



Conseil du développement industriel

Trente-sixième session

Vienne, 23-26 juin 2009

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Programme et budgets, 2010-2011

Comité des programmes et des budgets

Vingt-cinquième session

Vienne, 5-7 mai 2009

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Programme et budgets, 2010-2011

Soldes inutilisés des crédits ouverts

Note du Directeur général

Le présent document donne l'historique des soldes inutilisés des crédits ouverts ainsi que des informations actuelles à cet égard. Il contient également une proposition visant à suspendre temporairement l'application des articles pertinents du règlement financier afin d'utiliser ces ressources à des fins prioritaires déterminées.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	1-5	3
II. Historique.....	6-12	4
III. Soldes inutilisés des crédits ouverts.....	13-23	6
A. Définition.....	13-14	6
B. Mesures prises par la Conférence générale dans le passé	15-23	6
1. Suspension de l'application des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier	17-18	7
2. Renonciation volontaire des États Membres.....	19-23	7
IV. Situation actuelle.....	24-26	8

Pour des raisons d'économie, le présent document a été tiré à un nombre limité d'exemplaires. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.



V.	Projet d'utilisation des soldes inutilisés en 2010-2011: investir en fonction des besoins prioritaires	27-52	9
A.	Investissement non renouvelable dans un système de planification des ressources (9 millions d'euros)	28-47	9
1.	Contexte et historique	28-32	9
2.	Les grands changements organisationnels qui s'imposent à l'heure actuelle	33-41	11
3.	Mise en œuvre du système de planification des ressources dans le système des Nations Unies	42-43	13
4.	Mise en œuvre d'un système de planification des ressources à l'ONUDI: feuille de route et ressources nécessaires	44-47	14
B.	Investissement non renouvelable dans les programmes de coopération technique prioritaires (8 millions d'euros)	48-52	15
VI.	Mesures à prendre par le Conseil	53	17
Annexes			
I.	Article 4.2 et article 5.2 du règlement financier		18
II.	Décisions antérieures de la Conférence générale relatives aux soldes inutilisés des crédits ouverts		19
III.	Soldes inutilisés des crédits ouverts et des intérêts perçus en sus des intérêts créditeurs prévus dans le budget à reverser en 2010, au 31 mars 2009.		20
	Sigles		22

I. Résumé analytique

1. Le présent document est présenté au Conseil du développement industriel, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets, en conjonction avec le document IDB.36/7-PBC.25/7 qui contient les propositions du Directeur général relatives au programme et aux budgets pour l'exercice 2010-2011.

2. Comme l'indique le document IDB.36/7-PBC.25/7, il a déjà été souligné dans le programme et les budgets pour l'exercice biennal 2008-2009 qu'il fallait absolument renforcer les capacités de l'ONUDI pour lui permettre d'assurer la programmation et la gestion des montants records de ressources extrabudgétaires mises à sa disposition par les États Membres et d'autres donateurs. La nécessité de consentir de nouveaux investissements dans les capacités de base de l'Organisation pour lui permettre de répondre aux besoins changeants de la coopération multilatérale pour le développement a également été mise en relief.

3. Bien que le besoin d'investir dans le renforcement des capacités d'exécution de l'ONUDI soit encore plus urgent pour l'exercice 2010-2011 que pour 2008-2009, le document IDB.36/7-PBC.25/7 a cependant également reconnu que le projet de programme et de budgets pour le prochain exercice biennal devait tenir pleinement compte de la conjoncture économique mondiale actuelle. C'est pourquoi le projet pour l'exercice biennal 2010-2011 table sur un scénario de croissance réelle nulle du budget ordinaire.

4. Face à l'écart de plus en plus grand entre la demande de ses services et les ressources budgétaires dont elle dispose, l'ONUDI a redoublé d'efforts pour améliorer son efficacité opérationnelle et réduire ses dépenses de fonctionnement, tout en investissant parallèlement dans des services programmatiques destinés à aider les États Membres à relever les défis spécifiques que pose la situation économique mondiale actuelle. Pendant l'exercice biennal prochain, l'Organisation devra intensifier ses efforts à cet égard et prendre un certain nombre de mesures pour maintenir son efficacité et sa productivité aux niveaux élevés qu'exigent les États Membres.

