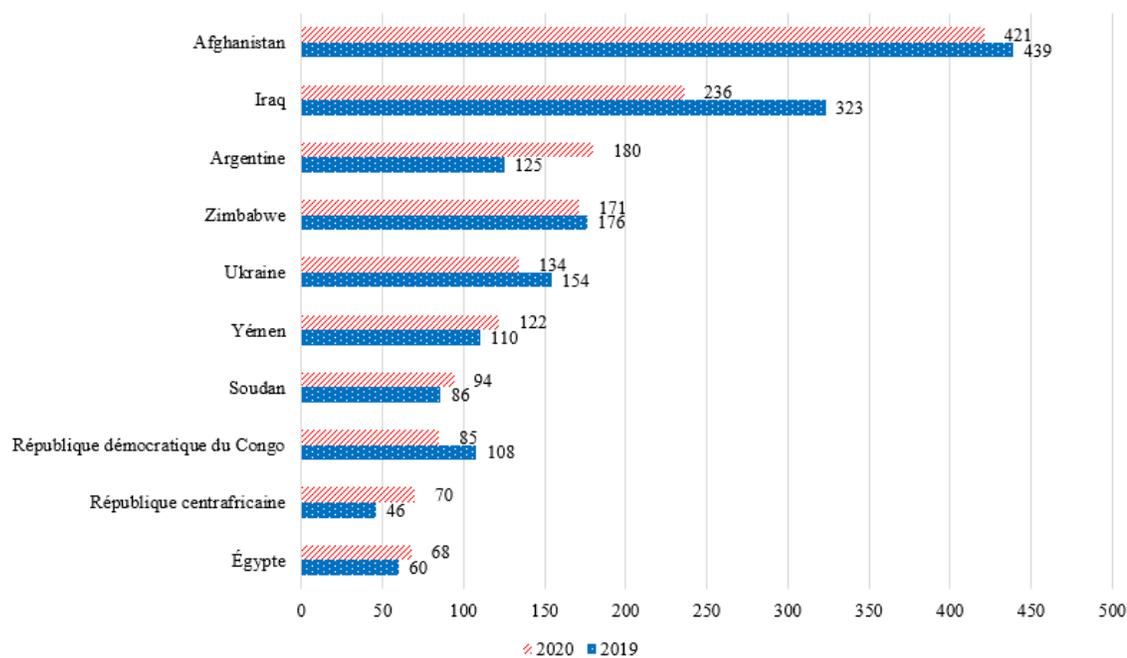


Répartition des charges afférentes aux programmes, par bureau de pays

44. Les 10 principaux bureaux de pays (Afghanistan, Iraq, Argentine, Zimbabwe, Ukraine, Yémen, Soudan, République démocratique du Congo, République centrafricaine et Égypte) représentent 36 % des charges totales afférentes aux programmes, soit 1 580 millions des 4 389 millions de dollars consacrés aux programmes (voir la figure III.X).

Figure III.X
Répartition des charges afférentes aux programmes entre les 10 principaux bureaux de pays (2019-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)

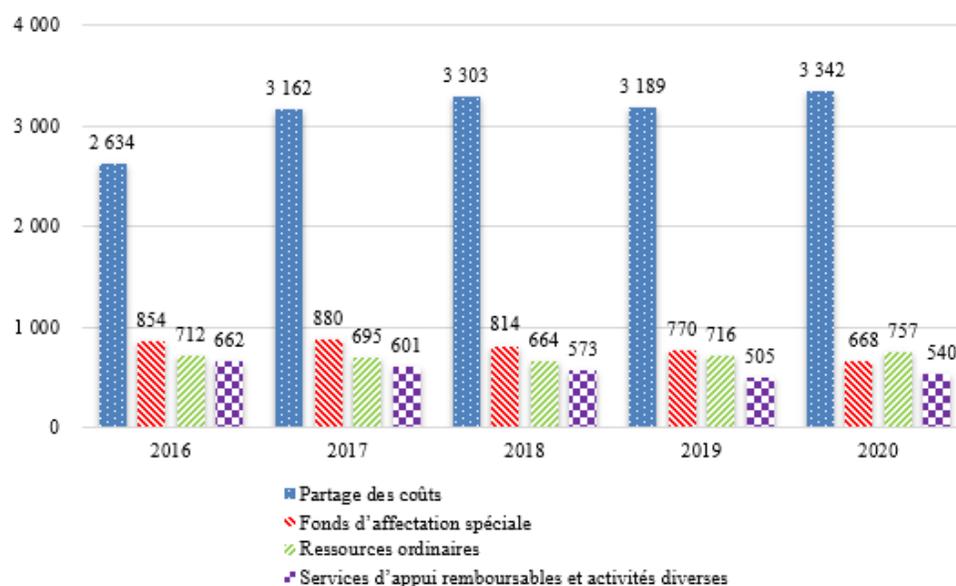


Répartition des charges, par secteur

Pour 2020, 63 % des charges avaient trait au partage des coûts, 13 % aux fonds d'affectation spéciale, 14 % aux ressources ordinaires et 10 % aux services d'appui remboursables et activités diverses (hors éliminations) (voir la figure III.XI).

Figure III.XI
Répartition des charges par secteur (2016-2020)

(En millions de dollars des États-Unis)



44. Les charges afférentes au partage des coûts se sont élevées à 3 342 millions de dollars, dont 72 % relevant de la participation des tiers aux coûts et 28 % de la participation des gouvernements aux coûts. La coopération Sud-Sud a continué de représenter moins de 1 % de ce type de charges.

D. Excédent/déficit

45. En 2020, le PNUD a enregistré un excédent de 1 567 millions de dollars, contre un déficit de 94,5 millions de dollars en 2019. Ce changement 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. Au quatrième trimestre de 2020, le PNUD a signé des accords avec des donateurs portant sur un montant de 2 430 millions de dollars pour des programmes et projets pluriannuels qui seront exécutés au cours de périodes futures, dont un montant de 1 636 millions de dollars qui a fait l'objet d'accords en décembre 2020. Les contributions des trois principaux donateurs pour 2020 ont été supérieures de 1 556 millions de dollars à celles qui portaient sur 2019.

E. Exécution du budget

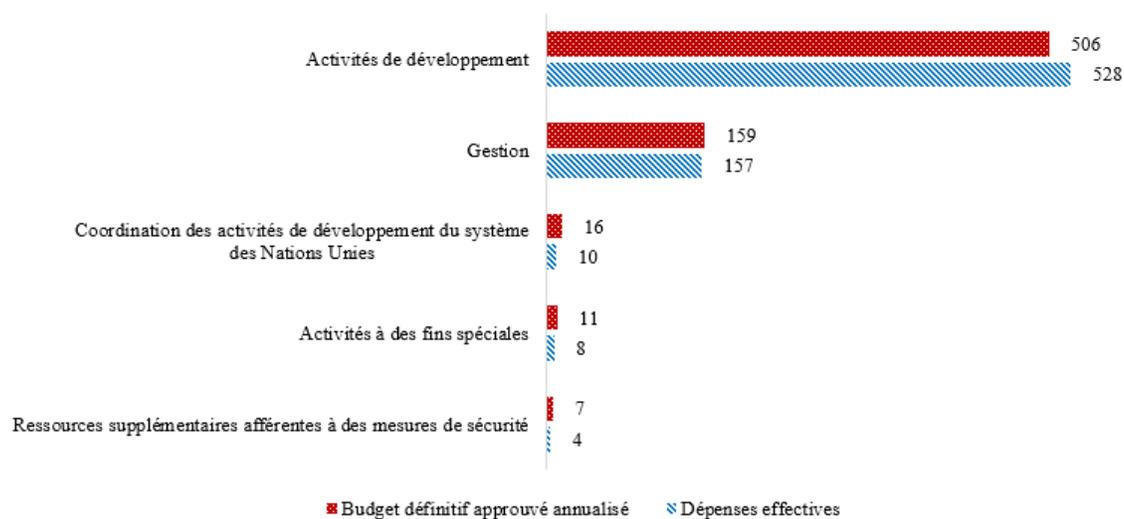
46. Le plan de ressources intégré et projet de budget intégré présente l'estimation des ressources financières nécessaires à l'exécution du nouveau plan stratégique et couvre à la fois les ressources ordinaires (ressources de base) et les autres ressources pour la période 2018-2021. Le plan de ressources intégré porte sur les ressources ordinaires et les autres ressources et inclut le projet de budget intégré, qui couvre uniquement les ressources ordinaires.

47. Dans sa décision 2017/31, le Conseil d'administration a approuvé un budget intégré quadriennal pour 2018-2021, qui comprend des montants estimatifs pour chacune des quatre années.

48. Le budget du PNUD, établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, est présenté dans l'état V [état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (ressources ordinaires)]. Pour faciliter la comparaison entre le budget et les 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 7 (Comparaison avec le budget).

Figure III.XII
Taux d'utilisation du budget (2020)

(En millions de dollars des États-Unis)

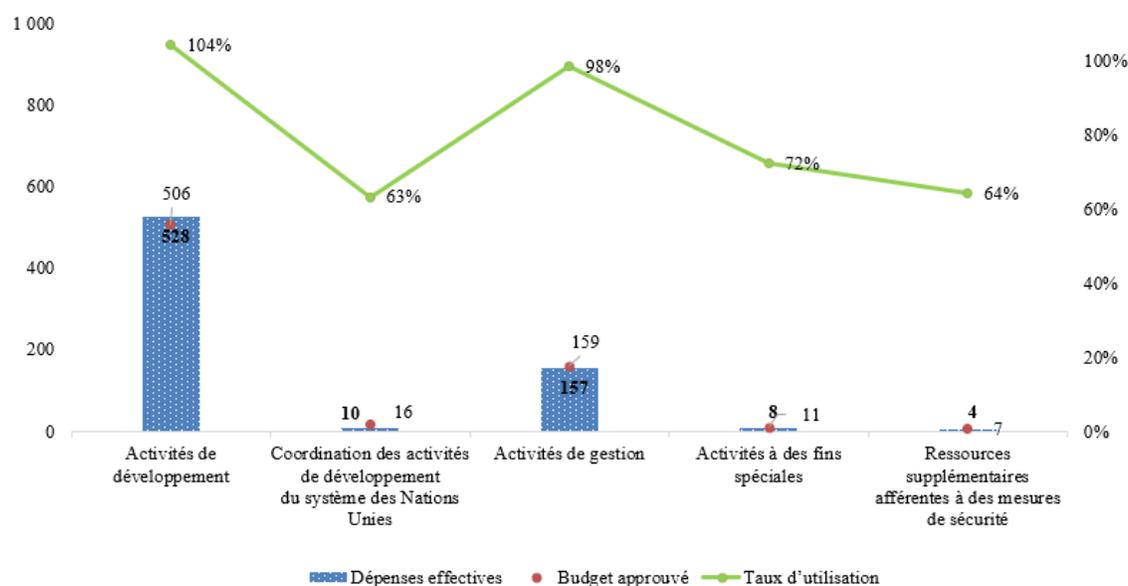


49. En 2020, le PNUD a revu à la hausse le plafond des dépenses annuelles au titre de la composante programmatique du budget intégré, compte tenu du montant des contributions volontaires reçues, des liquidités à conserver pour couvrir les charges imputées sur les ressources ordinaires et du montant des dépenses engagées au cours des deux premières années de la période quadriennale couverte par le plan stratégique. De ce fait, les dépenses engagées pour les activités de développement ont été plus élevées que celles qui avaient été prévues dans le budget annualisé pour 2020 (voir la figure III.XII).

50. La figure III.XIII ci-dessous illustre les taux d'utilisation effectifs par catégorie.

Figure III.XIII
Montants inscrits au budget et montants effectivement utilisés en 2020

(En millions de dollars des États-Unis ; taux d'utilisation en pourcentage)



F. Situation financière

Actif

51. À la fin de 2020, le PNUD détenait des actifs d'une valeur de 14 299 millions de dollars (contre 12 485 millions de dollars en 2019), dont des placements (7 894 millions de dollars, contre 7 123 millions de dollars en 2019), des éléments de trésorerie et des équivalents de trésorerie (1 177 millions de dollars, contre 813 millions de dollars en 2019) et des créances (opérations sans contrepartie directe) (4 805 millions de dollars, contre 4 051 millions de dollars en 2019). 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 pluripartitaires.

52. L'actif a augmenté de 1 813 millions de dollars (15 %) par rapport à 2019. Cette variation est principalement attribuable aux augmentations suivantes : 771 millions de dollars au titre des placements, 754 millions au titre des créances sur les opérations sans contrepartie et 364 millions de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Passif

53. Le passif a augmenté de 239 millions de dollars (9 %), passant de 2 790 millions de dollars en 2019 à 3 029 millions de dollars en 2020. Cette variation est principalement imputable aux fonds détenus pour le compte du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartitaires, qui ont augmenté de 156 millions de dollars, et aux engagements au titre des avantages du personnel, qui ont progressé de 149 millions de dollars.

54. 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 1 174 millions de dollars

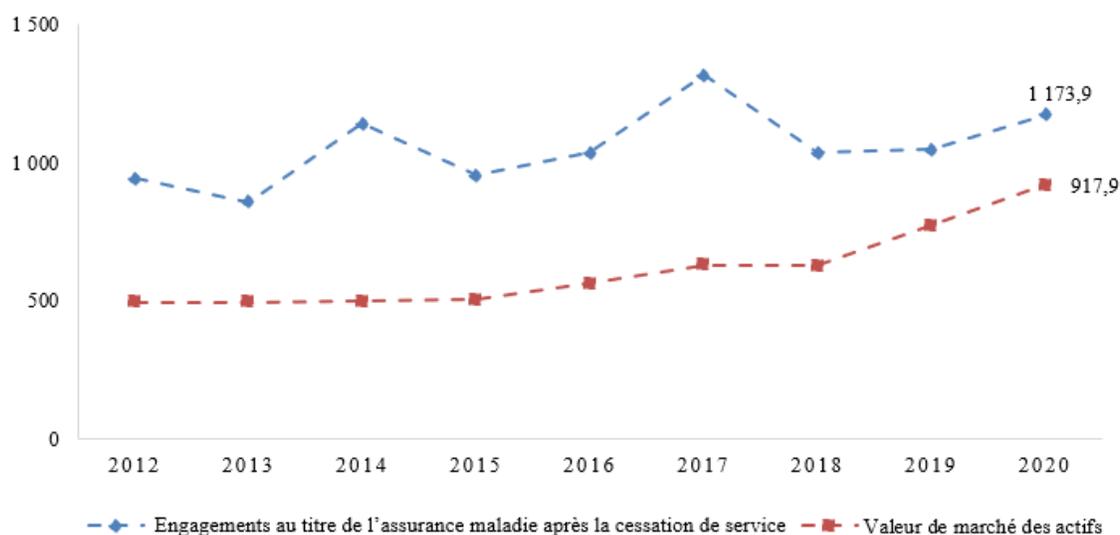
(contre 1 047 millions de dollars en 2019) (voir la figure III.XIV), soit une augmentation de 127 millions, qui s'explique essentiellement par la baisse des taux d'actualisation, légèrement compensée par la baisse du taux d'évolution tendanciel du coût des soins de santé.

55. Le PNUD détient 918 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 78 % (contre 775 millions de dollars en 2019, soit un taux de couverture de 74 %) et continue de combler le déficit de financement, suivant en cela la stratégie de financement intégral, qui est guidée par une étude périodique de la gestion actif-passif.

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

56. 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 puisqu'il suffisait à couvrir les charges pendant 7,21 mois (contre 6,61 mois en 2019).

Actif net/situation nette

57. L'actif net s'est chiffré à 11 270 millions de dollars (voir le tableau III.1) ; il se compose d'un excédent cumulé de 10 968 millions de dollars et de réserves d'un montant de 302 millions de dollars ; 10 289 millions de dollars correspondent au solde du cumul des ressources autres que les ressources de base³, qui a augmenté de 19 % par rapport à 2019 (8 653 millions de dollars). Le solde du cumul des ressources

³ 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.

comprend des créances chiffrées à 4 862 millions de dollars (contre 4 123 millions de dollars en 2019) et des placements totalisant 917,86 millions de dollars (contre 774,539 millions de dollars en 2019) qui serviront à financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ce qui laisse un montant de 5 188 millions de dollars pour l'exécution des programmes. Comme le prévoient son règlement financier et ses règles de gestion financière, le PNUD n'est autorisé à engager des dépenses que lorsque les fonds ont été reçus.

58. En 2020, un montant de 16 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.

59. En 2019, 6 millions de dollars avaient été transférés de la réserve opérationnelle aux excédents cumulés.

60. En 2020, l'actif net a augmenté de 1 575 millions de dollars sous l'effet conjugué des facteurs suivants : a) un excédent de 1 567 millions de dollars ; b) une variation de 79,5 millions de dollars de la juste valeur des titres disponibles à la vente ; c) des pertes actuarielles de 71,5 millions de dollars ; d) une variation de 0,8 million de dollars des fonds réservés à des fins spéciales.

Situation financière par secteur

61. La situation financière du PNUD, présentée par secteur et de façon globale dans la note 6 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 2020

(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	3 248,4	7 732,5	2 165,9	1 151,8	14 298,6
Pourcentage du total de l'actif	23	54	15	8	100
Total du passif	2 412,6	111,1	18,3	486,8	3 028,8
Pourcentage du total du passif	79	4	1	16	100
Actif net/situation nette	835,9	7 621,3	2 147,6	665,0	11 269,8
Pourcentage du total de l'actif net/ de la situation nette	7	68	19	6	100

Récapitulatif de la situation financière, par secteur, au 31 décembre 2019

(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	3 118,5	6 355,3	1 894,9	1 116,6	12 485,3
Pourcentage du total de l'actif	25	51	15	9	100
Total du passif	2 218,8	116,8	25,9	428,5	2 790,0
Pourcentage du total du passif	80	4	1	15	100

	<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>
Actif net/situation nette	899,7	6 238,5	1 869,0	688,1	9 695,3
Pourcentage du total de l'actif net/de la situation nette	9	64	19	8	100

G. Principe de responsabilité, gouvernance et gestion des risques

62. 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 des Nations Unies (y compris la Cinquième Commission), le Conseil économique et social et le Conseil d'administration du PNUD ;

b) les partenaires de développement et les bénéficiaires des programmes du PNUD, auxquels celui-ci 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, le Bureau de la déontologie 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.

63. Le dispositif de contrôle interne, qui tient compte des objectifs stratégiques du PNUD, est conçu de sorte que le contrôle et la gestion des risques soient intégrés aux modalités de fonctionnement.

Procédures de contrôle interne

64. Pour s'acquitter de son mandat en matière de développement, le PNUD doit mener ses activités et demeurer présent dans des endroits dans lesquels le risque inhérent est élevé, notamment pour la sécurité de son personnel et de ses moyens. Il lui faut donc appliquer les normes de contrôle interne les plus rigoureuses.