5. Ces mesures devraient permettre d'améliorer sensiblement la productivité à moyen terme, mais elles exigeront d'importants investissements à court terme. Pour procéder à ces investissements, des ressources budgétaires supplémentaires, passant par une hausse des contributions versées par les États Membres, seraient nécessaires dans des circonstances normales. Toutefois, du fait que le budget pour l'exercice 2010-2011 doit être établi dans sur la base d'une croissance réelle nulle, il faut faire appel à d'autres sources de financement. Le montant important de soldes inutilisés pourrait permettre de financer les investissements nécessaires sans faire peser de charge supplémentaire sur les États Membres. Dans le présent document, le Secrétariat demande donc aux États Membres d'approuver un mécanisme qui lui permettrait d'utiliser ces soldes pour financer les investissements nécessaires. Il montre que de telles mesures ont déjà été prises par le passé conformément à des décisions pertinentes adoptées par la Conférence générale de l'ONUDI et propose également d'employer les soldes inutilisés pour des investissements ponctuels dans:

a) L'adoption d'un processus global de gestion du changement et la mise au point d'un progiciel de gestion intégré pour l'ONUDI; et

b) L'élaboration et l'exécution de programmes prioritaires de coopération technique pour répondre à l'évolution de la conjoncture mondiale et aux priorités et besoins cruciaux des États Membres de l'ONUDI en matière de développement.

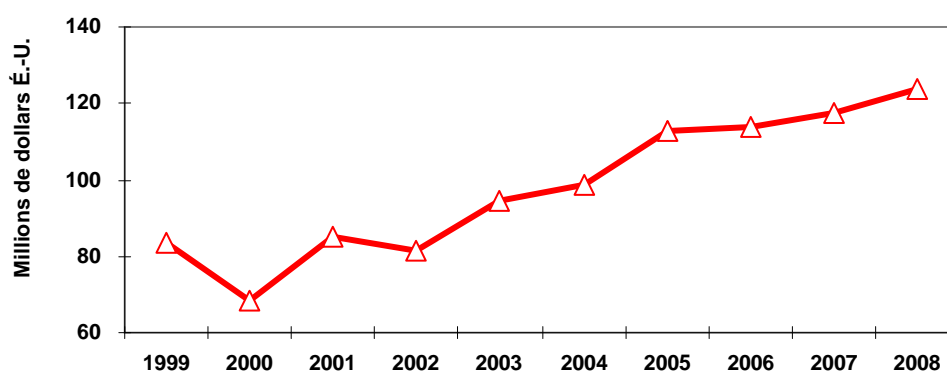
II. Historique

6. Dans la deuxième moitié des années 1990, l'ONUDI a dû accepter toute une série de coupes budgétaires importantes. Depuis, elle a été obligée de se contenter de budgets ordinaires à croissance nulle. Il est même arrivé que les budgets approuvés par les États Membres pendant cette période ne couvrent pas entièrement les dépenses de plus en plus élevées de l'Organisation, et par conséquent le pouvoir d'achat du budget a progressivement baissé.

7. Alors que ses ressources budgétaires sont restées fortement limitées ces quinze dernières années, l'ONUDI a enregistré une hausse continue de la demande et de l'exécution de ses services tant en termes de demandes reçues des bénéficiaires que de ressources extrabudgétaires versées par les donateurs pour les activités de coopération technique. L'augmentation des fonds versés pour la coopération technique a été particulièrement marquée ces cinq dernières années, témoignant de la confiance de plus en plus grande que les États Membres ont dans l'Organisation. Le montant annuel de ces fonds s'est situé entre 122 et 173 millions de dollars entre 2004 et 2008, contre moins de 97 millions de dollars avant 2003.

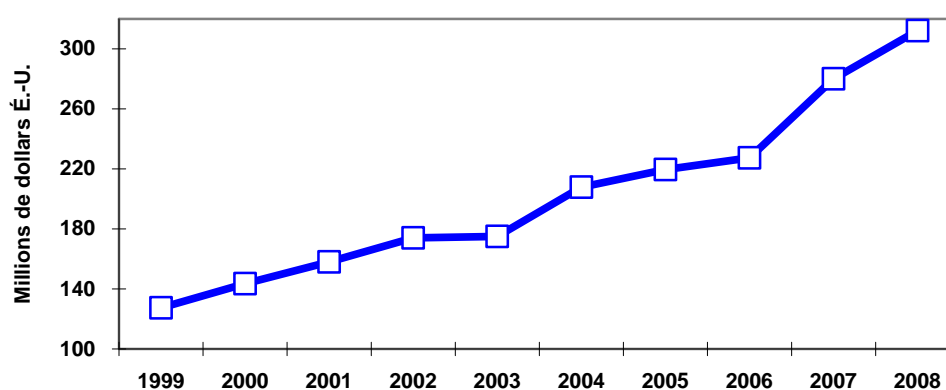
8. En dépit de ses perpétuelles contraintes budgétaires, l'ONUDI a été en mesure de répondre à l'accroissement de la demande de ses services grâce à un certain nombre de réformes programmatiques et administratives destinées à améliorer l'efficacité. Ces réformes ont permis d'accroître régulièrement la valeur des activités de coopération technique de l'ONUDI, qui est passée de quelque 69 millions de dollars en 2000 à 123,5 millions de dollars en 2008, comme le montre la figure 1. Il convient de noter à cet égard que le montant atteint en 2008 est le plus élevé depuis 1993, alors que l'ONUDI comptait plus de 1 250 fonctionnaires contre moins de 700 aujourd'hui.

Figure 1
Activités de coopération technique, 1999-2008



9. Il devient cependant constamment plus difficile pour l'ONUDI, avec les moyens limités dont elle dispose, de répondre aux demandes de plus en plus nombreuses de ses États Membres. La figure 2 illustre bien cette situation: elle montre que, malgré les niveaux d'exécution croissants enregistrés ces dernières années, les ressources extrabudgétaires disponibles pour l'exécution d'activités de coopération technique n'ont cessé d'augmenter. Par conséquent, bien que les États Membres aient de plus en plus besoin des principaux services au développement fournis par l'ONUDI, besoin encore accru par la conjoncture économique mondiale actuelle, l'Organisation ne peut réaliser les investissements dans ses capacités de base dont elle a besoin d'urgence pour pouvoir fournir ces services en raison de cette conjoncture.

Figure 2
Montants disponibles pour l'exécution de projets, 1999-2008



10. Pour relever le défi imminent que constitue la hausse rapide de la demande d'un grand nombre de services programmatiques d'une part et ses difficultés à accroître de manière appropriée ses ressources humaines et financières d'autre part, l'ONUDI doit redoubler d'efforts pour améliorer son efficacité opérationnelle. Vu l'ampleur des réformes déjà menées par l'Organisation depuis le milieu des années 1990, il n'est plus possible d'adopter de nouvelles mesures peu coûteuses visant à améliorer l'efficacité et il sera donc indispensable d'examiner en profondeur son modèle d'activité et de le redéfinir afin d'améliorer la productivité de l'Organisation dans son ensemble ainsi que celle de tous ses éléments constitutifs. Les premières mesures en ce sens ont déjà été prises: le Directeur général a créé plusieurs groupes de travail pour évaluer divers aspects de la question et préside le groupe de travail sur la gestion du changement.

11. À ce sujet, l'ONUDI a mené d'amples consultations avec d'autres organismes, en particulier au sein du système des Nations Unies, qui ont déjà lancé un processus de gestion du changement afin de tirer parti de leur expérience. Les informations recueillies laissent penser que ce processus exige d'importants investissements pour adopter et intégrer de nouveaux systèmes et pour apprendre au personnel à les utiliser efficacement. Ces dépenses seront exceptionnelles et non renouvelables, et les investissements permettront d'améliorer l'efficacité et la productivité de

l'ONUDI dans un délai relativement court de sorte que l'Organisation sera à même de répondre à l'accroissement de la demande de ses services.

12. Le Secrétariat propose d'employer les soldes inutilisés actuellement disponibles comme un moyen de surmonter les limites imposées par le scénario d'une croissance réelle nulle pour le projet de budget pour l'exercice 2010-2011. Ces soldes seraient une source de financement idéale pour couvrir les investissements nécessaires pour améliorer les processus internes de l'ONUDI et ses services programmatiques et veiller ainsi à ce qu'elle demeure efficace en tant que fournisseur des services essentiels au développement demandés par ses États Membres.

III. Soldes inutilisés des crédits ouverts

A. Définition

13. Les soldes inutilisés des crédits ouverts sont constitués par la différence entre les crédits ouverts au titre du budget ordinaire et les dépenses effectives. Ils résultent du non-versement ou du versement tardif, au cours d'un exercice biennal, des contributions par les États Membres, ce qui a pour conséquence la sous-exécution des programmes approuvés.