65. Les dispositifs de contrôle interne relèvent au premier chef de la direction du PNUD et garantissent la bonne gestion des opérations. Il incombe au personnel de direction, à tous les niveaux de la hiérarchie :

a) de mettre en place un dispositif de contrôle rigoureux et d'instaurer une culture qui encourage un contrôle interne véritablement efficace ;

b) de cerner et d'évaluer les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs et de mettre en œuvre des stratégies d'atténuation adaptées ;

c) d'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) de veiller au bon fonctionnement des procédures de contrôle interne.

66. Les processus institutionnels ci-après garantissent la bonne application des procédures de contrôle interne :

a) procédures de contrôle de première ligne : 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 Programme soient correctement gérées ;

b) supervision : assurée par les bureaux régionaux et les services du siège, elle consiste à veiller à l'efficacité opérationnelle des procédures de contrôle de première ligne et à atténuer les risques correspondants. Elle concerne notamment l'exécution du budget, la planification et la budgétisation, la gestion et l'assurance de la qualité, la gestion des résultats et de la performance ;

c) contrôle interne indépendant : visant à vérifier de manière indépendante et objective l'efficacité et l'efficacités des processus et procédures de contrôle mis en place par la direction, il est effectué en interne par le Bureau de l'audit et des investigations, le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de la déontologie, qui présentent des rapports annuels au Conseil d'administration ;

d) contrôle externe : venant s'ajouter au contrôle interne, il relève d'organes externes, à savoir le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation du PNUD, le Comité des commissaires aux comptes et les organismes de réglementation.

Gestion du risque institutionnel

67. En 2018-2019, le PNUD a lancé une politique révisée de gestion du risque institutionnel devant lui permettre de fonctionner de manière plus efficace et plus agile et d'intégrer la prise de risques responsable à ses mécanismes de décision. Cette politique révisée met l'accent sur :

a) l'importance qu'il y a à développer dans l'organisation une culture du risque propice à la prise de risques responsable et à une prise de décisions qui tienne compte des risques ;

b) la cohérence des stratégies et méthodes de gestion du risque utilisées dans la programmation et l'exécution des activités (notamment au moyen d'un inventaire des risques commun) ;

c) la promotion d'une gestion opportuniste, de l'anticipation et de l'innovation, plutôt que d'une stratégie d'évitement et de réaction aux difficultés qui se présentent ;

d) l'harmonisation des catégories de risques et des critères de qualité retenus dans la programmation, de sorte que gestion des risques et assurance qualité aillent de pair ;

e) la conduite, au niveau des projets, d'évaluations des risques simplifiées, mais conformes à la méthode adoptée en matière de gestion du risque institutionnel ;

f) l'importance qu'il y a à faire coïncider le calendrier de présentation de l'information sur les risques avec les autres cycles d'établissement des rapports de l'organisation ;

g) le recours au modèle des trois lignes de maîtrise dans la gestion des risques et la gouvernance.

68. La méthode retenue pour la gestion du risque institutionnel repose sur les six principaux éléments définis dans la norme internationale établie en la matière par l'Organisation internationale de normalisation (ISO 31000:2018) : communication et consultation ; définition du domaine d'application, du contexte et des critères ; appréciation du risque ; traitement du risque ; suivi et revue ; enregistrement et élaboration de rapports.

69. La politique de gestion du risque institutionnel facilite une gestion unifiée des risques à tous les niveaux de l'organisation, des projets jusqu'au niveau institutionnel, et prévoit des mécanismes qui permettent de faire remonter les informations à un niveau plus élevé. La gestion du risque institutionnel incombe aux responsables opérationnels : dans chaque unité administrative, ce sont eux qui doivent rendre compte de la gestion du risque dans leur domaine de responsabilité. À cet égard, les trois lignes de maîtrise des risques donnent au PNUD la base d'une structure de gouvernance des risques bien définie. L'outil de gestion du risque institutionnel (ERM Toolkit), qui peut être utilisé par tous les membres du personnel et le public, rassemble les dernières informations sur les méthodes de gestion des risques, les mécanismes de gouvernance des risques, les directives et les tableaux de bord, les possibilités et les supports de formation, ainsi que sur les produits de communication.

Gestion du risque financier

70. 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.

71. 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) sécurité : il s'agit de préserver le capital, en investissant dans des titres à revenu fixe provenant d'émetteurs dont la qualité de crédit est très satisfaisante ;

b) liquidité : il s'agit de 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) produits : il s'agit d'optimiser le revenu des placements en assurant la sécurité et la liquidité susvisées.

d) investissements socialement responsables : il s'agit de sélectionner des investissements par application de filtres négatifs mis au point par un prestataire de services.

72. Les placements faits par le PNUD au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sont administrés par des gérants de portefeuille extérieurs tenus de suivre les directives applicables en la matière, lesquelles sont revues et approuvées périodiquement par le comité des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service. 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. Les gérants établissent des rapports financiers mensuels, que le comité des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service examine lors de ses réunions trimestrielles.

73. 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 huit 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. Les risques de change et autres risques financiers auxquels le PNUD est exposé sont présentés dans la note 30.

Questions de comptabilité

Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations comptables

74. 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 méthode de 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.

75. L'administration du PNUD se penche régulièrement sur la formulation, le choix et la publication des grandes méthodes comptables et principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations comptables. Bien que les estimations et les hypothèses soient fondées sur la situation actuelle et sur les mesures qui pourraient être prises à l'avenir, les résultats effectifs peuvent ne pas y correspondre. Les principales méthodes comptables utilisées par le PNUD sont présentées dans la note 4 relative aux états financiers.

Changement de seuil d'immobilisation des actifs

76. Le 1^{er} janvier 2020, le PNUD a relevé le seuil d'immobilisation de ses actifs corporels et l'a fait passer de 1 500 à 5 000 dollars par unité. Pour plus d'informations sur la question, voir les notes 5 et 15 des états financiers. En ce qui concerne les améliorations locatives, le seuil d'immobilisation est resté fixé à 50 000 dollars.

Adoption de nouvelles normes comptables

77. En raison de la pandémie et des difficultés qu'elle a suscitées, le Conseil des normes IPSAS a reporté au 1^{er} janvier 2023 la date d'entrée en vigueur de la norme IPSAS 41 (Instruments financiers), initialement fixée au 1^{er} janvier 2022. Le PNUD commencera à appliquer la nouvelle norme, comme il y est tenu, le 1^{er} janvier 2023.

78. Le 21 février 2020, le Conseil des normes IPSAS a approuvé et publié trois exposés-sondages, à savoir les exposés-sondages 70 [Revenue with Performance Obligations (produits avec obligation de prestation)], 71 [Revenue without performance obligations (produits sans obligation de prestation)] et 72 [Transfer expenses (dépenses de transfert)], et décidé que ceux-ci seraient ouverts à commentaires pendant six mois à compter de la date de publication. Le PNUD a formulé des observations sur ces exposés-sondages et le Conseil en a fait une analyse préliminaire. Les nouvelles normes devraient être publiées en décembre 2021. Le PNUD a procédé à une première évaluation de l'incidence des nouveaux exposés-sondages. Ceux-ci auraient une incidence significative sur les états financiers du Programme si les principes qui y sont exposés étaient transposés tels quels dans les normes IPSAS auxquelles ils donneront lieu. Notamment, pour toutes les contributions préaffectées, la comptabilisation des produits n'interviendra que lorsque le PNUD aura rempli ses obligations. Le PNUD compte qu'il y aura un délai de grâce avant que l'application des nouvelles normes ne devienne obligatoire ; il estime également que l'application ne pourra se faire sans ressources supplémentaires.

79. Le 15 janvier 2021, le Conseil des normes IPSAS a approuvé et publié l'exposé-sondage 75 [Leases (contrats de location)] et décidé que celui-ci serait ouvert à commentaires pendant quatre mois à compter de la date de publication. Cet exposé-sondage porte révision des directives relatives au traitement comptable des contrats de location, de sorte qu'elles coïncident avec la norme IFRS 16 (Contrats de location). La première phase sera axée sur la conception d'un ou de plusieurs modèles applicables au traitement comptable des contrats de location par le preneur à bail et le bailleur, sur la base de la norme IFRS 16, et la deuxième, sur les questions concernant tout particulièrement le secteur public, par exemple les contrats de location assortis de conditions avantageuses, les droits d'accès et d'autres types d'accords semblables à des contrats de location passés dans le secteur public. Les réponses présentées comme suite à la demande d'informations relatives aux contrats de location assortis de conditions avantageuses et autres accords semblables à des contrats de location orienteront les travaux de la deuxième phase. La publication de la nouvelle norme se fera en deux temps, à savoir en mars 2022 (première phase) puis en septembre 2023 (deuxième phase). Le PNUD étudie actuellement les incidences de ce nouvel exposé-sondage sur ses états financiers.

80. Le PNUD continuera de suivre l'évolution de la situation concernant ces exposés-sondages et les normes comptables correspondantes, sachant que leur mise en application pourrait avoir une incidence sur ses normes financières. Il évalue actuellement les effets que la publication et la mise en application de nouvelles normes pourraient avoir sur ses états financiers.

Opérations entre parties liées

83. Les opérations du PNUD avec des parties liées et l'information sur les principaux dirigeants sont présentées dans la note 31 relative aux états financiers. On trouvera ci-après de plus amples informations à ce sujet :

- Organisation des Nations Unies et autres entités des Nations Unies : 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 ;
- principaux dirigeants : l'organe de direction du PNUD est le Groupe exécutif, composé de 13 membres. 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) ;
- autres parties liées : 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.

Services d'audit et frais y afférents

84. 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)

	2020	2019
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

85. Le projet de progiciel de gestion intégré de nouvelle génération (NextGen) a été approuvé en mai 2020. Il s'agit de remplacer le système actuel, Atlas, dont la mise en service remonte à 2004, par une solution moderne, Oracle Cloud, qui étai

nouvelles modalités de fonctionnement, #NextGenUNDP, conformément au plan stratégique.

86. Le passage à un progiciel de gestion intégré fonctionnant dans le cloud va dans le sens des aspirations et des capacités décrites dans la stratégie informatique et dans la stratégie numérique et assure une complémentarité stratégique. L'objectif est conforme à la recommandation d'un prestataire de services qui a procédé à une étude sur la question en 2017 et est également validé par le choix fait par d'autres entités des Nations Unies. Les plateformes de type cloud offrent des niveaux d'intégration plus élevés avec un plus grand nombre de sources de données et un meilleur accès à l'apprentissage automatique, ainsi qu'à des outils de visualisation et d'analyse de nouvelle génération qui peuvent offrir plus de valeur que les anciennes technologies. Le passage à Oracle Cloud offre au PNUD et aux organismes partenaires l'occasion de tirer profit des fonctionnalités de la nouvelle plateforme pour adapter leurs processus.

87. Le coût total du projet pour 2020-2022 est estimé à 26,9 millions de dollars, dont 21,9 millions de dollars seraient à la charge du PNUD. Le passage à Oracle Cloud offre également la possibilité de réduire de 1,8 million de dollars par an les coûts d'exploitation du progiciel de gestion intégré une fois qu'Atlas sera totalement retiré du service. La modernisation des moyens de communication numérique et l'adaptation des modalités de travail s'accompagneront de divers gains de productivité et de divers avantages.

I. Réalisations de 2020 et perspectives

Plan stratégique 2018-2021

88. En application de son plan stratégique pour la période 2018-2021⁴ et 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 compte 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.

89. Le plan stratégique 2018-2021 témoigne de la détermination accrue du PNUD à collaborer avec les pouvoirs publics, la société civile et le secteur privé pour mobiliser et faciliter l'appui du système des Nations Unies comme il en a été chargé par l'Assemblée générale.

90. Le plan décrit comment le PNUD compte mieux s'adapter à la diversité des contextes nationaux dans lesquels il intervient en présentant :

a) les trois contextes de développement dans lesquels s'inscrit la démarche du Programme :

i) l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions et le maintien des populations hors de la pauvreté ;

ii) l'accélération des transformations structurelles propices au développement durable, en particulier grâce à la mise en œuvre de solutions innovantes ayant des effets multiplicateurs positifs sur la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable ;

⁴ Conseil d'administration du PNUD, document publié sous la cote [DP/2017/38](#).

- iii) le renforcement de la résilience face aux crises et aux chocs aux fins de la préservation des acquis du développement ;
- b) six solutions types qui sont au cœur des activités de base du PNUD :
 - i) éviter que les populations ne sombre dans la pauvreté ;
 - ii) mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable ;
 - iii) renforcer les capacités nationales de prévention et de relèvement pour édifier des sociétés résilientes ;
 - iv) promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète ;
 - v) combler le déficit énergétique ;
 - vi) promouvoir l'égalité hommes-femmes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles ;
- c) les deux dispositifs dans le cadre desquels le PNUD exécute ses activités, à savoir :
 - i) un dispositif d'appui aux pays aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable ;
 - ii) une plateforme de services consultatifs et d'exécution en faveur du développement mondial ;
 - d) un meilleur modèle de fonctionnement pour guider l'action du PNUD.

91. Le plan stratégique pour 2022-2025 est en cours d'élaboration. D'ici à la mi-2021, toutes les composantes du PNUD auront eu l'occasion de mener une réflexion et des discussions qui déboucheront sur un plan rendant compte de leurs aspirations et de leurs ambitions.

Point sur les réalisations de 2020

92. La rapidité et l'ampleur de l'action menée par le PNUD face à la pandémie ont démontré l'agilité du Programme. Le soutien numérique apporté par le PNUD a permis à 82 pays de continuer de fonctionner à distance. Le Programme a mobilisé ou réaffecté près d'un milliard de dollars, dont plus de 10 % étaient consacrés au financement des activités de base, pour aider des partenaires dans plus de 170 pays.

93. Malgré les perturbations provoquées par la pandémie, le PNUD a bénéficié d'une augmentation des fonds versés par tous les types de partenaires en 2020, ce qui témoigne de la confiance croissante dans son aptitude à obtenir des résultats. Les ressources autres que les ressources de base ont augmenté de 43 % et le partage des coûts de 41 %.

94. Malgré les contraintes imposées par la pandémie, le PNUD a exécuté des programmes d'une valeur de 4,4 milliards de dollars en 2020, le taux d'exécution étant ainsi l'un des meilleurs obtenus en six ans puisqu'il se classe au deuxième rang. Dans la région Afrique, le montant sur lequel a porté l'exécution des programmes a atteint 1,2 milliard de dollars et a été le plus élevé jamais signalé par une région.

95. En 2020, comme en 2019, pour chaque dollar dépensé, 91 cents ont été consacrés à des programmes et services visant à produire des résultats en matière de développement.

96. En 2020, le PNUD a administré 131,3 millions de dollars pour le compte du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

97. En 2020, le PNUD a traité des états de paie d'un montant de 1,6 milliard de dollars, en 112 devises, dont près de la moitié pour le compte d'entités des Nations Unies qui sont ses partenaires, et pris en charge des opérations financières chiffrées à 2,51 milliards de dollars pour 118 entités des Nations Unies et d'autres organismes dans plus de 170 pays. Il a mis des locaux communs à la disposition d'autres organismes dans 126 pays, où ils peuvent bénéficier de services communs, en particulier de services de gestion des voyages.

98. 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 96,6 % pour 2020, ce qui représente une amélioration de 1,2 point de pourcentage par rapport à 2018. Une nouvelle note devrait lui être attribuée au second semestre de 2022. En jouant la carte de la transparence, le PNUD rend mieux compte de ses activités aux donateurs et aux partenaires.

Chapitre IV

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020

Programme des Nations Unies pour le développement

I. État de la situation financière au 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8	838 512	526 830
Trésorerie et équivalents de trésorerie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaies	Note 8	338 780	285 682
Placements	Note 9	3 883 409	3 647 499
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaies	Note 9	532 044	419 921
Créances (opérations sans contrepartie directe)	Note 10	2 844 574	2 314 774
Créances diverses	Note 11	56 217	71 499
Avances versées	Note 12	217 523	256 682
Prêts à des gouvernements	Note 14	507	507
Stocks	Note 13	12 317	9 127
Total des actifs courants		8 723 883	7 532 521
Actifs non courants			
Placements	Note 9	3 320 863	2 887 018
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaies	Note 9	157 868	168 541
Prêts à des gouvernements	Note 14	3 011	3 518
Créances (opérations sans contrepartie directe)	Note 10	1 960 710	1 736 674
Immobilisations corporelles	Note 15	125 081	150 056
Immobilisations incorporelles	Note 16	7 067	6 870
Créances diverses	Note 11	100	99
Total des actifs non courants		5 574 700	4 952 776
Total de l'actif		14 298 583	12 485 297
Passif			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	Note 17	187 560	188 448
Avances à payer	Note 18	15 099	41 294
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	Note 19	241 009	277 015
Fonds détenus au nom de donateurs	Note 19	7 550	9 134
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaies	Note 20	871 005	703 870
Avantages du personnel	Note 21	249 190	240 901
Autres passifs courants	Note 22	3 808	7 374
Total des passifs courants		1 575 221	1 468 036

Programme des Nations Unies pour le développement

I. État de la situation financière au 31 décembre 2020 *(suite et fin)*

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>
Passifs non courants			
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire	Note 20	157 868	168 541
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	Note 19	13 246	11 290
Avantages du personnel	Note 21	1 282 305	1 141 860
Autres passifs non courants	Note 22	120	265
Total des passifs non courants		1 453 539	1 321 956
Total du passif		3 028 760	2 789 992
Actif net/situation nette			
Réserves	Note 23	302 160	286 160
Excédents cumulés	Note 24	10 967 663	9 409 145
Total de l'actif net/de la situation nette		11 269 823	9 695 305
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette		14 298 583	12 485 297

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>
Produits			
Contributions volontaires	Note 25	6 272 482	4 472 557
Produits d'opérations avec contrepartie directe	Note 26	147 715	141 038
Produit des placements	Note 27	118 458	167 171
Produits divers	Note 28	79 392	48 364
Total des produits		6 618 047	4 829 130
Charges			
Services contractuels	Note 29	1 956 845	1 878 736
Charges de personnel	Note 29	814 310	788 260
Fournitures et consommables utilisés	Note 29	1 154 090	1 031 866
Frais généraux de fonctionnement	Note 29	773 957	903 177
Subventions et autres transferts	Note 29	287 894	250 579
Charges diverses	Note 29	47 883	51 776
Amortissement	Note 29	15 867	19 279
Total des charges		5 050 846	4 923 673
Excédent/(déficit) pour l'année		1 567 201	(94 543)

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 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2020</i>		<i>Au 31 décembre 2019</i>	
		<i>Réserves</i>	<i>Excédents cumulés</i>	<i>Total de l'actif net/ de la situation nette</i>	<i>Total de l'actif net/ de la situation nette</i>
Solde au début de l'année		286 160	9 409 145	9 695 305	9 629 040
Variations de l'actif net/de la situation nette					
Transfert de la réserve opérationnelle à l'excédent cumulé	Note 24	16 000	(16 000)	–	–
Fonds réservés à des fins déterminées	Note 24	–	(762)	(762)	24 108
Variation de la juste valeur des titres disponibles à la vente		–	79 534	79 534	92 477
Gains/(pertes) actuariel(le)s	Note 21	–	(71 455)	(71 455)	44 223
Excédent/(déficit) pour l'année	État II	–	1 567 201	1 567 201	(94 543)
Total des variations de l'actif net/ de la situation nette		16 000	1 558 518	1 574 518	66 265
Solde en fin d'année		302 160	10 967 663	11 269 823	9 695 305

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 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2020	2019
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour l'année	État II	1 567 201	(94 543)
<i>Ajustements visant à rapprocher l'excédent/(le déficit) pour l'année et les flux nets de trésorerie</i>			
Amortissement	Note 29	15 867	19 279
Dépréciation	Note 29	4 933	1 884
Contributions en nature (biens reçus en don)		(23)	(122)
Amortissement de la prime d'acquisition de placements		(9 623)	(18 977)
(Gains)/pertes de change		(106 279)	20 873
Pertes sur sortie d'immobilisations corporelles		1 255	1 970
<i>Variations de l'actif</i>			
(Augmentation)/diminution des créances – opérations sans contrepartie directe ^a		(677 753)	353 931
(Augmentation)/diminution des créances diverses ^b		(104 688)	(112 959)
(Augmentation)/diminution des avances versées		36 868	(50 009)
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 13	(3 190)	(2 488)
<i>Variations du passif, de l'actif net/de la situation nette</i>			
(Diminution)/augmentation des dettes et autres charges à payer		(519)	(692)
(Diminution)/augmentation des avances à payer		(26 195)	7 337
(Diminution)/augmentation des fonds reçus par anticipation et des produits comptabilisés d'avance	Note 18	(34 050)	64 582
(Diminution)/augmentation des fonds détenus au nom de donateurs	Note 18	(1 584)	(5 288)
(Diminution)/augmentation des fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire	Note 19	156 462	88 641
(Diminution)/augmentation des engagements au titre des avantages du personnel		77 501	101 710
(Diminution)/augmentation des autres éléments de passif	Note 22	(4 825)	3 184
(Diminution)/augmentation des fonds réservés à des fins déterminées	Note 24	(762)	24 108
Flux de trésorerie provenant du/(utilisés pour le) fonctionnement		890 596	402 421
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Achats de placements	Note 9	(6 254 106)	(6 739 539)
Placements arrivés à échéance	Note 9	5 736 573	6 134 362
(Augmentation)/diminution des placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire	Note 9	(99 390)	(130 127)
(Augmentation)/diminution des placements administrés par des gérants externes		(65 141)	(39 069)
Intérêts et dividendes perçus		117 542	138 951
(Augmentation)/diminution des prêts à des gouvernements	Note 14	507	507
Achat d'immobilisations corporelles	Note 15	(13 760)	(22 225)
Sorties d'immobilisations corporelles	Note 15	23 732	2 761
Achats d'immobilisations incorporelles	Note 16	(2 452)	(642)
Sorties d'immobilisations incorporelles	Note 16	96	2
Flux de trésorerie provenant des/(utilisés pour les) activités d'investissement		(556 399)	(655 019)

Programme des Nations Unies pour le développement

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2020 (suite et fin)

	<i>Complément d'information</i>	2020	2019
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		334 197	(252 598)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		30 583	(1 445)
Trésorerie et équivalents de trésorerie, y compris ceux du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires, en début d'année		812 512	1 066 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie, y compris ceux du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluriparténaires, en fin d'année	Note 8	1 177 292	812 512

^a Y compris un ajustement de 76,272 millions de dollars au titre des opérations de change.

^b Y compris un ajustement de 117,542 millions de dollars au titre des intérêts et des dividendes perçus et un ajustement de (0,343) million de dollars au titre des opérations de change.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

V. a) État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (ressources ordinaires) pour l'année terminée le 31 décembre 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget approuvé pour 2020</i>		<i>Dépenses effectives calculées sur une base comparable (note 7)</i>	<i>Différence entre les montants inscrits au budget définitif approuvé et les dépenses effectives</i>
	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>		
Activités de développement				
Activités de programme	415 625	415 625	442 177	(26 552)
Activités visant l'efficacité du développement	90 082	90 082	85 391	4 691
Total partiel	505 707	505 707	527 568	(21 861)
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	16 000	16 000	10 116	5 884
Activités de gestion				
Activités récurrentes	152 247	152 247	151 369	878
Activités ponctuelles	7 000	7 000	5 311	1 689
Total partiel	159 247	159 247	156 680	2 567
Activités entreprises à des fins spéciales				
Dépenses d'équipement	–	–	–	–
Activités administrées par le PNUD pour le compte d'autres entités	11 048	11 048	8 002	3 046
Total partiel	11 048	11 048	8 002	3 046
Total	692 002	692 002	702 366	(10 364)
Ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité (conformément à la décision 2017/31 du Conseil d'administration)	7 000	7 000	4 493	2 507
Total général	699 002	699 002	706 859	(7 857)

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

V. b) État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'exercice triennal 2018-2020 (cycle 2018-2021 du plan stratégique)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget approuvé pour 2018-2020</i>		<i>Dépenses effectives calculées sur une base comparable (note 7)</i>	<i>Différence entre les montants inscrits au budget définitif approuvé et les dépenses effectives</i>
	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>		
Activités de développement				
Activités de programme	1 161 974	1 161 974	1 144 768	17 206
Activités visant l'efficacité du développement	285 377	285 377	232 678	52 699
Total partiel	1 447 351	1 447 351	1 377 446	69 905
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	127 866	127 866	108 927	18 939
Activités de gestion				
Activités récurrentes	418 850	418 850	395 260	23 590
Activités ponctuelles	21 000	21 000	16 557	4 443
Total partiel	439 850	439 850	411 817	28 033
Activités entreprises à des fins spéciales				
Dépenses d'équipement	–	–	–	–
Activités administrées par le PNUD pour le compte d'autres entités	33 144	33 144	25 333	7 811
Total partiel	33 144	33 144	25 333	7 811
Total	2 048 211	2 048 211	1 923 523	124 688
Ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité (conformément à la décision 2017/31 du Conseil d'administration)	7 000	7 000	4 493	2 507
Total général	2 055 211	2 055 211	1 928 016	127 195

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Programme des Nations Unies pour le développement

Notes relatives aux états financiers de 2020

Note 1

Entité présentant l'information financière

1.1 Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été créé en 1965 par la résolution 2029 (XX) de l'Assemblée générale. Il 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.

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. Le PNUD 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 Bruxelles, Copenhague, 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 qui seront prises à l'échelle mondiale 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 développement des capacités et l'autonomisation des femmes.

1.4 Neutre sur le plan politique, le PNUD mène 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 la résolution 48/162 de l'Assemblée générale, est chargé de lui fournir un appui intergouvernemental et de superviser son action. Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD – dont les dispositions révisées ont été approuvées dans la décision 2011/33 du Conseil d'administration – 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 pour le secteur public

2.1 Les états financiers annuels du PNUD ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le 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 conventions comptables ont été appliquées uniformément pendant l'année financière à l'examen et les 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 d'autres monnaies 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 éléments non monétaires exprimée en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel 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 Le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 41 (Instruments financiers), qui définit de nouvelles règles pour le classement, la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers, en remplacement de celles qui figuraient dans la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation). En raison de la pandémie de COVID-19 et des difficultés qu'elle a suscitées, le Conseil a reporté la date d'entrée en vigueur de cette norme du 1^{er} janvier 2022 au 1^{er} janvier 2023. Le PNUD adoptera la nouvelle norme, comme il y est tenu, le 1^{er} janvier 2023. Il en étudie actuellement les incidences sur ses états financiers.

3.10 Le 21 février 2020, le Conseil des normes IPSAS a approuvé et publié trois exposés-sondages (exposés-sondages 70 à 72) et décidé que ceux-ci seraient ouverts à commentaires pendant six mois à compter de la date de publication. L'objectif était d'élaborer une ou plusieurs normes IPSAS portant sur le traitement comptable des opérations donnant lieu à des produits (opérations avec ou sans contrepartie directe) et des frais de transfert. Basé sur la norme IFRS 15 (Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients), l'exposé-sondage 70 intitulé « Revenue with performance obligations » (produits assortis d'obligations de résultat) vient élargir le champ d'application de la méthode de comptabilisation des produits pour prendre en compte les accords contraignants qui ne sont pas nécessairement des contrats. L'exposé-sondage 71, intitulé « Revenue without performance obligations » (produits non assortis d'obligations de résultat), est une mise à jour de la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)]. Il traite des produits tirés des accords contraignants assortis d'obligations autres que des garanties de bonne fin, ainsi que des produits non liés à des accords contraignants. L'exposé-sondage 72, intitulé « Transfer expenses » (frais de transfert), traite, quant à lui, des cas où une entité transfère des ressources à une autre entité sans rien recevoir directement en retour. Le PNUD a formulé des observations sur ces exposés-sondages et le Conseil en a fait une analyse préliminaire. Les nouvelles normes devraient être publiées en décembre 2021. Le PNUD a procédé à une évaluation initiale de l'incidence de ces nouveaux exposés-sondages : ceux-ci auraient une incidence significative sur les états financiers du Programme si les principes qui y sont exposés étaient transposés tels quels dans les normes IPSAS auxquelles ils donneront lieu. Le PNUD compte qu'il y aura un délai de grâce avant que l'application des nouvelles normes ne devienne obligatoire.

3.11 Le 15 janvier 2021, le Conseil des normes IPSAS a approuvé et publié l'exposé-sondage 75, intitulé « Contrats de location », et décidé que celui-ci serait ouvert à commentaires pendant quatre mois à compter de la date de publication. Cet exposé-sondage tend à réviser les directives relatives au traitement comptable des contrats de location, de sorte qu'elles coïncident avec la norme IFRS 16 (Contrats de location). La première phase sera axée sur la conception d'un ou plusieurs modèles applicables au traitement comptable des contrats de location par le preneur à bail et le bailleur, sur la base de la norme IFRS 16, et la deuxième, sur les questions concernant spécifiquement le secteur public, par exemple les contrats de location assortis de conditions avantageuses, les droits d'accès et d'autres types d'accords semblables à des contrats de location passés dans le secteur public. Les travaux menés lors de la deuxième phase seront nourris par les réponses présentées comme suite à la demande d'information relative aux contrats de location assortis de conditions avantageuses et autres accords semblables à des contrats de location publiée en même temps que l'exposé-sondage 75. La nouvelle norme devrait être publiée en deux temps, à savoir en mars 2022 (première phase) puis en septembre 2023 (deuxième phase). Le PNUD étudie actuellement les incidences de ce nouvel exposé-sondage sur ses états financiers.

3.12 Le PNUD continuera de suivre l'évolution de la situation concernant ces exposés-sondages et les normes comptables correspondantes, sachant que leur mise en application pourrait avoir une incidence sur ses normes financières. Il évalue actuellement les effets que la publication et la mise en application de nouvelles normes pourraient avoir sur ses états financiers.

Autorisation de la présentation des états financiers pour audit

3.13 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 2021.

Note 4

Principales méthodes comptables

Classement des actifs financiers

4.1 Comme précisé 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 des écarts étant comptabilisé en charges ou en produits.

<i>Classement IPSAS</i>	<i>Type d'actif financier du PNUD</i>
Titres détenus jusqu'à leur échéance	Placements, hormis ceux afférents à l'assurance maladie après la cessation de service
Titres disponibles à la vente	Placements au titre de l'assurance maladie après 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
Juste valeur avec contrepartie en résultat	Actifs en produits financiers 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.

Titres 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 la trésorerie et les titres de placement à court terme fortement liquides, qui sont facilement convertibles en un montant prédéterminé d'espèces et présentent un risque négligeable de fluctuation de valeur, déduction faite des pertes de valeur pour les monnaies d'utilisation restreinte. 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. Elles sont constatées à la valeur comptable, minorée des montants considérés 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 à titre d'avance (voir la note 35.2 pour la définition de ces termes). 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 dans l'état des résultats financiers 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 Règlement et au Statut 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. La juste valeur est évaluée à chaque date de clôture, et toute variation (gain ou perte) portée en résultat. Les produits dérivés servent à couvrir le risque de change et sont souscrits auprès de contrepartistes solvables conformément aux directives du PNUD en matière de placements. Le Programme les classe parmi les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat. La juste valeur est obtenue auprès des contrepartistes et comparée aux résultats d'évaluations internes menées selon des méthodes et techniques généralement acceptées dans le secteur. Ils sont constatés en tant qu'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 portées en charges (directement ou par le biais d'un compte de correction de valeur) l'année durant laquelle elles se produisent.

Stocks

4.15 L'évaluation des stocks détenus à des fins de distribution à un coût nul ou symbolique se fait au plus faible du coût et du coût de remplacement. Celle des stocks destinés à la vente se fait au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur de réalisation nette 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 de toute dépréciation. Il convient de noter que lors de l'adoption des normes IPSAS et de leurs dispositions transitoires, pour l'établissement des soldes d'ouverture, les immobilisations corporelles étaient initialement comptabilisées à la juste valeur. Le coût historique comprend les

dépenses directement imputables à l'acquisition de l'immobilisation et le montant estimatif initial des frais de démantèlement et de remise en état du site. En cas d'acquisition à un coût zéro ou à un prix symbolique, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût d'acquisition. Le 1^{er} janvier 2020, le PNUD a porté le seuil d'immobilisation de ses actifs de 1 500 dollars à 5 000 dollars. On trouvera davantage d'information sur cette modification dans les notes 5 et 15. Dans le cas des améliorations locatives, le seuil d'immobilisation est resté le même, soit 50 000 dollars.

4.17 Le PNUD a choisi d'appliquer le modèle du coût plutôt que le modèle de la réévaluation pour évaluer les actifs après leur comptabilisation. 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 Programme sera le bénéficiaire des avantages économiques futurs associés à cet actif et si le coût de celui-ci peut être mesuré de façon fiable. Les frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés dans les charges de 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 droit d'usage concernant des biens qui remplissent les critères de comptabilisation (voir ci-après les paragraphes 4.48 à 4.50 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, celles-ci ne conservent aucune valeur résiduelle 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 produits ou en charges.

4.22 Lorsqu'il sous-loue des locaux pris à bail, le PNUD choisit d'appliquer 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 des 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 au 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, par exemple) 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 dans le commerce. Les frais de recherche sont portés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

4.25 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 charges.

Durée d'utilité estimée des différentes catégories d'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

4.26 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

4.27 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 charges dès lors que la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Celle-ci représente la plus élevée de la juste valeur diminuée du coût de vente et de la valeur d'utilité.

4.28 Les dépréciations constatées lors de périodes antérieures 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>Types 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
Juste valeur avec contrepartie en résultat	Passifs en produits financiers dérivés

Autres passifs financiers

4.29 Les autres passifs financiers sont initialement constatés à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables, puis 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.

4.30 Les dettes et charges à payer se rapportant à l’achat de biens et de services sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis évaluées au coût amorti dès lors que les biens ont été livrés ou les services rendus 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 est estimé.

4.31 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 engagements de dépenses indiqués 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.

4.32 Les fonds détenus en fiducie (Bureau des fonds d’affectation spéciale pluripartenaires) correspondent aux sommes que le PNUD perçoit lorsqu’il fournit des services d’administration de fonds, et qui seront versées aux organisations participantes. Par le truchement 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 destinés aux donateurs et autres parties prenantes. Dans le cadre de cet arrangement, les fonds qu’il reçoit des donateurs sont comptabilisés à la rubrique Trésorerie et équivalents de trésorerie ou à la rubrique 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.

4.33 Les passifs divers 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

4.34 Les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat sont désignés comme appartenant à cette catégorie lors de leur comptabilisation initiale ou détenus à des fins de transaction. Ils sont initialement constatés à la juste valeur, avec passation en charges de tous coûts de transaction. La juste valeur est évaluée à chaque date de clôture, et toute variation (gain ou perte) portée en résultat. Le PNUD classe les produits dérivés parmi les passifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat dans l'état des résultats financiers. Ces instruments servent à couvrir le risque de change et sont souscrits auprès de contrepartistes solvables conformément aux directives du PNUD en matière de 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. La juste valeur est obtenue auprès des contrepartistes et comparée aux résultats d'évaluations internes menées selon des méthodes et techniques généralement acceptées dans le secteur. Ils sont constatés en tant que passifs courants lorsqu'il est prévu de les liquider 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

4.35 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 de contribution du donateur, conformément à la politique relative aux produits des contributions. Les produits comptabilisés d'avance représentent les fonds reçus de tiers, d'organismes des Nations Unies et de donateurs qui ont été comptabilisés dans l'état de la situation financière et, selon la nature de l'accord, sont portés en produits lorsque les honoraires au titre des services rendus sont dus ou lorsque d'éventuelles conditions sont remplies.

Avantages du personnel

Avantages à court terme du personnel

4.36 Les avantages à court terme désignent les avantages du personnel payables dans les 12 mois suivant la fin de la période durant laquelle les employés ont rendu les services y ouvrant droit. Ils comprennent les prestations d'affectation, les prestations mensuelles ordinaires (salaires et traitements), les absences rémunérées (congés payés tels que les congés annuels), d'autres 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 lorsqu'un fonctionnaire fournit 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 devant l'être pour régler le passif. Étant donné qu'il s'agit d'avantages payables à court terme, le passif n'est pas actualisé en fonction de la valeur temporelle de l'argent mais constaté comme passif courant.

Avantages postérieurs à l'emploi

4.37 Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les prestations payables après la cessation de service, hors indemnités de fin de contrat.

4.38 Les avantages dus après la cessation de service comprennent les pensions, les subventions de primes d'assurance maladie, ainsi que les primes de 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.

4.39 Pour les régimes de prévoyance à cotisations définies, les engagements afférents à chaque période sont calculés en fonction du montant des cotisations pour ladite période et aucune hypothèse actuarielle n'est nécessaire pour évaluer les obligations 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.

4.40 Le PNUD est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies 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.

4.41 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 25 (Avantages du personnel). Les cotisations que le PNUD verse à la Caisse durant l'année financière sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

4.42 Les Statuts de la Caisse disposent que 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 la faire réaliser 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.

4.43 Le Comité des commissaires aux comptes effectue chaque année un audit de la Caisse et en rend compte au Comité mixte. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Régimes à prestations définies

4.44 Les régimes de prévoyance 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 la période considérée et les périodes précédentes. 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 actuaire indépendant compétent selon la méthode des unités de crédit projetées.

4.45 Le taux d'actualisation correspond au taux de rendement, à la date de clôture, d'obligations de sociétés de premier rang ayant des échéances proches de celles des obligations de paiement. Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements liés à l'expérience et des modifications des hypothèses actuarielles sont directement comptabilisés dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette de l'année durant laquelle ils se produisent. Toutes les autres variations du passif concernant ces obligations sont portées en excédent ou en déficit dans l'état des résultats financiers de l'année où elles se produisent.

Autres avantages à long terme du personnel

4.46 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 indemnités 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 gains et pertes actuariels sont constatés dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette.