14. L'utilisation des soldes inutilisés est régie par les articles du règlement financier qui les mentionnent. En particulier, les alinéas b) et c) de l'article 4.2 prévoient que le solde non utilisé des crédits ouverts est porté au crédit des États Membres au prorata de leur quote-part (conformément au barème des quotes-parts applicable). Seuls les États Membres ayant réglé la totalité de leurs contributions pour l'exercice en question peuvent recevoir ces crédits. Le texte intégral de l'article 4.2 du règlement financier figure à l'annexe I.

B. Mesures prises par la Conférence générale dans le passé

15. Depuis que l'ONUDI est devenue une institution spécialisée en 1986, la question des soldes inutilisés des crédits ouverts a été examinée à maintes reprises par les organes directeurs. La présente section rappelle les diverses mesures déjà prises par les États Membres à ce sujet et vise à informer les organes directeurs des articles pertinents du règlement financier.

16. Par le passé, la Conférence générale a décidé, pour faire face à d'importants problèmes d'ordre financier, de:

a) Suspendre l'application des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier de sorte que l'Organisation puisse conserver le solde inutilisé des crédits ouverts; ou

b) Encourager les États Membres à renoncer volontairement à leur part de ces soldes inutilisés à des fins générales ou déterminées.

Un aperçu des approches adoptées à diverses fins figure à l'annexe II.

1. Suspension de l'application des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier

17. Aux termes de l'Acte constitutif de l'ONUDI, la Conférence générale est habilitée à modifier, suspendre ou annuler les dispositions applicables du règlement financier de l'Organisation, d'une manière générale ou dans une situation particulière¹. En effet, les alinéas a), c) et f) de l'article 8.3 de l'Acte constitutif de l'ONUDI prévoient que "la Conférence détermine les principes directeurs et les orientations générales de l'Organisation; ... approuve le règlement financier de l'Organisation et contrôle l'utilisation effective des ressources financières de l'Organisation; [et] prend toute autre mesure appropriée pour permettre à l'Organisation de promouvoir ses objectifs et de remplir ses fonctions."

18. De 1989 à 1997, la Conférence générale a autorisé à cinq occasions la suspension de l'application des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier. L'annexe II montre les différentes fins auxquelles la suspension a été approuvée, notamment: couvrir le déficit de l'exercice 1990-1991, faciliter les travaux de l'Organisation, renforcer la base statutaire des ressources de trésorerie et financer la réserve pour indemnités lors de la cessation de service.

2. Renonciation volontaire des États Membres

19. De 1999 à 2007, la Conférence générale a régulièrement encouragé les États Membres à renoncer à leur part des soldes inutilisés pour les employer à des fins spécifiques conformément au mandat correspondant, notamment pour financer l'exécution de programmes intégrés, en particulier dans les pays les moins avancés, et pour mener des activités au titre du Plan de travail concernant le rôle et les fonctions futurs de l'ONUDI et des activités en faveur de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

20. En 1999, les États Membres ont décidé d'adopter un système de renonciation volontaire à leur part des soldes non utilisés, grâce auquel l'ONUDI pourrait employer leurs parts à des fins spécifiques si le Secrétariat ne reçoit aucune demande de reversement de l'État Membre concerné avant la date fixée dans la décision pertinente de la Conférence générale.

21. En 2001, 2005 et 2007, la Conférence générale a adopté une approche d'acceptation volontaire en vertu de laquelle la part respective des soldes non utilisés peut être déduite de la contribution d'un État Membre si celui-ci n'a pas confirmé au Secrétariat, avant une certaine date, qu'il était disposé à renoncer au reversement de sa part.

22. Les États Membres ont été encouragés à renoncer aux soldes inutilisés à des fins très diverses qui concernent un grand nombre d'activités menées au titre du budget ordinaire et d'activités de coopération technique.

23. Il convient de noter à cet égard que l'adoption d'une approche de renonciation ou d'acceptation volontaires des États Membres concernant leur part des soldes non utilisés a abouti à une diminution progressive des soldes conservés par l'ONUDI, qui sont tombés de 80 % en 1999 à 10 % en 2007. En ce qui le concerne, le Secrétariat préférerait donc revenir à l'approche adoptée de la troisième à la

¹ Voir document PBC.8/12 sur l'emploi des soldes inutilisés des crédits ouverts.

septième session de la Conférence générale, à savoir suspendre l'application des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier.