Indemnités de fin de contrat de travail

4.47 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

Contrats de location simple

4.48 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 liés à la propriété de l'actif loué relèvent de 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

4.49 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 la plus faible. Par la suite, les actifs loués sont amortis, conformément aux conventions 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 dans l'état des résultats financiers sur la durée du bail, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif pour chaque période.

Accords de cession de droit d'usage

4.50 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 la convention. Il faut toutefois que les critères de comptabilisation d'un actif soient remplis. Celui-ci est évalué à la juste valeur de la ressource pour laquelle le droit d'usage a été acquis, 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 ne possède aucun titre légal sur l'actif ou qu'il n'en a pas la propriété, 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)

4.51 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 PNUD 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.

4.52 Les accords prennent effet dès leur signature.

4.53 Les produits provenant des contributions volontaires sont constatés nets des dépréciations de créances et des fonds inutilisés remboursés aux donateurs.

4.54 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 avec fiabilité. 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 sur lesquels les droits d'usage ont été cédés. Le Programme 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

4.55 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 moins-values, 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 du système 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 des commissions et des honoraires liés aux services d'achat, de formation, de gestion administrative ou de garde de biens rendus aux gouvernements, aux organismes des Nations Unies et à d'autres partenaires sont comptabilisés au moment où le service est fourni ou la formation a lieu.

Comptabilisation des charges

4.56 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.

4.57 En cas d'exécution des projets directement par le PNUD ou en cas de réalisation par un gouvernement avec l'aide d'un bureau de pays, les charges sont constatées à la réception des biens (hors biens d'équipement) ou services par le PNUD.

4.58 En cas d'exécution nationale ou d'exécution par des organisations non gouvernementales, les charges sont constatées lorsque le décaissement de fonds par un agent d'exécution ou un partenaire de réalisation est signalé au PNUD.

4.59 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 ou d'ordonnancement de dépenses ou de rapports sur l'exécution des projets. Le PNUD comptabilise les charges dans l'état des résultats financiers au moment où il reçoit ces relevés. Les données nécessaires se trouvent dans les états financiers audités des entités 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 actifs et passifs éventuels

Engagements

4.60 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. Les contrats de travail n'en font pas partie. 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 au titre de baux non résiliables ;

d) Les autres engagements au titre de contrats non résiliables.

Provisions

4.61 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*

4.62 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 du Programme. 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 à laquelle il se rapporte.

Passifs éventuels

4.63 Il est fait mention d'un passif éventuel, à moins que la probabilité d'une sortie pour règlement soit très faible. Si cette probabilité augmente, une provision est constatée dans les comptes de l'année au cours de laquelle ce changement se produit.

Note 5**Changement de seuil d'immobilisation des actifs et reclassement de certains chiffres utilisés à des fins de comparaison****Changement de seuil d'immobilisation des actifs**

5.1 Le 1^{er} janvier 2020, le PNUD a changé le seuil d'immobilisation de ses actifs corporels en le faisant passer de 1 500 à 5 000 dollars par unité, le but étant de gagner en efficacité dans l'administration de ces actifs. Ce changement de méthode comptable a été appliqué sans effet rétroactif aux résultats de l'année considérée, son incidence étant présentée séparément dans la note 15 (Immobilisations corporelles).

Reclassement de certains chiffres utilisés à des fins de comparaison

5.2 Pour améliorer et simplifier la présentation des états financiers, les créances et les dettes concernées ont été reclassées. Les chiffres utilisés à des fins de comparaison ont également été reclassés, le cas échéant. Le total des créances et des dettes de 2019 n'a pas changé. L'état I (État de la situation financière), ainsi que les notes 6 (Information sectorielle : état de la situation financière), 11 (Créances diverses), 19 (Fonds reçus par anticipation, produits comptabilisés d'avance et fonds détenus au nom de donateurs), 20 (Fonds détenus en fiducie : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires) et 30 (Instruments financiers et gestion des risques) ont été modifiés en conséquence pour tenir compte de ce reclassement. La note 14 (Autres éléments d'actif) des états financiers de 2019 a été fusionnée avec la note 11 (Créances diverses).

Note 6

Information sectorielle

6.1 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

6.2 On appelle ressources ordinaires toutes les ressources du PNUD qui sont mises en commun et 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

6.3 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

6.4 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

6.5 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 coordonnateurs résidents, du programme d'atténuation des effets des catastrophes et de l'appui extrabudgétaire à des activités spéciales.

6.6 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 2020

(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 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Actif										
Actifs courants										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	224 963	154 294	394 188	239 081	114 774	65 588	104 587	67 867	838 512	526 830
Trésorerie et équivalents de trésorerie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire	338 780	285 682	–	–	–	–	–	–	338 780	285 682
Placements	944 688	883 768	1 891 985	1 775 595	547 698	484 035	499 038	504 101	3 883 409	3 647 499
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire	532 044	419 921	–	–	–	–	–	–	532 044	419 921
Créances (opérations sans contrepartie directe)	191 679	260 325	1 988 554	1 688 187	647 082	330 851	17 259	35 411	2 844 574	2 314 774
Créances diverses	54 114	68 952	1 288	1 838	147	171	668	538	56 217	71 499
Avances versées	27 089	35 486	154 015	189 747	35 906	29 501	513	1 948	217 523	256 682
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	–	507	507	507	507
Stocks	332	181	10 987	8 126	11	13	987	807	12 317	9 127
Total des actifs courants	2 313 689	2 108 609	4 441 017	3 902 574	1 345 618	910 159	623 559	611 179	8 723 883	7 532 521
Actifs non courants										
Placements	743 579	701 362	1 655 487	1 399 988	485 139	388 204	436 658	397 464	3 320 863	2 887 018
Placements – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire	157 868	168 541	–	–	–	–	–	–	157 868	168 541
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	–	3 011	3 518	3 011	3 518
Créances (opérations sans contrepartie directe)	–	98 172	1 617 461	1 031 669	332 345	591 867	10 904	14 966	1 960 710	1 736 674
Immobilisations corporelles	33 197	41 771	18 478	21 053	2 765	4 646	70 641	82 586	125 081	150 056
Immobilisations incorporelles	75	–	–	–	–	5	6 992	6 865	7 067	6 870
Créances diverses	41	41	20	20	16	17	23	21	100	99
Total des actifs non courants	934 760	1 009 887	3 291 446	2 452 730	820 265	984 739	528 229	505 420	5 574 700	4 952 776
Total de l'actif	3 248 449	3 118 496	7 732 463	6 355 304	2 165 883	1 894 898	1 151 788	1 116 599	14 298 583	12 485 297

Information sectorielle : état de la situation financière au 31 décembre 2020 (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 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Passif										
Passifs courants										
Dettes et autres charges à payer	51 371	50 869	86 072	92 255	15 334	12 453	34 783	32 871	187 560	188 448
Avances à payer	208	2 313	3 181	17 292	2 601	13 329	9 109	8 360	15 099	41 294
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	208 598	259 298	21 529	6 842	233	–	10 649	10 875	241 009	277 015
Fonds détenus au nom de donateurs	7 047	8 602	322	347	80	80	101	105	7 550	9 134
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	871 005	703 870	–	–	–	–	–	–	871 005	703 870
Avantages du personnel	235 537	227 434	2	2	3	3	13 648	13 462	249 190	240 901
Autres passifs courants	2 787	6 644	–	65	24	23	997	642	3 808	7 374
Total des passifs courants	1 376 553	1 259 030	111 106	116 803	18 275	25 888	69 287	66 315	1 575 221	1 468 036
Passifs non courants										
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	157 868	168 541	–	–	–	–	–	–	157 868	168 541
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	–	–	–	–	–	–	13 246	11 290	13 246	11 290
Avantages du personnel	878 017	790 967	–	–	–	–	404 288	350 893	1 282 305	1 141 860
Autres passifs non courants	120	265	–	–	–	–	–	–	120	265
Total des passifs non courants	1 036 005	959 773	–	–	–	–	417 534	362 183	1 453 539	1 321 956
Total du passif	2 412 558	2 218 803	111 106	116 803	18 275	25 888	486 821	428 498	3 028 760	2 789 992
Actif net/situation nette										
Réserves	157 159	143 159	–	–	3 000	3 000	142 001	140 001	302 160	286 160
Excédents/déficits cumulés	678 732	756 534	7 621 357	6 238 501	2 144 608	1 866 010	522 966	548 100	10 967 663	9 409 145
Total de l'actif net/de la situation nette	835 891	899 693	7 621 357	6 238 501	2 147 608	1 869 010	664 967	688 101	11 269 823	9 695 305
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette	3 248 449	3 118 496	7 732 463	6 355 304	2 165 883	1 894 898	1 151 788	1 116 599	14 298 583	12 485 297

Information sectorielle : état des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2020

(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>Élimination^a</i>		<i>Total</i>	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Produits												
Contributions volontaires	551 143	693 634	4 675 378	3 260 464	932 105	439 217	113 856	79 242	–	–	6 272 482	4 472 557
Produits d'opérations avec contrepartie directe	2 705	37	165	740	2	18	144 843	140 866	–	(623)	147 715	141 038
Produits des placements	51 573	62 476	45 468	73 951	11 199	16 716	10 218	14 028	–	–	118 458	167 171
Produits divers	46 191	17 731	4 393	5 228	2 918	2 193	281 729	279 034	(255 839)	(255 822)	79 392	48 364
Total des produits	651 612	773 878	4 725 404	3 340 383	946 224	458 144	550 646	513 170	(255 839)	(256 445)	6 618 047	4 829 130
Charges												
Services contractuels	160 506	142 284	1 350 311	1 205 795	372 224	463 108	73 804	67 549	–	–	1 956 845	1 878 736
Charges de personnel	283 349	307 780	202 060	174 191	41 732	48 409	287 169	257 880	–	–	814 310	788 260
Fournitures et consommables	101 467	46 501	909 332	902 692	98 778	52 214	44 513	30 459	–	–	1 154 090	1 031 866
Frais généraux de fonctionnement	150 512	173 275	649 807	704 509	106 924	149 432	122 553	132 406	(255 839)	(256 445)	773 957	903 177
Subventions et autres transferts	31 632	24 359	208 379	172 775	46 631	51 733	1 252	1 712	–	–	287 894	250 579
Charges diverses	26 109	17 406	19 787	25 805	925	4 289	1 062	4 276	–	–	47 883	51 776
Amortissement	3 220	4 442	2 647	2 992	412	678	9 588	11 167	–	–	15 867	19 279
Total des charges	756 795	716 047	3 342 323	3 188 759	667 626	769 863	539 941	505 449	(255 839)	(256 445)	5 050 846	4 923 673
Excédent/(déficit) pour l'année	(105 183)	57 831	1 383 081	151 624	278 598	(311 719)	10 705	7 721	–	–	1 567 201	(94 543)

^a Cet ajustement est nécessaire pour éliminer l'effet des opérations internes de recouvrement des coûts du PNUD.

Note 7

Comparaison avec le budget

7.1 La convention retenue pour établir le budget et celle utilisée pour établir les états financiers sont différentes. L'état V [état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (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 des résultats financiers) l'a été selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

7.2 L'état V a) porte sur la comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2020 et l'état V b) sur la comparaison de ces montants pour la période triennale 2018-2020. La présentation dans l'état V des activités et des dépenses budgétaires qui y sont associées fait apparaître les catégories de coûts approuvées par le Conseil d'administration du PNUD : a) activités de développement, dont : i) activités de programme ; ii) 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 entreprises à des fins spéciales, dont : i) dépenses d'équipement ; ii) activités administrées par le PNUD pour le compte d'autres entités ; e) ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité. Il convient de noter que l'état II présente les charges par nature.

7.3 C'est la raison pour laquelle le montant effectif des dépenses financées au moyen des ressources ordinaires diffère du montant total des charges.

7.4 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 les états V a) et V b). Le Conseil d'administration a approuvé un budget intégré quadriennal pour la période 2018-2021. 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 prévus dans le budget et des montants effectifs aux fins de l'établissement des états financiers. On trouvera les montants annuels approuvés au titre des composantes programmatiques et institutionnelles du budget intégré dans le tableau 4a de l'annexe A du rapport de l'Administrateur intitulé « Plan de ressources intégré et projet de budget intégré du Programme des Nations Unies pour le développement pour la période 2018-2021 » ([DP/2017/39](#)).

7.5 Les états V a) et V b) permettent 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 effectives. Les états V a) et V b) présentent également des informations supplémentaires sur l'exécution du budget pour l'année considérée et sur les résultats cumulés pour les trois premières années de l'actuel plan stratégique.

7.6 Il n'y a pas d'écart significatif entre le budget initial approuvé et le budget définitif approuvé, les montants étant équivalents. En 2020, les taux d'exécution du budget ont été déterminés 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 2018-2021.

7.7 En conséquence, en 2020, par rapport aux crédits ouverts :

- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de développement (527,6 millions de dollars) représentent 104,3 % du budget approuvé annualisé de 505,7 millions de dollars (voir le paragraphe 7.8 pour plus d'informations) ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (10,1 millions de dollars) représentent 63,2 % du budget approuvé annualisé de 16,0 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de gestion (156,7 millions de dollars) représentent 98,4 % du budget approuvé annualisé de 159,2 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités entreprises à des fins spéciales (8,0 millions de dollars) représentent 72,4 % du budget approuvé annualisé de 11,0 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité (4,5 millions de dollars) représentent 64,2 % du budget approuvé annualisé de 7 millions de dollars.

7.8 En 2020, le PNUD a revu à la hausse le plafond des dépenses annuelles au titre de la composante programmatique du budget intégré, compte tenu du montant des contributions volontaires reçues et des liquidités requises pour couvrir les charges imputées sur les ressources ordinaires, y compris du niveau des dépenses engagées au cours des deux premières années d'exécution du plan stratégique quadriennal. Cela s'est traduit par des dépenses au titre des activités de développement plus élevées que prévu dans le budget annualisé de 2020.

7.9 Comme le montre l'état V b), pour la période triennale 2018-2020, les dépenses sont restées inférieures aux montants prévus dans le budget approuvé pour la période. En effet :

- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de développement (1 377,4 millions de dollars) représentent 95,2 % du budget approuvé de 1 447,4 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (108,9 millions de dollars) représentent 85,2 % du budget approuvé de 127,9 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités de gestion (411,8 millions de dollars) représentent 93,6 % du budget approuvé de 439,9 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des activités entreprises à des fins spéciales (25,3 millions de dollars) représentent 76,4 % du budget approuvé de 33,1 millions de dollars ;
- Les crédits effectivement utilisés au titre des ressources supplémentaires destinées à financer des mesures de sécurité (4,5 millions de dollars) représentent 64,2 % du budget approuvé de 7 millions de dollars.

7.10 On trouvera ci-après le rapprochement des montants effectifs 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 a), 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	Investissement	Financement	Total
Montant effectif total (calculé selon une base comparable) présenté dans l'état V a)	(702 655)	(4 204)	–	(706 859)
Différences liées à la méthode de calcul	42 034	(27)	–	42 007
Différences relatives aux entités prises en compte	1 551 217	(552 168)	–	999 049
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie présentés dans l'état IV	890 596	(556 399)	–	334 197

7.11 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.

7.12 Les différences relatives aux entités entre l'état IV et l'état V a) 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.

7.13 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 8

Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Programme des Nations Unies pour le développement		
Fonds en banque	455 469	235 267
Fonds détenus par des gestionnaires extérieurs	32 550	33 890
Petite caisse et encaisse de projet	140	171
Fonds du marché monétaire	33 436	64 244
Instruments du marché monétaire	342 410	219 492
Dépréciation	(25 493)	(26 234)
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)	838 512	526 830
Montants détenus en fiducie pour le compte de fonds d'affectation spéciale multidonateurs		
Fonds en banque	4 752	1 088
Fonds du marché monétaire	164 047	154 268
Instruments du marché monétaire	169 981	124 731
Obligations	–	5 595
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie : montants détenus en fiducie)	338 780	285 682
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie et montants détenus en fiducie)	1 177 292	812 512

8.1 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.

8.2 La diminution de 0,74 million de dollars de la dépréciation s'explique principalement par la comptabilisation en pertes de soldes irrécouvrables dont il avait été précédemment tenu compte et qui ont été portés au passif.

8.3 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 30.

Note 9 Placements

9.1

Total des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Placements à court terme		
Placements gérés par le PNUD	3 875 973	3 638 863
Placements gérés par des gestionnaires extérieurs	7 436	8 636
Total des placements à court terme	3 883 409	3 647 499
Placements à long terme		
Placements gérés par le PNUD	2 442 991	2 155 005
Placements gérés par des gestionnaires extérieurs	877 872	732 013
Total des placements à long terme	3 320 863	2 887 018
Total des placements	7 204 272	6 534 517

Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Placements à court terme		
Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	532 044	419 921
Placements à long terme		
Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	157 868	168 541
Total des placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	689 912	588 462

9.1.1. 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 gérés par des gestionnaires extérieurs. La rubrique « Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires » regroupe

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.

9.2

Total des placements gérés par le PNUD : titres détenus jusqu'à leur échéance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1 ^{er} janvier 2020	Achats	Échéances atteintes	Amortissement	Reclassement de long terme à court terme	31 décembre 2020
Placements à court terme						
Instruments du marché monétaire	1 798 682	3 865 554	(3 438 365)	8 964	279 594	2 514 429
Obligations	1 840 181	234 428	(1 889 652)	70	1 176 517	1 361 544
Total des placements à court terme	3 638 863	4 099 982	(5 328 017)	9 034	1 456 111	3 875 973
Placements à long terme						
Instruments du marché monétaire	–	278 986	–	608	(279 594)	–
Obligations	2 155 005	1 875 138	(408 556)	(2 079)	(1 176 517)	2 442 991
Total des placements à long terme	2 155 005	2 154 124	(408 556)	(1 471)	(1 456 111)	2 442 991
Total des placements détenus jusqu'à leur échéance	5 793 868	6 254 106	(5 736 573)	7 563	–	6 318 964

9.2.1. Le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur ses placements détenus jusqu'à leur échéance au 31 décembre 2020.

9.2.2. 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 30.

9.3

Placements gérés par un gestionnaire extérieur : actifs financiers disponibles à la vente

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Placements à court terme		
Obligations	6 920	8 632
Obligations : ajustements de la juste valeur	516	4
Total des placements à court terme	7 436	8 636
Placements à long terme		
Actions	450 922	416 789
Actions : ajustements de la juste valeur	124 465	53 502
Obligations	283 678	255 192
Obligations : ajustements de la juste valeur	18 807	6 530
Total des placements à long terme	877 872	732 013
Total des placements disponibles à la vente gérés par des gestionnaires extérieurs	885 308	740 649

9.3.1. Le portefeuille de titres disponibles à la vente est composé de placements gérés par des gestionnaires extérieurs aux fins du financement des prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service. Outre ces placements, un montant de 32,55 millions de dollars (33,89 millions en 2019) également réservé à l'assurance maladie après la cessation de service a été comptabilisé dans la catégorie Trésorerie et équivalents de trésorerie.

9.3.2. Le montant total réservé à cette fin, trésorerie et équivalents de trésorerie compris, se situe à 917,86 millions de dollars (774,54 millions en 2019).

9.3.3. Le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur ses placements disponibles à la vente au 31 décembre 2020.

9.3.4. 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 30.

9.4

Placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1 ^{er} janvier 2020	Achats	Échéances atteintes	Amortissement	Reclassement de long terme à court terme	31 décembre 2020
Placements à court terme						
Instruments du marché monétaire	164 698	867 873	(670 000)	2 311	34 923	399 805
Obligations	255 223	55 555	(276 526)	(152)	98 139	132 239
Total des placements à court terme	419 921	923 428	(946 526)	2 159	133 062	532 044
Placements à long terme						
Instruments du marché monétaire	–	34 814	–	109	(34 923)	–
Obligations	168 541	154 675	(67 001)	(208)	(98 139)	157 868
Total des placements à long terme	168 541	189 489	(67 001)	(99)	(133 062)	157 868
Total des placements : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	588 462	1 112 917	(1 013 527)	2 060	–	689 912

9.4.1. Le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur les placements du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires au 31 décembre 2020.

Note 10
Créances : opérations sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Contributions à recevoir (créances courantes)	2 845 454	2 315 465
Dépréciation ^a	(880)	(691)
Contributions à recevoir (créances courantes, montant net)	2 844 574	2 314 774
Contributions à recevoir (créances non courantes)	1 960 710	1 736 674
Total des créances (opérations sans contrepartie directe)	4 805 284	4 051 448

^a La dépréciation des créances liées à des opérations sans contrepartie directe a augmenté de 0,189 million de dollars en 2020. 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)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Arriérés	133 263	104 149
Contributions à recevoir dans les années à venir	4 672 021	3 947 299
Total des créances (opérations sans contrepartie directe)	4 805 284	4 051 448

10.1 Les contributions à recevoir comprennent 4,672 milliards de dollars (2019 : 3,947 milliards de dollars) que les donateurs se sont engagés à verser au PNUD dans des accords signés pour des périodes futures et 191,679 millions de dollars (2019 : 358,497 millions de dollars) de créances au titre des ressources ordinaires.

10.2 Les 133,263 millions de dollars (2019 : 104,149 millions) 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.

10.3 Un montant de 4,614 milliards de dollars (2019 : 3,693 milliards de dollars) correspond à des contributions à recevoir affectées, 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.

10.4 Les risques de crédit et de change auxquels le PNUD est exposé en ce qui concerne les créances sont décrits dans la note 30.

Note 11
Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Créances courantes		
Créances sur d'autres entités des Nations Unies	4 508	10 288
Placements à recevoir	18 014	32 004
Créances sur des tiers	33 729	28 054
Créances sur le personnel	446	391
Autres actifs financiers	202	–
Créances accessoires	1 662	1 610
Créances diverses courantes : total brut	58 561	72 347
Dépréciation ^a	(2 344)	(848)
Créances diverses courantes : total net	56 217	71 499
Créances non courantes		
Dépôts de garantie	100	99
Créances diverses non courantes : total brut	100	99
Créances diverses : total net	56 317	71 598

^a La dépréciation des créances diverses a augmenté de 1,496 million de dollars en 2020 : des dépréciations de 2,152 millions de dollars ont été enregistrées, auxquelles a été déduit un montant de 0,656 million de dollars correspondant à la reprise de dépréciations comptabilisées au cours des périodes précédentes.

Classement par échéance des créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Échéance inférieure ou égale à 6 mois	25 962	59 542
Échéance supérieure à 6 mois	32 699	12 904
Créances diverses : total brut	58 661	72 446

Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Fonds des Nations Unies pour la population	–	6 345
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	4 444	3 716
Créances sur d'autres entités au titre de la réserve au titre des bureaux et logements hors siège	28	36
Université des Nations Unies	4	191

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres	32	–
Total des créances diverses sur des entités des Nations Unies	4 508	10 288

11.1 Les risques de crédit et de change auxquels le PNUD est exposé en ce qui concerne les créances sont décrits dans la note 30.

Note 12

Avances versées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fonds de fonctionnement versés aux gouvernements et à des organisations non gouvernementales pour des activités qui n'ont pas encore été exécutées	75 461	129 583
Fonds de fonctionnement versés à des entités des Nations Unies pour des activités qui n'ont pas encore été exécutées	94 976	74 223
Charges comptabilisées d'avance	33 270	40 223
Avances versées aux fonctionnaires	15 416	14 017
Avances versées : total brut	219 123	258 046
Dépréciation ^a	(1 600)	(1 364)
Avances versées : total net	217 523	256 682

^a La dépréciation des avances versées a augmenté de 0,236 million de dollars en 2020, pour s'établir à 1,600 million de dollars : des dépréciations de 0,316 million de dollars ont été comptabilisées en 2020, auxquelles a été déduit un montant de 0,080 million de dollars correspondant à la reprise de dépréciations comptabilisées au cours de périodes précédentes.

Classement par échéance des avances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Échéance inférieure ou égale à 6 mois	204 941	215 492
Échéance supérieure à 6 mois	14 182	42 554
Avances versées : total brut	219 123	258 046

Note 13

Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fournitures et matériel médicaux	9 591	6 759
Fournitures et consommables informatiques	230	–

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fournitures de bureau	764	848
Carburant	6	6
Publications	70	51
Rapports sur le développement humain	1	26
Fournitures et matériel d'intervention d'urgence	12	12
Fournitures et matériel électoraux	–	5
Autres stocks liés à des projets	1 643	1 420
Total des stocks	12 317	9 127

Note 14**Prêts à des gouvernements**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs courants		
Prêts à des gouvernements	507	507
Total (actifs courants)	507	507
Actifs non courants		
Prêts à des gouvernements	3 011	3 518
Total (actifs non courants)	3 011	3 518
Total des prêts à des gouvernements	3 518	4 025

14.1 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.

14.2 Au 31 décembre 2020, les pays bénéficiaires de prêts étaient Cabo Verde, les Comores, la Guinée-Bissau et Sao Tomé-et-Principe.

14.3 Le solde courant des prêts à des gouvernements ayant été remboursé, la partie suivante de 0,507 million de dollars a été reclassée de non courante à courante à la fin de l'année.

Note 15**Immobilisations corporelles**

15.1 Le PNUD distingue deux grandes catégories d'immobilisations corporelles : les actifs de projet et les actifs de gestion. Les actifs de projet, qui représentent 23 % des immobilisations corporelles, servent à l'exécution des programmes et projets de l'entité. Les actifs de gestion, qui en représentent 77 %, sont utilisés pour les activités non liées aux projets dans les bureaux de pays et au siège du PNUD.

15.2 Comme indiqué dans la note 5, le 1^{er} janvier 2020, le PNUD a modifié son seuil d'immobilisation des actifs, ce qui a eu une incidence sur 18 066 actifs d'un coût total de 41,378 millions de dollars et d'une valeur comptable de 20,810 millions de dollars. Le détail de l'effet de cette modification comptable est présenté dans le tableau ci-dessous.

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 2020								
Valeur	7 175	45 867	5 136	58 897	98 499	15 529	28 095	259 198
Cumul des amortissements	–	(7 844)	(2 963)	(30 502)	(51 036)	(5 323)	(11 474)	(109 142)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2020	7 175	38 023	2 173	28 395	47 463	10 206	16 621	150 056
Modification du seuil d'immobilisation des actifs – 1^{er} janvier 2020								
Valeur – révisée	7 175	45 844	1 304	23 977	97 930	13 495	28 095	217 820
Cumul des amortissements – révisé	–	(7 830)	(708)	(13 112)	(50 778)	(4 672)	(11 474)	(88 574)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2020 – révisée	7 175	38 014	596	10 865	47 152	8 823	16 621	129 246
Année terminée le 31 décembre 2020								
Entrées et ajustements	–	624	33	840	9 541	675	1 955	13 668
Cessions – charges	–	(90)	(71)	(1 458)	(6 053)	(1 064)	(238)	(8 974)
Amortissements	–	(1 648)	146	(1 103)	(7 505)	(597)	(3 001)	(13 708)
Cessions – amortissements cumulés/amortissements	–	92	21	386	3 993	250	175	4 917
Dépréciations	–	–	–	–	(68)	–	–	(68)
Reclassements	–	88	(296)	–	–	–	208	–
Valeur comptable au 31 décembre 2020	7 175	37 080	429	9 530	47 060	8 087	15 720	125 081
Solde au 31 décembre 2020								
Valeur	7 175	46 466	970	23 359	101 350	13 106	30 020	222 446
Cumul des amortissements	–	(9 386)	(541)	(13 829)	(54 290)	(5 019)	(14 300)	(97 365)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	7 175	37 080	429	9 530	47 060	8 087	15 720	125 081

15.3 La modification du seuil d'immobilisation des actifs, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020, a entraîné une diminution de la valeur comptable nette des immobilisations corporelles, qui a été ramenée de 150 millions de dollars à 129 millions de dollars.

15.4 Au 31 décembre 2020, des immobilisations en cours de construction d'une valeur de 0,5 million de dollars (2019 : 1,5 million de dollars) ont été comptabilisées au titre des améliorations locatives.

15.5 Des actifs d'une valeur de 0,295 million de dollars qui étaient auparavant classés dans la catégorie Mobilier et agencements ont été reclassés en 2020 car considérés comme des bâtiments préfabriqués, ce qui a fait augmenter de 0,266 million de dollars l'amortissement dans la catégorie Bâtiments et fait diminuer

de 0,194 million de dollars l'amortissement dans la catégorie Mobilier et agencements, d'où un amortissement négatif à cette rubrique.

15.6 Au 31 décembre 2020, la dépréciation des immobilisations corporelles du PNUD se montait à 0,068 million de dollars (2019 : zéro).

Note 16 Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Logiciels acquis à l'extérieur</i>	<i>Marques de commerce, droits d'auteur et licences</i>	<i>Actifs en cours de développement</i>	<i>Total</i>
Solde au 1^{er} janvier 2020					
Valeur	19 179	65	298	289	19 831
Cumul des amortissements	(12 703)	(25)	(233)	–	(12 961)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2020	6 476	40	65	289	6 870
Année terminée le 31 décembre 2020					
Entrées et ajustements	66	–	11	2375	2 452
Sorties	–	(37)	(293)	–	(330)
Amortissements	(2 154)	(4)	(1)	–	(2 159)
Ajustements apportés aux amortissements cumulés/amortissements	–	6	228	–	234
Dépréciations	–	–	–	–	–
Reclassements	152	–	–	(152)	–
Valeur comptable au 31 décembre 2020	4 540	5	10	2 512	7 067
Solde au 31 décembre 2020					
Valeur	19 397	28	16	2 512	21 953
Cumul des amortissements	(14 857)	(23)	(6)	–	(14 886)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	4 540	5	10	2 512	7 067

16.1 Le PNUD n'a constaté aucune dépréciation sur ses immobilisations incorporelles au 31 décembre 2020 (2019 : 1,168 million de dollars).

Note 17 Dettes et autres charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Charges à payer	81 330	86 842
Dettes envers d'autres entités des Nations Unies	31 390	34 266
Dettes envers des tiers	65 689	63 176
Autres passifs financiers	694	175
Sommes dues au personnel	4 370	3 989
Placements	4 087	–
Total des dettes et autres charges à payer	187 560	188 448

Dettes envers d'autres entités des Nations Unies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Compte courant de l'Organisation des Nations Unies	11 122	8 332
Organisation mondiale de la Santé	6 187	5 505
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	4 184	4 057
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA)	2 693	2 546
Fonds d'équipement des Nations Unies	271	5 093
Fonds des Nations Unies pour la population	456	–
Prélèvement aux fins de la coordination	3 530	2 323
Autres entités des Nations Unies	2 947	6 410
Total des dettes envers d'autres entités des Nations Unies	31 390	34 266

Note 18

Avances à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Fonds de fonctionnement à verser aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales	1 968	948
Fonds de fonctionnement à verser aux agents d'exécution ou aux partenaires de réalisation	13 131	40 346
Total des avances à payer	15 099	41 294

Note 19

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)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Actifs courants		
Fonds reçus par anticipation	21 827	7 043
Produits comptabilisés d'avance : Département de la sûreté et de la sécurité	–	1 022
Produits comptabilisés d'avance : commissions perçues par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en sa qualité d'agent d'administration	10 574	9 782
Produits comptabilisés d'avance : créances (opérations sans contrepartie directe)	10	3

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Comptes de compensation avec des entités des Nations Unies	105 513	167 740
Fonds pour services communs reçus par anticipation d'entités des Nations Unies	103 085	91 425
Total des fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance (actifs courants)	241 009	277 015
Actifs non courants		
Produits comptabilisés d'avance : commissions perçues par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en sa qualité d'agent d'administration	13 246	11 290
Total des fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance (actifs non courants)	13 246	11 290
Total des fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	254 255	288 305

19.1 Les produits comptabilisés d'avance venant du Département de la sûreté et de la sécurité sont liés aux services fournis au personnel du Département à l'appui des mesures de sécurité appliquées dans les bureaux de pays des Nations Unies. 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 paiements 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 à usage de bureaux 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 2020	31 décembre 2019
Remboursements aux donateurs	7 550	9 134
Total des fonds détenus au nom de donateurs	7 550	9 134

19.2 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 20

Fonds détenus en fiducie : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs courants		
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	871 005	703 870
Total des fonds détenus en fiducie (actifs courants) : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	871 005	703 870
Actifs non courants		
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	157 868	168 541
Total des fonds détenus en fiducie (actifs non courants) : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	157 868	168 541
Total des fonds détenus en fiducie : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1 028 873	872 411

20.1 Ce montant représente les fonds versés par les donateurs au Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en vue d'un décaissement futur. En 2020, le PNUD, en sa qualité d'agent d'administration, a reçu des apports nets de trésorerie provenant des donateurs d'un montant équivalant à 1 574,761 millions de dollars (2019 : 1 296,809 millions de dollars) et décaissé 1 423,157 millions de dollars (2019 : 1 233,333 millions de dollars). L'augmentation des apports nets de trésorerie tient notamment aux intérêts créditeurs et au produit des placements (10,789 millions de dollars, contre 18,159 millions de dollars en 2019) et à l'évolution nette des autres actifs et passifs (0,175 million de dollars, contre 0,899 million de dollars en 2019).

Note 21

Avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Passifs courants		
Congé annuel	88 777	68 317
Régime d'assurance maladie	121 639	112 315
Assurance maladie après la cessation de service	20 870	19 197
Prestations liées au rapatriement	7 673	9 372
Congé dans les foyers	8 123	6 408
Indemnités de fin de contrat de travail	490	269
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	901	846
Cotisations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	276	23 771
Capital-décès	221	231

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres avantages du personnel	220	175
Total des passifs courants liés aux avantages du personnel	249 190	240 901
Passifs non courants		
Assurance maladie après la cessation de service	1 153 023	1 027 982
Prestations liées au rapatriement	109 193	95 794
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	14 859	13 447
Congé dans les foyers	2 649	2 071
Capital-décès	2 581	2 566
Total des passifs non courants liés aux avantages du personnel	1 282 305	1 141 860
Total des passifs liés aux avantages du personnel	1 531 495	1 382 761

21.1 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.

21.2 Les 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 calculés en reportant au 31 décembre 2020 les montants issus de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2019. Les résultats sont calculés sur la base des hypothèses démographiques utilisées aux fins de l'évaluation arrêtée au 31 décembre 2019. Les hypothèses financières ont été revues et les taux d'actualisation et les tendances en matière de soins de santé ont été actualisés au 31 décembre 2020.

21.3 Les engagements relatifs aux congés annuels ont augmenté de 20,5 millions de dollars (30 %) et ceux liés aux congés dans les foyers de 2,3 millions de dollars (27 %). Cette situation tient au fait que les membres du personnel ont pris moins de congés en 2020 en raison de la pandémie et des restrictions en matière de voyage qui ont été imposées pour l'endiguer.

Régimes à prestations définies

21.4 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, et d'autres prestations, telles que le capital-décès et les indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès.

21.5 La valeur actuelle des engagements au titre de ces régimes de prévoyance à prestations définies a évolué 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>
Montant des engagements au 31 décembre 2019	1 047 179	105 166	2 797	14 293	1 169 435
<i>Facteurs d'augmentation des engagements</i>					
Coût des services rendus au cours de la période	37 235	9 219	89	853	47 396
Coût financier	35 504	3 080	64	57	38 705
Pertes actuarielles sur les décaissements	-	-	7	-	7
Pertes actuarielles dues à la modification des hypothèses financières	73 830	9 061	88	933	83 912
Pertes actuarielles dues à la modification des hypothèses démographiques	-	-	-	194	194
Pertes actuarielles dues aux ajustements liés à l'expérience	-	-	-	271	271
<i>Facteurs de diminution des engagements</i>					
Prestations effectivement versées	(12 379)	(4 207)	(243)	(840)	(17 669)
(Gains) actuariels sur les versements	(7 476)	(5 453)			(12 929)
(Gains) actuariels dus à la modification des hypothèses financières	-	-	-	-	-
(Gains) actuariels dus à la modification des hypothèses démographiques	-	-	-	-	-
(Gains) actuariels dus aux ajustements liés à l'expérience	-	-	-	-	-
Passif constaté au 31 décembre 2020	1 173 893	116 866	2 802	15 761	1 309 322

21.6 La valeur des engagements au titre des prestations définies est égale au passif correspondant présenté dans l'état de la situation financière.

21.7 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	37 235	9 219	89	853	47 396
Coût financier	35 504	3 080	64	57	38 705
Total des charges comptabilisées au titre des avantages du personnel	72 739	12 299	153	910	86 101

21.8 Les gains/(pertes) actuariels comptabilisés directement dans l'actif net/la situation nette se répartissent 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
Gains/(pertes) actuariels dus à la modification des hypothèses et aux ajustements liés à l'expérience	(73 830)	(9 061)	(88)	(1 398)	(84 377)
Gains/(pertes) actuariels sur les décaissements	7 476	5 453	(7)	–	12 922
Total des gains/(pertes) actuariels comptabilisés	(66 354)	(3 608)	(95)	(1 398)	(71 455)

21.9 La perte actuarielle nette enregistrée en 2020, soit 71,455 millions de dollars, tient essentiellement à une perte actuarielle de 73,830 millions de dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, qui est imputable à la modification des hypothèses actuarielles.

21.10 Le tableau ci-après présente les montants des engagements au titre des prestations définies et de l'ajustement lié à l'expérience pour la période considérée et les quatre périodes antérieures :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019	2018	2017	2016
Assurance maladie après la cessation de service					
Engagements au titre des prestations définies	1 173 893	1 047 179	1 036 847	1 316 407	1 034 861
Ajustements liés à l'expérience	–	47 926	(188 125)	118 690	–
Duration ^a	21	22	18	–	–
Rapatriement					
Engagements au titre des prestations définies	116 866	105 166	93 273	105 675	98 913
Ajustements liés à l'expérience	–	1 271	(7 187)	7 892	–
Duration ^a	10	10	9	–	–
Capital-décès					
Engagements au titre des prestations définies	2 802	2 797	1 427	2 084	2 412
Ajustements liés à l'expérience	–	29	(571)	(143)	–
Duration ^a	8	8	8	–	–
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès					
Engagements au titre des prestations définies	15 761	14 293	13 319	15 460	16 457
Ajustements liés à l'expérience	271	(541)	(1 398)	1 488	2 184
Duration ^a	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.