IV. Situation actuelle

24. Au 31 mars 2009, le montant des soldes inutilisés des crédits ouverts devant être reversés en 2010 s'élevait à 14,4 millions d'euros. En outre, les intérêts perçus en sus des intérêts créditeurs prévus dans le budget (comme indiqué à l'alinéa b) de l'article 5.2 du règlement financier; voir annexe I) s'établissaient à 2,4 millions d'euros pour l'exercice biennal 2006-2007, ce qui porte le total à 16,8 millions d'euros. Une ventilation de ce total par exercice biennal est présentée dans le tableau 1 ci-après. Les montants dus aux États Membres figurent à l'annexe III. Ces chiffres seront mis à jour à mesure du recouvrement des arriérés de paiement entre avril et la date de la Conférence générale en décembre 2009. Les chiffres à jour seront publiés dans un document de séance qui sera soumis à la trente-sixième session de l'Organe et dans le document sur la situation financière de l'ONUDI qui sera soumis à la treizième session de la Conférence générale.

Tableau 1
Soldes dus aux États Membres en 2010 (au 31 mars 2009)

<i>Soldes</i>	<i>Montant (millions d'euros)</i>
Soldes inutilisés provenant de l'exercice biennal	
2000-2001	2,1
2002-2003	3,2
2004-2005	1,6
2006-2007	7,5
Total partiel des soldes inutilisés	14,4
Intérêts excédentaires perçus	2,4
Total	16,8

25. Le montant relativement élevé des soldes inutilisés indiqué ci-dessus est dû au fait qu'un État Membre s'est partiellement acquitté de ses arriérés au moyen d'un paiement exceptionnel. D'autres États Membres s'efforcent également de régler leurs arriérés. Ce point mérite une attention particulière dans la mesure où des efforts sont concédés à la fois par un certain nombre d'États Membres pour s'acquitter de leurs engagements non réglés et par le Secrétariat pour recouvrer les arriérés de paiement. Ces efforts se sont traduits par une baisse du nombre d'États Membres sans droit de vote, de 50 en décembre 2002 à 36 en décembre 2008.

26. Un autre facteur est la sous-utilisation des crédits ouverts au titre du budget ordinaire essentiellement pour l'exercice biennal 2006-2007 qui se monte à 8,4 % en raison du non-paiement ou du paiement tardif ou incertain des contributions mises en recouvrement. Comme l'indique le document IDB.35/4 (par. 7), le taux de recouvrement au cours de l'exercice biennal 2006-2007 a été plus lent qu'au cours de l'exercice antérieur 2004-2005, même s'il s'est en définitive avéré plus élevé à la fin de l'exercice biennal 2006-2007. En conséquence, le solde non utilisé des

contributions pour cet exercice biennal se monte à 6,8 millions d'euros. Le versement dans les délais des quotes-parts revêt donc une importance cruciale pour l'exécution intégrale du programme et des budgets approuvés.

V. Projet d'utilisation des soldes inutilisés en 2010-2011: investir en fonction des besoins prioritaires

27. Sur la base des précédents décrits ci-dessus, le Secrétariat demande aux États Membres d'envisager la possibilité de suspendre les alinéas de b) et c) l'article 4.2 du règlement financier en ce qui concerne le solde inutilisé au cours de l'exercice biennal 2010-2011. Il leur demande en outre d'autoriser la rétention des intérêts perçus en sus des intérêts créditeurs prévus dans le budget, conformément aux dispositions de l'article 5.2 b) du règlement financier, dont le texte intégral figure à l'annexe I. Comme il est indiqué également ci-dessus, le Secrétariat propose d'utiliser ces ressources à deux fins précises:

- a) Financer la mise en œuvre d'un processus de gestion du changement et la mise en place d'un système intégré de planification des ressources de l'ONUDI;
- b) Investir dans les programmes prioritaires de coopération technique pour répondre à l'évolution de l'environnement mondial et aux priorités et besoins essentiels en matière de développement des États Membres de l'ONUDI.

A. Investissement non renouvelable dans un système de planification des ressources (9 millions d'euros)

1. Contexte et historique

28. L'investissement proposé s'inscrit dans une initiative de gestion du changement à l'échelle de l'organisation, menée par l'ONUDI pour prendre les devants face aux exigences nouvelles de l'environnement dans lequel elle œuvre. En consacrant à cette stratégie du temps et des ressources, l'ONUDI s'efforce de transformer de manière significative ses processus de gestion et ses mécanismes d'exécution en vue d'améliorer l'orientation vers les résultats, l'efficacité, l'efficience et la gestion des risques. Au cœur du projet se trouve l'instauration d'un système intégré de planification des ressources qui, au moyen d'un investissement non renouvelable, donnerait à l'ONUDI un outil du type couramment utilisé par de nombreuses organisations modernes, qui s'intégrerait sans solution de continuité dans les opérations de l'Organisation à l'échelle mondiale.