21.11 Les montants estimatifs des versements dus au titre des régimes à prestations définies pendant les 10 prochaines années, déduction faite des cotisations des participants à ces régimes, sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2030
Assurance maladie après la cessation de service	21 584	23 322	25 110	26 960	28 858	173 819
Prime de rapatriement	7 909	7 019	6 619	6 546	6 721	32 253
Capital-décès	226	219	214	209	204	913
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	894	858	824	790	761	3 371

21.12 À la fin de 2020, le PNUD disposait de 917,859 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 78 % (2019 : 74 %) du montant total de ces engagements (1 173,9 millions de dollars).

21.13 La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2021.

Hypothèses actuarielles

21.14 À l'instar de plusieurs entités du système des Nations Unies, le PNUD procède à une évaluation complète tous les deux ans 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. Ayant constaté que le changement était situé dans les limites définies lorsqu'il a évalué l'évolution des données démographiques en 2020, le PNUD a décidé de considérer que les données arrêtées lors de l'évaluation complète effectuée au 31 décembre 2019 s'appliquaient au 31 décembre 2020. Les hypothèses financières ont été revues et les taux d'actualisation et les tendances en matière de soins de santé ont été actualisés au 31 décembre 2020. 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 d'évolution tendancielle du coût des soins de santé. Les principales hypothèses retenues pour déterminer les engagements au titre des prestations définies sont les suivantes :

	2020	2019
Taux d'actualisation :		
a) Assurance maladie après la cessation de service	2,95 %	3,42 %
b) Prestations liées au rapatriement	2,21 %	3,7 %
c) Capital-décès	2,0 %	2,39 %
d) Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	2,69 %	3,33 %

	2020	2019
Taux tendanciels du coût des soins de santé :		
a) Plans proposés aux États-Unis d'Amérique (hors Medicare)	5,31 %, tombant progressivement à 3,65 % au bout de 14 ans	5,44 %, tombant progressivement à 3,85 % au bout de 13 ans
b) Plans proposés aux États-Unis d'Amérique (Medicare)	5,15 %, tombant progressivement à 3,65 % au bout de 14 ans	5,26 %, tombant progressivement à 3,85 % au bout de 13 ans
c) Plans d'assurance dentaire proposés aux États-Unis d'Amérique	4,59 %, tombant progressivement à 3,65 % au bout de 14 ans	4,66 %, tombant progressivement à 3,85 % au bout de 13 ans
d) Régimes proposés hors États-Unis (Suisse)	3,64 %, tombant progressivement à 2,75 % au bout de 8 ans	3,76 %, tombant progressivement à 2,85 % au bout de 8 ans
e) Plans proposés hors États-Unis (zone euro)	3,73 %, tombant progressivement à 3,25 % au bout de 6 ans	3,83 %, tombant progressivement à 3,65 % au bout de 3 ans
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	2,20 %	2,20 %
Coût des prestations médicales par personne (en fonction de l'âge) (en dollars É.-U.)	975-14 571	932-13 819
Méthode actuarielle utilisée	Méthode des unités de crédit projetées	Méthode des unités de crédit projetées

21.15 D'autres hypothèses actuarielles sont retenues pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service : inscription au plan 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.

21.16 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 :

<i>Taux de mortalité – fonctionnaires en activité</i>	2020		2019	
	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 69 ans</i>	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 69 ans</i>
Hommes	0,00056	0,00718	0,00056	0,00718
Femmes	0,00037	0,00522	0,00037	0,00522

<i>Taux de mortalité – fonctionnaires à la retraite</i>	2020		2019	
	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 70 ans</i>	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 70 ans</i>
Hommes	0,00062	0,00913	0,00062	0,00913
Femmes	0,00035	0,00561	0,00035	0,00561

21.17 Les taux de départ à la retraite des administrateurs 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 :

<i>Taux de départ à la retraite : administrateurs comptant au moins 30 années d'activité</i>	2020		2019	
	<i>À l'âge de 55 ans</i>	<i>À l'âge de 62 ans</i>	<i>À l'âge de 55 ans</i>	<i>À l'âge de 62 ans</i>
Hommes	0,16	0,70	0,16	0,70
Femmes	0,20	0,80	0,20	0,80

21.18 En ce qui concerne les fonctionnaires en activité, l'hypothèse ci-après a été retenue quant à la probabilité qu'ils soient mariés à la date de départ à la retraite :

<i>Probabilité qu'un fonctionnaire en activité soit marié à la date de départ à la retraite</i>	2020	2019
	Hommes	0,75
Femmes	0,75	0,75

Analyse de sensibilité

21.19 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)

	+0,5 %	-0,5 %
Incidence de la variation du taux d'actualisation sur le montant des engagements en fin d'année	(113 703)	131 747
Incidence de la variation des taux tendanciels d'évolution du coût des soins de santé sur la valeur cumulée en fin d'année des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	126 712	(110 666)

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

21.20 Le PNUD est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies 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.

21.21 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 que le PNUD verse à la Caisse durant l'année financière sont constatées en charges.

21.22 Les Statuts de la Caisse disposent que 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 la faire réaliser 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.

21.23 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 l'organisation. 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.

21.24 La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2019 et celle-ci a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2020, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2019 s'appliquaient au 31 décembre 2020.

21.25 L'utilisation au 31 décembre 2020 des données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2019 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 144,2 % (contre 139,2 % en 2017). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 107,1 % (contre 102,7 % en 2017).

21.26 Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2019, 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.

21.27 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 le 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 (2017, 2018 et 2019) s'élevait à 7 546,92 millions de dollars, dont 6 % provenant du PNUD.

21.28 Les cotisations que le PNUD a versées à la Caisse en 2020 se sont élevées à 147 millions de dollars (2019 : 144 millions de dollars). Ce montant comprend la part de l'organisation, soit 98 millions de dollars (2019 : 96 millions de dollars) ainsi que les contributions des participants, soit 49 millions de dollars (2019 : 48 millions de dollars). Les cotisations dues en 2021, 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 150 millions de dollars.

21.29 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.

21.30 Le Comité des commissaires aux comptes effectue chaque année un audit 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 22

Autres éléments de passif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Passifs courants		
Dépôts non affectés	1 264	6 202
Dettes diverses	2 544	1 172
Total (passifs courants)	3 808	7 374
Passifs non courants		
Dépôts remboursables	120	265
Total (passifs non courants)	120	265
Total	3 928	7 639

Note 23
Réserves

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	Variation	31 décembre 2020
Fonds de dotation	3 000	–	3 000
Réserve opérationnelle	283 001	16 000	299 001
Réserve pour les initiatives spéciales	159	–	159
Total	286 160	16 000	302 160

23.1 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.

23.2 Créée en 1979 par l'ancien 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.

23.3 Au 31 décembre 2020, le solde de la réserve opérationnelle pour les ressources ordinaires s'élevait à 157 millions. 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.

23.4 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 2020. 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.

23.5 La formule de calcul de la réserve pour les autres ressources est fondée sur le partage des coûts, les fonds d'affectation spéciale, les services d'appui remboursables et activités diverses, mais les renseignements présentés sur cette réserve dans le tableau figurant dans la note 6 (Information sectorielle : état de la situation financière au 31 décembre 2020) ne portent que sur l'actif net/la situation nette pour les services d'appui remboursables et les activités diverses.

23.6 La réserve au titre des bureaux et logements hors siège et incluse dans la réserve opérationnelle pour les autres activités financées au moyen des montants réservés aux autres ressources. Elle a été établie en 1979 à un niveau maximum de 25,0 millions de dollars aux fins de construire des logements pour le personnel international des Nations Unies dans les 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 pour les services communs des organismes 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 35.4 (Services d'appui remboursables et activités diverses).

23.7 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 servira à couvrir les frais des déménagements de bureaux (notamment rénovations, mobilier, aménagements et transport).

23.8 Lors du calcul des réserves opérationnelles en 2020, un transfert net de 16 millions de dollars a été effectué selon les formules approuvées par le Conseil d'administration.

Note 24

Excédents cumulés

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	Variation	31 décembre 2020
Excédents cumulés ^a	8 952 771	1 551 201	8 952 771
Fonds réservés à des fins déterminées ^b	144 715	(762)	144 715
Gains/(pertes) actuariel(le)s	250 817	(71 455)	250 817
Variation de la juste valeur des titres disponibles à la vente	60 842	79 534	60 842
Total	9 409 145	1 558 518	9 409 145

^a La variation des excédents cumulés, qui s'élève à 1,551 milliard de dollars, correspond à un excédent de 1,567 milliard de dollars pour l'année et à un transfert à la réserve opérationnelle d'un montant de 0,016 milliard 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.

24.1 Sur le total des excédents cumulés de 10 968 millions de dollars, 10 289 millions de dollars correspondaient au solde cumulé des ressources autres que les ressources

de base⁵ (contre 8 653 millions de dollars en 2019). Le solde du cumul des ressources comprend des créances chiffrées à 4 862 millions de dollars (contre 4 123 millions de dollars en 2019) et des placements représentant 917,86 millions de dollars (contre 774,539 millions de dollars en 2019) qui serviront à financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, ce qui laisse un montant de 5 188 millions de dollars pour l'exécution des programmes.

Note 25

Contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Contributions	6 303 617	4 509 708
Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs	19 317	18 184
Total partiel (contributions et contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs)	6 322 934	4 527 892
Contributions en nature	15 490	14 549
À déduire : contributions inutilisées remboursées aux donateurs	(65 942)	(69 884)
Total (montant net)	6 272 482	4 472 557

25.1 Les contributions en nature comprennent principalement des droits d'usage de terrains et de bâtiments cédés sans contrepartie d'une valeur de 15,394 millions de dollars (14,427 millions de dollars en 2019), ainsi que des dons de biens (notamment du matériel informatique et des fournitures) d'une valeur de 0,096 million de dollars (0,122 million de dollars en 2019).

25.2 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.

25.3 En 2020, le montant des sommes reçues s'est élevé à 5,565 milliards de dollars (4,900 milliards de dollars en 2019).

25.4 Le tableau ci-dessous indique le montant des contributions et des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs constaté en 2020 et l'année à laquelle le produit se rapporte :

(En milliers de dollars des États-Unis)

Année	2020	Année	2019
Année considérée		Année considérée	
2020	1 650 913	2019	580 593
Total partiel, année considérée	650 913	Total partiel, année considérée	580 593

⁵ 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 » dans leur ensemble.

<i>Année</i>	<i>2020</i>	<i>Année</i>	<i>2019</i>
Années à venir		Années à venir	
2021	2 711 311	2020	2 210 625
2022 et après	1 960 710	2021 et après	1 736 674
Total partiel, années futures	4 672 021	Total partiel, années futures	3 947 299
Total (contributions et contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs)	6 322 934	Total (contributions et contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs)	4 527 892

25.5 Au quatrième trimestre de 2020, le PNUD a signé avec les donateurs des accords portant sur un montant total de 2,430 milliards de dollars (contre 1,645 milliard de dollars au quatrième trimestre de 2019) pour des programmes et projets pluriannuels qui seront exécutés au cours des périodes futures. L'un de ces accords, d'un montant de 1,636 milliard de dollars, a été signé en décembre 2020 (contre 0,906 milliard de dollars en décembre 2019).

Note 26 Produits d'opérations avec contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Département de la sûreté et de la sécurité	29 922	29 477
Remboursement de services de gestion et d'appui	76 742	75 467
Volontaires des Nations Unies	1 845	2 010
Commissions pour des services d'appui à l'exécution	2 655	3 071
Commissions pour des services de gestion des états de paie	9 805	9 069
Commissions pour des services de gestion des achats	9 563	4 569
Honoraires de formation	2 613	3 792
Revenus locatifs	3 843	4 185
Commissions perçues par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires en sa qualité d'agent d'administration	10 709	9 200
Chiffre d'affaires et redevances provenant de la vente de publications	–	35
Autres produits d'opérations avec contrepartie directe	18	163
Total	147 715	141 038

26.1 L'augmentation de 4,994 millions de dollars, soit 109 %, des commissions pour des services de traitement des achats est principalement due aux nouvelles activités d'achat de matériel médical et de fournitures médicales liées au projet de lutte contre la COVID-19.

Note 27
Produits des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Produits des placements	118 458	167 171
Total	118 458	167 171

27.1 Les produits des placements sont représentés comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Intérêts perçus sur les instruments à revenu fixe et les soldes de comptes bancaires, majorés ou minorés des primes amorties	94 556	145 935
Dividendes perçus sur le portefeuille des placements du PNUD	6 601	7 580
Plus-value réalisée sur la vente de placements	17 301	13 656
Total	118 458	167 171

27.2 La contraction de 29 % du revenu des placements du PNUD est imputable à la baisse des taux d'intérêt en 2020, elle-même due en partie à la situation économique résultant de la pandémie de COVID-19.

Note 28
Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020	2019
Gains de change ^a	44 306	17 093
Produits de la facturation des services communs et produits accessoires	32 798	24 792
Commissions pour des services généraux de gestion	2 288	6 479
Total	79 392	48 364

^a Les gains de change (44,306 millions de dollars) comprennent un montant de 30,583 millions de dollars correspondant à l'effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Note 29
Charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Charges afférentes aux programmes^a</i>	<i>Total des charges</i>	<i>Charges afférentes aux programmes</i>	<i>Total des charges</i>
	2020	2020	2019	2019
29.1 Services contractuels				
Services contractuels	1 828 821	1 911 105	1 767 549	1 835 382
Charges afférentes au Programme des Volontaires des Nations Unies au titre des services contractuels	40 574	45 740	39 410	43 354
Total (services contractuels)	1 869 395	1 956 845	1 806 959	1 878 736
29.2 Charges de personnel				
Traitements et salaires	166 888	533 956	171 361	509 621
Prestations de retraite	30 069	98 071	30 177	93 621
Avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat de travail	18 571	97 579	18 519	100 618
Prestations liées aux engagements et affectations	8 537	17 069	8 232	26 405
Prestations liées aux congés	9 390	28 786	5 586	13 427
Autres avantages du personnel	60 818	38 849	59 501	44 568
Total (charges de personnel)	294 273	814 310	293 376	788 260
29.3 Fournitures et consommables				
Frais d'entretien des immobilisations corporelles et des fournitures liées aux projets	477 721	496 717	490 020	506 434
Fournitures médicales, pharmaceutiques et agricoles	452 166	464 387	369 611	373 254
Fournitures informatiques et maintenance des logiciels	39 269	47 378	32 093	38 045
Matériel informatique et matériel de communication	76 989	96 266	54 605	59 768
Matériel de sécurité et fournitures de bureau	47 072	49 265	50 690	54 200
Autres consommables utilisés	79	77	41	165
Total (fournitures et consommables utilisés)	1 093 296	1 154 090	997 060	1 031 866
29.4 Frais généraux de fonctionnement				
Voyages	110 451	121 273	187 676	219 156
Formation et recrutement	193 107	200 560	238 347	251 472
Loyers, contrats de location et services collectifs de distribution	78 176	153 818	104 916	175 617
Communications	85 283	114 656	84 203	111 544
Fret	62 140	63 596	35 340	35 970
Services spécialisés	35 563	40 658	31 911	37 502

	<i>Charges afférentes aux programmes^a</i>	<i>Total des charges</i>	<i>Charges afférentes aux programmes</i>	<i>Total des charges</i>
	2020	2020	2019	2019
Sécurité	20 635	34 138	19 625	30 384
Remboursement	986	11 654	1 478	1 834
Contribution aux dépenses relatives aux activités financées en commun	3 464	12 310	3 484	11 864
Contribution aux dépenses relatives aux services informatiques et aux services de communication	1 969	4 581	1 947	4 025
Assurances/garanties	4 939	5 754	6 398	7 360
Frais de fonctionnement divers ^b	232 823	10 959	232 898	16 449
Total (frais généraux de fonctionnement)	829 536	773 957	948 223	903 177
29.5 Subventions et autres transferts				
Dons	277 803	279 122	232 039	233 622
Transferts	(2 825)	8 772	6 025	16 957
Total (subventions et autres transferts)	274 978	287 894	238 064	250 579
29.6 Charges diverses				
Divers	13 723	15 610	25 882	27 936
Pertes de change	7 161	25 948	6 584	19 986
Moins-values découlant de la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 184	1 255	1 503	1 970
Versements à titre gracieux	–	137	–	–
Dépréciation ^c	894	4 933	8	1 884
Total (charges diverses)	22 962	47 883	33 977	51 776
29.7 Amortissement				
Amortissement pour dépréciation	4 293	13 708	5 407	16 980
Amortissement	36	2 159	164	2 299
Total (amortissement)	4 329	15 867	5 571	19 279
Total	4 388 769	5 050 846	4 323 230	4 923 673

^a Dont 4,389 milliards de dollars de charges afférentes aux programmes et 662 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 35.1 (Ventilation des charges, par catégorie).

^b Dont 3,1 millions de dollars correspondant aux services administratifs fournis par d'autres organismes des Nations Unies.

^c Le total de 4,933 millions de dollars comprend un montant brut de 3,987 millions de dollars diminué de 0,150 million de dollars au titre de dépréciations précédemment comptabilisées et augmenté de 1,096 million de dollars au titre de l'amortissement réel.

29.1 L'augmentation de 15,359 millions de dollars au titre des prestations liées aux congés (congé annuel et congé dans les foyers) tient principalement au fait que les

membres du personnel ont pris moins de congés en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 et des restrictions des voyages qui ont été instaurées pour la contenir.

29.2 Les frais de voyage ont diminué de 97,883 millions de dollars (45 %), en raison principalement des interdictions de voyager, des mesures de confinement et des restrictions pesant sur les voyages, de l'annulation ou du report de voyages officiels et des changements concernant les voyages liés aux affectations et aux rapatriements. Une tendance analogue a été observée en ce qui concerne la formation et les recrutements : la diminution s'est chiffrée à 50,912 millions de dollars (20 %) par rapport à l'année précédente (voir note 29, Charges).

29.3 Les achats de fournitures médicales, pharmaceutiques et agricoles ont augmenté de 91,133 millions de dollars, soit 24 %. Cela résulte principalement de nouvelles activités d'acquisition de matériel médical et de fournitures médicales liées au projet de lutte contre la COVID-19. En outre, l'augmentation des achats liés à la pandémie a entraîné une augmentation des frais de transport de 27,626 millions de dollars

Note 30

Instruments financiers et gestion des risques

30.1 Les règles de gestion des risques du PNUD, les politiques et 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.

30.2 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 la politique et les directives du PNUD en la matière, consistent à assurer :

a) la sécurité : 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 : 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) le rendement : optimiser le produit des placements dans les limites imposées par les impératifs susmentionnés de sécurité et de liquidité ;

d) la responsabilité sociale : sélectionner des investissements socialement responsables par élimination parmi ceux qu'offre le fournisseur désigné.

30.3 Au 31 décembre 2020, 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.

30.4 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.

30.5 Le PNUD a confié la gestion des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service à deux entités extérieures en vue de garantir un rendement suffisant, compte tenu de l'horizon à long terme des engagements correspondants. Au 31 décembre 2020, ce portefeuille était considéré comme disponible à la vente. Il était composé d'éléments de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, de titres à revenu fixe et d'actions.

30.6 Les gérants externes de portefeuilles sont tenus de suivre les directives applicables au placement des fonds de l'assurance maladie après la cessation de service. 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.

30.7 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 2020</i>	<i>Valeur comptable au 31 décembre 2019</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	–	838 512	–	838 512	526 830
Placements	6 318 964	885 308	–	–	7 204 272	6 534 517
Créances (opérations sans contrepartie directe)	–	–	4 805 284	–	4 805 284	4 051 448
Créances diverses	–	–	56 317	–	56 317	71 598
Avances versées	–	–	217 523	–	217 523	256 682
Prêts à des gouvernements	–	–	3 518	–	3 518	4 025
Total	6 318 964	885 308	5 921 154	–	13 125 426	11 445 100

b) Répartition 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 2020</i>	<i>Valeur comptable au 31 décembre 2019</i>
Dettes et autres charges à payer	187 066	494	187 560	188 448
Avances à payer	15 099	–	15 099	41 294
Fonds détenus en fiducie – Bureau des fonds d’affectation spéciale pluripartenaires	1 028 873	–	1 028 873	872 411
Fonds détenus au nom de donateurs	7 550	–	7 550	9 134
Autres éléments de passif	3 928	–	3 928	7 639
Total	1 242 516	494	1 243 010	1 118 926

30.8 Les actifs financiers détenus jusqu’à leur échéance sont comptabilisés au coût amorti. Au 31 décembre 2020, la valeur de marché de ces actifs excédait leur valeur comptable de 47,927 millions de dollars (contre 15,169 millions de dollars à la fin de 2019). 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.

30.9 Au 31 décembre 2020, le PNUD avait 0,494 million de dollars (contre 0,175 million de dollars à la fin de 2019) de passifs financiers 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. Au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, le PNUD n’avait pas d’actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat.

30.10 Pour l’année terminée le 31 décembre 2020, une perte d’un montant net de 2,660 millions de dollars (un gain net de 2,434 millions de dollars avait été enregistré en 2019) au titre d’actifs et de passifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat a été constatée dans l’état des résultats financiers.

Mode d’évaluation

30.11 Le tableau ci-dessous indique la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente détenus par le PNUD au 31 décembre 2020, par niveau.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Total</i>
Actif				
Actifs financiers disponibles à la vente				
Actions	575 387	–	–	575 387
Obligations	309 921	–	–	309 921
Passif				
Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat	–	(494)	–	(494)
Total	885 308	(494)	–	884 814

30.12 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 les 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

30.13 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).

30.14 Au 31 décembre 2020, 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.

30.15 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 prévues énoncent des critères prudents de solvabilité pour tous les émetteurs et fixent des limites relatives aux échéances et aux contrepartistes en fonction de la qualité de leur crédit. Les politiques et directives prescrivent une surveillance continue des notes de crédit des émetteurs et des contrepartistes. 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.

30.16 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 2020, 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 2020	AAA	AA+	AA à AA-	A+	A	A-	Non noté	Total
Instruments du marché monétaire	802 505	427 391	934 450	299 963	–	50 000	120	2 514 429
Obligations	2 238 358	664 847	628 348	272 982	–	–	–	3 804 535
Total	3 040 863	1 092 238	1 562 798	572 945	–	50 000	120	6 318 964

31 décembre 2019	AAA	AA+	AA à AA-	A+	A	A-	Non noté	Total
Instruments du marché monétaire	262 787	120 031	615 600	550 000	150 000	100 000	264	1 798 682
Obligations	2 117 332	697 248	697 037	433 569	50 000	–	–	3 995 186
Total	2 380 119	817 279	1 312 637	983 569	200 000	100 000	264	5 793 868

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 2020	AAA	AA+	AA-	A+	A	A-	BBB+	BBB	Bons du Trésor des États-Unis	Non noté	Total
Obligations	10 792	2 096	6 490	4 411	3 016	2 318	7 096	6 917	37 134	229 651	309 921
Total	10 792	2 096	6 490	4 411	3 016	2 318	7 096	6 917	37 134	229 651	309 921

31 décembre 2019	AAA	AA+	AA-	A+	A	A-	BBB+	BBB	Bons du Trésor des États-Unis	Non noté	Total
Obligations	2 504	2 037	6 658	6 110	974	3 135	1 984	6 803	36 998	203 155	270 358
Total	2 504	2 037	6 658	6 110	974	3 135	1 984	6 803	36 998	203 155	270 358

Note : Les placements gérés en externe sont régis par les directives applicables au placement des fonds de l'assurance maladie après la cessation de service. Les obligations non notées comprennent des obligations de sociétés et des placements à revenu fixe dans des fonds indiciels cotés d'un montant de 193,376 millions de dollars (contre 169,915 millions de dollars en 2019), le solde restant de 36,275 millions de dollars (contre 33,240 millions de dollars en 2019) étant constitué d'obligations d'État.

30.17 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.

30.18 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 d'évaluation des risques relatifs au débiteur. 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 2020, une dépréciation de 0,88 million 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 2020	31 décembre 2019
Entités gouvernementales	1 296 342	1 504 526
Entités non gouvernementales	3 508 942	2 546 922
Total	4 805 284	4 051 448

Note : Les entités non gouvernementales sont pour la plupart supranationales ou internationales.

30.19 Les trois principaux donateurs, qui représentaient 48 % du solde des créances sans contrepartie directe (contre 44 % en 2019), étaient des organismes multilatéraux, 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 0,88 million de dollars.

Créances (opérations sans contrepartie directe) : les trois soldes les plus importants

(En milliers de dollars des États-Unis)

N ^o	Solde	Pourcentage du total	Type d'entité
1	901 088	19	Organisme multilatéral
2	790 769	16	Organisme multilatéral
3	631 841	13	Organisme multilatéral
Total	2 323 698	48	
Autres	2 481 586	52	
Total	4 805 284	100	

Analyse du risque de liquidité

30.20 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).

30.21 Il est procédé aux placements en prenant dûment en considération les besoins de trésorerie 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 2020	En pourcentage	31 décembre 2019	En pourcentage
Soldes de trésorerie	462 666	6	243 094	3
Équivalents de trésorerie	375 846	5	283 736	4
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)	838 512	11	526 830	7
Placements à court terme	3 883 409	48	3 647 499	52
Placements à long terme	3 320 863	41	2 887 018	41
Total (placements à court et long termes)	7 204 272	89	6 534 517	93
Total	8 042 784	100	7 061 347	100

Répartition des équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fonds du marché monétaire	33 436	64 244
Instruments du marché monétaire	342 410	219 492
Équivalents de trésorerie	375 846	283 736

30.22 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 avant la réception des fonds et la mise à jour des budgets. 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

30.23 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.

30.24 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.

30.25 Une partie (12 %) 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 (88 %) 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 investissements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Mode de comptabilisation</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Titres détenus jusqu'à l'échéance	Coût amorti	6 318 964	5 793 868
Titres disponibles à la vente	Juste valeur	885 308	740 649
Total		7 204 272	6 534 517

30.26 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 2020, le PNUD possédait des titres obligataires à taux variable qui représentaient une valeur totale de 419,326 millions de dollars (contre 800,467 millions de dollars en 2019), dont les dates d'échéance variaient d'un mois à trois ans.

30.27 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)

<i>31 décembre 2020</i>	<i>Variation</i>	<i>Incidence sur les états financiers</i>	
		<i>Actif net</i>	<i>Excédent ou déficit</i>
309 921	Hausse de 100 points de base	(7 015)	–
309 921	Baisse de 50 points de base	3 508	–

Note : Instruments obligataires uniquement, à l'exclusion des placements en actions (voir le tableau du paragraphe 30.11 ci-dessus).

Risque de change

30.28 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.

30.29 Le PNUD reçoit les contributions des donateurs principalement en dollars des États-Unis ainsi que dans un certain nombre de grandes devises, notamment le dollar australien (AUD), le dollar canadien (CAD), la couronne danoise (DKK), les droits de tirage spéciaux (XDR), l'euro (EUR), le yen japonais (JPY), le dollar néo-zélandais (NZD), la couronne norvégienne (NOK), la livre sterling (GBP), la couronne suédoise (SEK) et le franc suisse (CHF). 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 libellés dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis pour s'acquitter de ses obligations dans ces monnaies.

30.30 Le PNUD procède à une gestion active de ses positions de change nettes sur huit principales monnaies par rapport au dollar des États-Unis en utilisant à cet effet des contrats à terme de gré à gré ou à terme optionnel en devises.

a) Trésorerie et équivalents de trésorerie, placements et créances sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dollar des États-Unis</i>	<i>Euro</i>	<i>Couronne suédoise</i>	<i>Autres</i>	<i>Total au 31 décembre 2020</i>	<i>Total au 31 décembre 2019</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	554 746	118 712	308	164 746	838 512	526 830
Placements	6 974 695	108 099	4 429	117 049	7 204 272	6 534 517
Créances (opérations sans contrepartie directe)	3 514 232	634 889	221 584	434 579	4 805 284	4 051 448
Total	11 043 673	861 700	226 321	716 374	12 848 068	11 112 795

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 %)	(78 060)	–	96 083	–
Couronne suédoise (variation de 10 %)	(20 558)	–	25 167	–
Livre sterling (variation de 10 %)	(14 620)	–	17 037	–
Couronne norvégienne (variation de 10 %)	(11 310)	–	13 823	–

Note : 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.

30.31 Au 31 décembre 2020, 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.

30.32 La plupart des actifs et des passifs financiers sont libellés en dollars des États-Unis, ce qui réduit l'exposition générale du PNUD au risque de change. 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

30.33 En 2020, les instruments administrés par les gérants externes au titre du financement de l'assurance maladie après la cessation de service comprenaient des actions. Le tableau ci-dessous présente la sensibilité de ces investissements à une variation de 5 % du cours des actions. La sensibilité concerne les investissements en actions 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 investissements en actions à une variation des cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

31 décembre 2020	Variation	Incidence sur les états financiers	
		Actif net	Excédent ou déficit
575 387	Hausse de 5 %	28 769	–
575 387	Baisse de 5 %	(28 769)	–

30.34 Malgré la volatilité des marchés financiers observée en 2020, due en partie à l'impact de la pandémie de COVID-19, le principal du portefeuille de fonds de roulement du PNUD reste sûr, car celui-ci est constitué d'actifs de haute qualité, l'objectif étant de préserver le principal conformément à la politique d'investissement. Le revenu des fonds investis du portefeuille de fonds de roulement a diminué, passant de 167,2 millions de dollars en 2019 à 118,5 millions de dollars en 2020, en raison de la baisse des rendements des investissements sur le marché due en partie aux effets de la pandémie de COVID-19.

30.35 Les agences de notation ont placé sous surveillance un certain nombre de banques présentant des perspectives défavorables et ont abaissé la note de certaines, en raison du durcissement des conditions d'exploitation en partie imputable aux effets de la pandémie de COVID-19. 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.

30.36 Les variations de la valeur du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service PNUD, qui est classé comme disponible à la vente, sont sans incidence sur l'excédent et le déficit constatés. Voir la note 21 (Avantages du personnel) pour de plus amples informations sur les variations des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en 2020.

Note 31**Parties liées****Principaux dirigeants**

31.1 L'organe de direction du PNUD est le Groupe exécutif, composé de 13 membres. 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)] ; un(e) 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)

Catégorie	Nombre de postes	Traitement et indemnité de poste	Autres prestations	Rémunération totale	<i>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</i>
Principaux dirigeants	13	3 053	1 190	4 243	4 606
Parents proches des principaux dirigeants	–	–	–	–	–
Total	13	3 053	1 190	4 243	4 606

31.2 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.

31.3 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 (régime à cotisations définies) s'élevaient à 0,63 million (contre 0,59 million en 2019).

Prêts

31.4 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 2020, les principaux dirigeants et leurs parents proches n'avaient reçu aucune avance dont tous les fonctionnaires du PNUD ne puissent bénéficier.

Système des Nations Unies

31.5 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.

31.6 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 problème du 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 32
Engagements et passifs et actifs éventuels

Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Immobilisations corporelles	6 157	9 679
Biens meubles corporels	443 955	402 757
Services	495 822	294 269
Total	945 934	706 705

32.1 Au 31 décembre 2020, 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 945,934 millions de dollars.

Obligations locatives, selon la durée des contrats

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Obligations locatives immobilières		
Moins d'un an	69 725	68 573
1 à 5 ans	65 542	79 691
Plus de 5 ans	24 160	18 944
Total	159 427	167 208

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Obligations relatives à la location de matériel		
Moins d'un an	105	112
1 à 5 ans	155	266
Plus de 5 ans	–	90
Total	260	468

32.2 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 conclus par le PNUD varie de un à cinq ans.

32.3 Le PNUD a signé quelque 394 contrats de location simple pour des terrains et des bâtiments. Il s'agit pour la plupart de baux commerciaux. En 2020, environ 83 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 15,394 millions de dollars (contre 14,427 millions de dollars en 2019) (voir note 25, Contributions volontaires). Les loyers de tous les contrats de location

simple sont constatés à la rubrique des loyers, contrats de location et services collectifs de distribution [voir la note 29 (Charges)].

Actifs éventuels

32.4 Au 31 décembre 2020, 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

32.5 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.

32.6 Au 31 décembre 2020, les litiges d'ordre commercial et administratif portaient sur un montant total de 10,347 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 finale d'un quelconque litige auquel il est partie ait une incidence négative notable sur sa situation financière, ses résultats ou ses flux de trésorerie.

32.7 Le PNUD est un des partenaires du Centre international de calcul, 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 2020, il n'existait aucun litige de ce type.

Note 33

Fonds pour l'atténuation des effets des catastrophes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Solde d'ouverture	11	1 043
Total des produits	1 056	–
Total des charges	(1 044)	(1 032)
Solde de clôture	23	11

33.1 Le Fonds pour l'atténuation des effets des catastrophes, qui relève de la catégorie des activités 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 34

Événements postérieurs à la date de clôture

34.1 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).

34.2 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 35 Informations supplémentaires

35.1 Ventilation des charges, par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2020
Activités de développement	
Activités de programme	4 388 769
Activités visant l'efficacité du développement	180 901
Activités de coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies	32 514
Activités de gestion	445 783
Activités spéciales	48 438
Autres activités	210 280
Élimination ^a	(255 839)
Total des charges	5 050 846

^a Cet ajustement est nécessaire pour éliminer l'effet des opérations internes de recouvrement des coûts du PNUD.

35.2 Charges afférentes aux programmes, par agent d'exécution ou de réalisation et partenaire contractuel

35.2.1. L'agent d'exécution ou de réalisation est l'entité chargée de la gestion du projet et responsable de sa réalisation et des résultats obtenus, qui peut déléguer à un partenaire contractuel la tâche de mener à bien le projet.

35.2 a) Charges afférentes aux programmes, par agent d'exécution ou 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	102 747	1 207 986	357 933	–	1 668 666
Organisations non gouvernementales internationales	108	21 324	8 291	–	29 723
Organisations non gouvernementales nationales	667	4 078	5 926	–	10 671
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	4	19	–	–	23
Organisation maritime internationale	–	–	705	–	705
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	–	–	847	–	847

	<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>
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	–	–	277	–	277
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	–	–	(20)	–	(20)
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	135	2 649	51 926	–	54 710
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	–	133	–	–	133
Programme des Volontaires des Nations Unies	–	–	125	17 358	17 483
Autres entités des Nations Unies	–	–	184	–	184
Programme des Nations Unies pour le développement	306 277	2 099 545	199 545	–	2 605 367
Total des charges afférentes aux programmes	409 938	3 335 734	625 739	17 358	4 388 769

35.2 b)

Charges afférentes aux programmes, par partenaire contractuel

35.2.2. Le partenaire contractuel est l'entité chargée de l'exécution du projet en vue de la fourniture 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	83 059	1 022 868	273 786	8	1 379 721
Organisations non gouvernementales internationales	6 505	162 716	11 516	–	180 737
Organisations non gouvernementales nationales	7 188	137 232	15 142	–	159 562
Banque asiatique de développement	–	367	–	–	367
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	–	3 147	2 308	–	5 455
Fonds international de développement agricole	–	–	180	–	180
Organisation internationale du Travail	–	160	–	–	160
Organisation maritime internationale	–	–	705	–	705
Organisation internationale pour les migrations	33	2 545	138	–	2 716
Centre international de formation de l'OIT	–	1	–	–	1
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	17	–	–	–	17
Organisation panaméricaine de la santé	–	4 285	–	–	4 285
Fonds d'équipement des Nations Unies	1 403	538	892	–	2 833
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	98	5 254	593	–	5 945
Département des opérations de maintien de la paix du Secrétariat de l'ONU	–	261	–	–	261
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix du Secrétariat de l'ONU	–	36	–	–	36
Commission économique pour l'Afrique	–	60	–	–	60
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	25	346	846	–	1 217
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	167	4 546	2 326	–	7 039

	Ressources ordinaires	Partage des coûts	Fonds d'affectation spéciale	Services d'appui remboursables et activités diverses	Total
Programme des Nations Unies pour l'environnement	4	405	860	–	1 269
Cabinet du Secrétaire général	–	154	–	–	154
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	–	231	–	–	231
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	–	439	–	–	439
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	49	9 711	–	–	9 760
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	–	509	277	–	786
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	117	425	106	–	648
Institut pour la prévention du crime et le traitement des délinquants en Amérique latine	–	39	–	–	39
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	9	5 752	52 208	–	57 969
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	–	2 542	97	–	2 639
Fonds des Nations Unies pour la population	583	2 799	–	–	3 382
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	–	60	–	–	60
Université des Nations Unies	–	43	33	–	76
Programme des Volontaires des Nations Unies	–	34	129	17 350	17 513
Programme alimentaire mondial	635	4 859	123	–	5 617
Organisation mondiale de la Santé	743	9 097	1 064	–	10 904
Organisation mondiale du tourisme	9	76	–	–	85
Programme des Nations Unies pour le développement	309 294	1 954 197	262 410	–	2 525 901
Total des charges afférentes aux programmes	409 938	3 335 734	625 739	17 358	4 388 769