29. L'ONUDI a déjà pris des mesures importantes dans le passé pour recentrer ses programmes et rationaliser ses procédures:

- a) La dernière grande restructuration au cours de laquelle elle a eu recours à des avis extérieurs remonte à 1995 lorsqu'un cabinet de conseil de renom a présenté une analyse de ses processus et procédures internes et formulé des recommandations sur les améliorations à y apporter, dont beaucoup ont été mises en œuvre. Plus de 15 ans plus tard, les meilleures pratiques ont radicalement changé;
- b) Bien que les processus et procédures aient ensuite été modernisés, l'ONUDI utilisait avant 2002 des systèmes centraux pour ses opérations de base, en

ce qui concerne surtout les finances, la passation de marchés, les ressources humaines et le versement des traitements;

c) En janvier 2002, l'euro est devenu la principale monnaie de compte et le dollar des États-Unis la monnaie de compte secondaire dans les rapports financiers de l'ONUDI. Cette réorientation a exigé un nouveau système de contrôle de l'exécution du budget fondé sur un progiciel commercial, qui visait à l'origine la comptabilité et la budgétisation. Certains anciens systèmes centraux ont donc été remplacés;

d) Depuis son adoption, le système de contrôle de l'exécution du budget a été actualisé à plusieurs reprises. Outre les mises à jour qui ont suivi sa sortie, des fonctionnalités ont été mises à niveau dans le cadre de l'introduction d'un module limité de passation des marchés et d'un registre des avoirs et de l'inventaire. Toutefois, de grands pans, tels que la gestion des ressources humaines et les traitements ne sont toujours pas couverts par le système et fonctionnent encore sur l'unité centrale créée à la fin des années 1980 et aujourd'hui obsolète;

e) L'année 2008 a été marquée par la consolidation et la réflexion. Au cours de ses préparatifs en vue de l'adoption des normes comptables internationales du secteur public, l'Organisation a amorcé les premières étapes d'un programme de reconfiguration dans le cadre duquel il était prévu de documenter les principaux processus administratifs. Toutefois, il a vite été constaté que l'ampleur des changements nécessaires allait bien au-delà d'un exercice traditionnel de reconfiguration;

f) À la fin de 2008, l'ONUDI a consulté d'autres organismes des Nations Unies au sujet de l'expérience qu'ils avaient acquise dans la mise en œuvre de solutions en matière de gestion du changement, de remise à plat des processus et de planification des ressources. Les conclusions qui en ont été tirées ont été exposées aux États Membres lors d'une réunion d'information tenue le 14 novembre 2008;

g) Au début de 2009, lors d'un séminaire, le conseil d'administration élargi a examiné et analysé la nécessité d'un changement fondamental. Un groupe de travail sur la gestion du changement a été créé par le Directeur général, avec pour mission de formuler des propositions utiles à cet égard.

30. Des défis mondiaux apparaissent à un rythme rapide et l'ONUDI doit réagir vite pour s'adapter à un environnement qui est en pleine mutation. Dans le même temps, les États Membres demandent à l'ONUDI de mettre en œuvre des programmes et projets de coopération technique qui ne cessent de se multiplier et qui sont de plus en plus axés sur les résultats. Sollicitée pour ses services, l'Organisation doit impérativement adapter ses mécanismes d'exécution et gérer les grands programmes de façon plus efficace, et ce, dans le contexte de budgets à croissance réelle zéro.

31. En outre, les infrastructures et systèmes informatiques de l'ONUDI sont maintenant dépassés. Fragmentés et parfois obsolètes, ils ne permettent pas de répondre aux besoins actuels, ni a fortiori aux besoins futurs. Ils sont trop faiblement intégrés et l'exécution d'un certain nombre de processus métiers reste en partie manuelle. Les systèmes actuels servant à l'administration des ressources humaines et au versement des traitements fonctionnent encore sur une unité vieille de 25 ans, hébergée par l'AIEA. L'expertise nécessaire pour faire fonctionner ces

anciens systèmes se fait rare et devient de plus en plus chère. En outre, le manque d'intégration et de connectivité entre le Siège et les opérations sur le terrain vient handicaper la décentralisation en cours et les activités de suivi qui s'y rapportent.