35.3

Répartition géographique des charges afférentes aux programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Afrique	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et Communauté d'États indépendants	Amérique latine et Caraïbes	Projets mondiaux et divers	Total
Charges							
Services contractuels	339 265	328 327	607 447	177 663	320 996	95 697	1 869 395
Charges de personnel	101 278	61 864	43 985	15 231	13 170	58 745	294 273
Fournitures et consommables	378 816	208 827	99 784	200 937	192 738	12 194	1 093 296
Frais généraux de fonctionnement	310 839	159 739	128 209	67 192	115 032	48 525	829 536
Subventions et autres transferts	32 124	48 658	11 713	22 455	90 502	69 526	274 978
Charges diverses	4 663	6 679	703	879	9 272	766	22 962
Amortissement	1 706	624	964	473	231	331	4 329
Total	1 168 691	814 718	892 805	484 830	741 941	285 784	4 388 769

35.4
Services d'appui remboursables et activités diverses

35.4 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 spéciales</i>	<i>Programme des administrateurs 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	76 655	4 172	12 130	4 884	3 867	1 585	1 294	104 587
Placements	367 941	20 024	58 226	23 440	15 588	7 607	6 212	499 038
Créances (opérations sans contrepartie directe)	6 406	862	7 597	1 271	1 123	–	–	17 259
Créances diverses	309	–	–	332	–	31	(4)	668
Avances versées	186	1	158	168	–	–	–	513
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	507	–	507
Stocks	930	–	–	57	–	–	–	987
Total des actifs courants	452 427	25 059	78 111	30 152	20 578	9 730	7 502	623 559
Actifs non courants								
Placements	321 948	17 521	50 948	20 510	13 639	6 656	5 436	436 658
Prêts à des gouvernements	–	–	–	–	–	3 011	–	3 011
Créances (opérations sans contrepartie directe)	7 805	–	2 363	736	–	–	–	10 904
Immobilisations corporelles	56 861	16	909	3 991	–	8 864	–	70 641
Immobilisations incorporelles	4 987	–	2 005	–	–	–	–	6 992
Créances diverses	22	–	–	1	–	–	–	23
Total des actifs non courants	391 623	17 537	56 225	25 238	13 639	18 531	5 436	528 229
Total de l'actif	844 050	42 596	134 336	55 390	34 217	28 261	12 938	1 151 788
Passif								
Passifs courants								
Dettes et autres charges à payer	4 305	73	11 199	4 485	14 719	2	–	34 783
Avances à payer	301	8 792	–	–	16	–	–	9 109
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	10 639	–	–	–	–	10	–	10 649
Fonds détenus au nom de donateurs	–	–	–	101	–	–	–	101
Avantages du personnel	13 652	–	1	3	(8)	–	–	13 648

	Services d'appui remboursables	Accords relatifs à des services de gestion	Programme des Volontaires des Nations Unies	Activités spéciales	Programme des administrateurs auxiliaires	Réserve au titre des bureaux et logements hors siège	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements	Total
Autres passifs courants	525	–	–	54	385	33	–	997
Total des passifs courants	29 422	8 865	11 200	4 643	15 112	45	–	69 287
Passifs non courants								
Fonds reçus par anticipation et produits comptabilisés d'avance	13 246	–	–	–	–	–	–	13 246
Avantages du personnel	404 306	–	–	–	(18)	–	–	404 288
Total des passifs non courants	417 552	–	–	–	(18)	–	–	417 534
Total du passif	446 974	8 865	11 200	4 643	15 094	45	–	486 821
Actif net/situation nette								
Réserves	117 001	–	–	–	–	25 000	–	142 001
Excédents cumulés	280 075	33 731	123 136	50 747	19 123	3 216	12 938	522 966
Total de l'actif net/de la situation nette	397 076	33 731	123 136	50 747	19 123	28 216	12 938	664 967
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette	844 050	42 596	134 336	55 390	34 217	28 261	12 938	1 151 788

35.4 b) État des résultats financiers

(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 spéciales	Programme des administrateurs auxiliaires	Réserve au titre des bureaux et logements hors siège	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements	Total
Produits								
Contributions volontaires	–	(2 847)	35 378	(1 820)	13 304	–	–	113 856
Produits d'opérations avec contrepartie directe	84 689	1 137	2 178	56 784	–	55	–	144 843
Produits des placements	7 434	220	971	1 593	–	–	–	10 218
Produits divers	275 657	3	5 163	906	–	–	–	281 729
Total des produits	437 621	(1 487)	43 690	57 463	13 304	55	–	550 646
Charges								
Services contractuels	49 259	2 952	16 630	4 945	4	14	–	73 804
Charges de personnel	237 620	220	3 808	30 964	14 557	–	–	287 169
Fournitures et consommables	29 785	8 503	2 412	3 808	2	3	–	44 513
Frais généraux de fonctionnement	88 711	1 170	5 857	23 914	2 886	15	–	122 553

	Services d'appui remboursables	Accords relatifs à des services de gestion	Programme des Volontaires des Nations Unies	Activités spéciales	Programme des administrateurs auxiliaires	Réserve au titre des bureaux et logements hors siège	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements	Total
Subventions et autres transferts	1 247	–	5	–	–	–	–	1 252
Charges diverses	698	20	160	184	–	–	–	1 062
Amortissement	8 786	–	80	419	–	303	–	9 588
Total des charges	416 106	12 865	28 952	64 234	17 449	335	–	539 941
Excédent/(déficit) pour l'année	21 515	(14 352)	14 738	(6 771)	(4 145)	(280)	–	10 705

35.5

Participation aux coûts de gouvernements et de tierces parties et partage des coûts dans le cadre de la coopération Sud-Sud : état des résultats financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Tierces parties	Gouvernements	Coopération Sud-Sud	Total
Produits				
Contributions volontaires	3 547 531	1 097 250	30 597	4 675 378
Produits d'opérations avec contrepartie directe	88	77	–	165
Produits des placements	9 709	35 759	–	45 468
Produits divers	987	3 406	–	4 393
Total des produits	3 558 315	1 136 492	30 597	4 725 404
Charges				
Services contractuels	993 985	353 534	2 792	1 350 311
Charges de personnel	184 322	17 403	335	202 060
Fournitures et consommables	551 098	357 274	960	909 332
Frais généraux de fonctionnement	512 076	136 807	924	649 807
Subventions et autres transferts	131 606	76 695	78	208 379
Charges diverses	11 870	7 888	29	19 787
Amortissement	2 382	265	–	2 647
Total des charges	2 387 339	949 866	5 118	3 342 323
Excédent/(déficit) pour l'année	1 170 976	186 626	25 479	1 383 081

35.6 a)
Trois principaux fonds d'affectation spéciale et coopération Sud-Sud :
état de la situation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds pour l'environnement mondial</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan</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	47 185	11 778	7 950	3 815
Placements	226 390	56 534	38 156	18 291
Créances (opérations sans contrepartie directe)	528 836	–	15 837	424
Créances diverses	27	–	–	–
Avances versées	24 341	–	172	5 307
Stocks	6	–	–	–
Total des actifs courants	826 785	68 312	62 115	27 837
Actifs non courants				
Placements	198 091	49 467	33 386	16 004
Créances (opérations sans contrepartie directe)	310 244	–	265	200
Immobilisations corporelles	1 366	844	8	63
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–
Créances diverses	16	–	–	–
Total des actifs non courants	509 717	50 311	33 659	16 267
Total de l'actif	1 336 502	118 623	95 774	44 104
Passif				
Passifs courants				
Dettes et autres charges à payer	6 035	14	5 021	58
Avances à payer	830	25	–	203
Fonds détenus au nom de donateurs	79	–	–	–
Total des passifs courants	6 944	39	5 021	261
Total du passif	6 944	39	5 021	261
Actif net/situation nette				
Excédents/déficits cumulés	1 329 558	118 584	90 753	43 843
Total de l'actif net/de la situation nette	1 329 558	118 584	90 753	43 843
Total du passif et de l'actif net/de la situation nette	1 336 502	118 623	95 774	44 104

35.6 b)
Trois principaux fonds d'affectation spéciale et coopération Sud-Sud :
état des résultats financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds pour l'environnement mondial</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan</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	330 236	112 682	32 885	26 486
Produits des placements	6 175	881	1 274	464
Produits divers	1 227	–	1 173	–
Total des produits	337 638	113 563	35 332	26 950
Charges				
Services contractuels	194 104	89 786	26 500	3 397
Charges de personnel	19 645	1 216	2 185	415
Fournitures et consommables	39 843	509	2 146	3 300
Frais généraux de fonctionnement	60 112	5 542	4 389	1 766
Subventions et autres transferts	35 962	–	–	543
Charges diverses	213	2	147	187
Amortissement	186	150	3	3
Total des charges	350 065	97 205	35 370	9 611
Excédent/(déficit) pour l'année	(12 427)	16 358	(38)	17 339

35.7 a)
Guichets de financement : état de la situation financière

35.7.1. 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) développement durable et élimination de la pauvreté ; 2) changements climatiques et réduction des risques liés aux catastrophes ; 3) gouvernance pour édifier des sociétés pacifiques et inclusives ; 4) interventions d'urgence en cas de crise et relèvement. L'administration du PNUD a approuvé en 2019 le remaniement des guichets de financement pour qu'ils soient plus directement en adéquation avec le mandat fondamental du Programme et son plan stratégique pour 2018-2021, 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 autonomisation 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 édifier des sociétés pacifiques et inclusives</i>	<i>Changements climatiques et réduction des risques liés aux catastrophes</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 autonomisation des femmes</i>
Actif								
Actifs courants								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 620	1 564	2 566	523	19 391	8 668	164	46
Placements	7 773	7 501	12 313	2 515	93 076	41 612	786	219
Créances (opérations sans contrepartie directe)	–	–	–	–	92 157	–	–	238
Créances diverses	–	5	4	(2)	15	–	–	–
Avances versées	–	266	29	26	4 199	30	–	–
Stocks	3	–	–	–	–	–	–	–
Total des actifs courants	9 396	9 336	14 912	3 062	208 838	50 310	950	503
Actifs non courants								
Placements	6 801	6 563	10 773	2 200	81 441	36 410	688	190
Créances (opérations sans contrepartie directe)	–	–	–	–	5 036	–	–	–
Immobilisations corporelles	–	262	–	41	21	–	–	–
Total des actifs non courants	6 801	6 825	10 773	2 241	86 498	36 410	688	190
Total de l'actif	16 197	16 161	25 685	5 303	295 336	86 720	1 638	693
Passif								
Passifs courants								
Dettes et autres charges à payer	84	155	197	110	2 808	–	–	–
Avances à payer	13	–	–	–	–	–	–	–
Autres passifs courants	–	–	–	–	233	–	–	–
Total des passifs courants	97	155	197	110	3 041	–	–	–
Total du passif	97	155	197	110	3 041	–	–	–
Actif net/situation nette								
Excédents cumulés	16 100	16 006	25 488	5 193	292 295	86 720	1 638	693
Total de l'actif net/ de la situation nette	16 100	16 006	25 488	5 193	292 295	86 720	1 638	693
Total du passif et de l'actif net/ de la situation nette	16 197	16 161	25 685	5 303	295 336	86 720	1 638	693

35.7 b)

Guichets de financement : état des résultats financiers

35.7.2. Les contributions volontaires au guichet de financement Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience (339 millions de dollars) comprennent un montant de 272 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, 94 des 101 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 des résultats financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Développement durable et élimination de la pauvreté</i>	<i>Gouvernance pour édifier des sociétés pacifiques et inclusives</i>	<i>Changements climatiques et réduction de risques liés aux catastrophes</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 autonomisation des femmes</i>
Produits								
Contributions volontaires	(1)	22	–	–	338 715	41 110	1 638	693
Produits des placements	271	343	191	125	–	–	–	–
Produits divers	–	–	1	31	438	–	–	–
Total des produits	270	365	192	156	339 153	41 110	1 638	693
Charges								
Services contractuels	3 512	5 383	5 519	2 295	29 471	55	–	–
Charges de personnel	536	4 686	2 205	729	6 452	18	–	–
Fournitures et consommables	80	3 336	136	1 939	44 140	2	–	–
Frais généraux de fonctionnement	1 184	3 505	1 812	1 262	16 016	62	–	–
Subventions et autres transferts	179	328	88	441	5 207	–	–	–
Charges diverses	50	58	13	4	116	–	–	–
Amortissement	2	31	–	8	10	–	–	–
Total des charges	5 543	17 327	9 773	6 678	101 412	137	–	–
Excédent/(déficit) pour l'année	(5 273)	(16 962)	(9 581)	(6 522)	237 741	40 973	1 638	693

35.8 État des résultats financiers 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)

<i>Nom du fonds</i>	<i>Actif net au 31 décembre 2019</i>	<i>Produits</i>	<i>Actif net, situation de clôture au (Charges) 31 décembre 2020</i>	<i>Actif net, situation de clôture au (Charges) 31 décembre 2020</i>
Gestionnaire du fonds : PNUD Afrique				
Mécanisme africain d'évaluation par les pairs du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique	18	–	–	18
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)	(10)	–	–	(10)
CEE : appui aux élections législatives de 2007 (phase 1)	(67)	67	–	–
CEE : programme d'appui à la bonne gouvernance au Tchad	1	(1)	–	–
CEE : appui à la mise en œuvre du Programme de développement intégré des zones arides	2	–	(2)	–
Fonds d'affectation spéciale pour la justice et la sécurité au Libéria	224	4	(31)	197
Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le programme de déminage au Mozambique	276	5	–	281
Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le Programme d'enseignement et de formation des Nations Unies pour l'Afrique australe	12	–	(1)	11
PNUD : appui au processus électoral en Guinée	(2)	2	–	–
Total (PNUD Afrique)	456	77	(34)	499
Gestionnaire du fonds : PNUD États arabes				
Rapport arabe sur le développement humain	1	–	(1)	–
Fonds d'affectation spéciale de la CEE pour les pouvoirs publics locaux et le redressement au Soudan du Sud	28	–	–	28
CEE-Soudan : programme local de relèvement et de remise en état à la suite du conflit	27	–	–	27
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
Fonds d'affectation spéciale à l'appui des technologies de l'information et des communications en Égypte	490	16	(137)	369
Appui à la reconstruction de l'Iraq	–	(1)	1	–
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour le Programme d'assistance au peuple palestinien	5 397	73	(503)	4 967
Total (PNUD États arabes)	5 943	88	(637)	5 394
Gestionnaire du fonds : PNUD Asie-Pacifique				
Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan	102 226	113 563	(97 205)	118 584
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	266	5	–	271
Fonds d'affectation spéciale PNUD-République de Corée	134	–	(128)	6

Nom du fonds	Actif net au 31 décembre 2019	Produits	Actif net, situation de clôture au (Charges) 31 décembre 2020	
Fonds d'affectation spéciale PNUD-République de Corée à l'appui du programme d'aménagement du bassin du fleuve Tumen	3 099	17	(534)	2 582
Total (PNUD Asie-Pacifique)	105 725	113 585	(97 867)	121 443
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	12 512	133	(6 304)	6 341
Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal	90 791	35 332	(35 370)	90 753
Caisse du FEM	1 341 985	337 638	(350 065)	1 329 558
Fonds d'affectation spéciale pour la lutte contre la désertification et la sécheresse	262	1	(255)	8
Compte de l'énergie du PNUD	99	2	–	101
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour l'égalité des sexes	(8)	–	–	(8)
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour la prévention des crises et le relèvement	8 704	97	(2 446)	6 355
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique	1 561	24	(697)	888
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour l'énergie au service d'un développement durable	(1)	–	–	(1)
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour l'environnement	14 615	126	(7 133)	7 608
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour les technologies de l'information et des communications au service du développement	122	–	–	122
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour la réduction de la pauvreté au service du développement durable	196	3	–	199
PNUD : fonds d'affectation spéciale thématique pour le VIH/sida	82	1	–	83
PNUD : fonds d'affectation spéciale pour les situations de crise, d'après conflit et de relèvement	391	–	(402)	(11)
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	2 249	31	(279)	2 001
Total (Bureau des politiques et de l'appui aux programmes du PNUD)	1 473 586	373 388	(402 951)	1 444 023
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	1 210	1 777	(1 673)	1 314
Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le partenariat international	256	11	(64)	203
Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le secteur privé et le développement	540	995	(406)	1 129
PNUD-République de Corée : Fonds d'affectation spéciale pour la programmation d'activités de coopération axées sur les objectifs du Millénaire pour le développement	663	10	–	673
Total (Bureau des relations extérieures et du plaidoyer du PNUD)	2 669	2 793	(2 143)	3 319

Nom du fonds	Actif net au 31 décembre 2019	Produits	Actif net, situation de clôture au (Charges) 31 décembre 2020
Gestionnaire du fonds : PNUD Europe et Communauté d'États indépendants			
PNUD-Fédération de Russie : fonds d'affectation spéciale pour le développement	31 209	40 463	(9 727) 61 945
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)	31 211	40 463	(9 727) 61 947
Gestionnaire du fonds : PNUD Genève			
Fonds d'affectation spéciale du PNUD 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	4 006	1 208	(1 853) 3 361
Total (PNUD Genève)	4 006	1 208	(1 853) 3 361
Gestionnaire du fonds : PNUD Amérique latine et Caraïbes			
Commission internationale contre l'impunité au Guatemala	50	1	– 51
PNUD-Espagne : fonds d'affectation spéciale pour un développement intégré et profitant à tous	281	5	– 286
Total (PNUD Amérique latine et Caraïbes)	331	6	– 337
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	8 858	4 141	(1 847) 11 152
Fonds d'affectation spéciale Pérez-Guerrero pour la coopération Sud-Sud	8 295	(52)	(86) 8 157
Fonds des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud	26 504	26 950	(9 611) 43 843
Total (Programme de coopération technique entre pays en développement du PNUD)	43 657	31 039	(11 544) 63 152
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 liés aux catastrophes	35 069	192	(9 773) 25 488
Interventions d'urgence en cas de crise et relèvement	11 715	156	(6 678) 5 193
Égalité des genres et autonomisation des femmes	–	693	– 693
Gouvernance pour édifier des sociétés pacifiques et inclusives	32 968	365	(17 327) 16 006
Gouvernance, consolidation de la paix, crise et résilience	54 554	339 153	(101 412) 292 295
Nature, climat et énergie	45 747	41 110	(137) 86 720
Pauvreté et inégalités	–	1 638	– 1 638
Développement durable et élimination de la pauvreté	21 373	270	(5 543) 16 100
Total (Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et Bureau des services de gestion du PNUD)	201 426	383 577	(140 870) 444 133
Total des fonds d'affectation spéciale	1 869 010	946 224	(667 626) 2 147 608

Abréviations : CEE = Commission économique européenne ; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement.

Note 36
Pandémie de COVID-19

Lorsque l'incidence financière de la pandémie de COVID-19 a été perceptible sur les résultats financiers du PNUD pour l'année financière 2020, il en a été rendu compte dans les notes relatives aux états financiers concernés. Pour en savoir plus, voir les notes 21 (Avantages du personnel), 26 (Créances : opérations sans contrepartie directe), 27 (Produits des placements), 29 (Charges), 30 (Instruments financiers et gestion des risques) et 35.7 b) (Guichets de financement : état des résultats financiers).

21-08585 (F) 250821 270821

2108585