32. Étant donné que les améliorations progressives ont atteint leurs limites, il convient d'adopter une approche globale pour orienter le changement et gérer toutes les interventions déjà amorcées en faveur du changement. Il est impératif de jeter un regard neuf sur tous les processus de l'ONUDI et d'en évaluer la pertinence, de trouver et d'instaurer des contrôles ultramodernes, de suivre les opérations, d'accroître l'efficacité et, surtout, de prendre des mesures destinées à assurer la conjugaison complexe des demandes externes et des besoins en constante évolution de l'ONUDI elle-même. Il est désormais exclu de faire comme avant.

2. Les grands changements organisationnels qui s'imposent à l'heure actuelle

33. **Décentralisation:** L'augmentation de la décentralisation et la politique de mobilité sur le terrain présentée dans la circulaire du Directeur général DGB(M).97 en date du 21 avril 2006 conduisent à un élargissement du rôle des bureaux extérieurs dans la mise en œuvre de la coopération technique. Une infrastructure informatique robuste et flexible sur le terrain, accompagnée d'une connectivité intégrale, est indispensable pour améliorer la transparence et permettre un meilleur suivi des activités et des résultats ainsi que l'intégration complète avec le Siège. Les activités des divers projets devraient être directement liées aux transactions financières pertinentes et aux indicateurs clefs de performance, et devraient être accessibles dans le monde entier grâce à un système de gestion pleinement intégrée des projets. Un système de planification des ressources permettra aux personnels sur le terrain de mieux contrôler leurs opérations et de mettre en place sur le terrain un système opérationnel à l'appui des services à guichet unique. À terme, une telle solution permettra d'améliorer la transparence pour toutes les parties prenantes.

34. **Gestion axée sur les résultats:** Pour ancrer véritablement la gestion axée sur les résultats dans les habitudes de l'ONUDI, des systèmes de soutien supplémentaires sont nécessaires pour recueillir les informations relatives aux résultats, qui facilitent la prise de décision. Le processus de gestion axée sur les résultats a été aligné sur le cadre de programmation à moyen terme 2010-2013, tel que présenté aux États Membres dans le document IDB.35/8 et Add.1 et approuvé par le Conseil dans sa décision IDB.35/Dec.5.

35. **Normes fiduciaires du Fonds pour l'environnement mondial (FEM):** La politique du FEM qui exige une responsabilisation accrue de ses agents d'exécution et maîtres d'œuvre est conforme aux meilleures pratiques internationales et aux exigences des autres bailleurs de fonds. Le respect minimum de ces normes du FEM sera atteint en 2009, mais leur respect intégral exige une évolution des mentalités ainsi que des investissements supplémentaires dans les systèmes de soutien.

36. **Cadre de contrôle interne:** L'ONUDI est en train de renforcer son cadre de contrôle interne en se fondant sur les recommandations du Commissaire aux comptes et de ses propres services de contrôle interne, comme l'explique le document IDB.35/3-PBC.24/3. Là encore, des améliorations progressives ne permettent pas de répondre parfaitement aux préoccupations exprimées par les vérificateurs.

37. **Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS):** Par sa décision GC.12/Dec.14, la Conférence générale est convenue, lors de sa douzième session, d'adopter les normes comptables internationales du secteur public à l'ONUDI. Le principal avantage que présentent ces normes est une amélioration de la cohérence et de la comparabilité des états financiers des divers organismes du système des Nations Unies; de la responsabilité et de la transparence dans la communication des informations financières aux États Membres; et des contrôles internes et de la cohérence des informations sur les charges et les recettes. Bien que l'ONUDI vise à assurer le respect des normes comptables internationales du secteur public d'ici à 2010, il faudra apporter de nouvelles améliorations aux systèmes pour tirer pleinement profit de ces normes.

38. **Harmonisation des pratiques des Nations Unies:** L'harmonisation des pratiques entre les organismes des Nations Unies est prescrite par la résolution 62/208 du 14 mars 2008 de l'Assemblée générale, intitulée "Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies". Comme il est dit au paragraphe 113 de cette résolution:

"[L'Assemblée générale] Demande aux fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies de continuer à harmoniser et à simplifier leurs règles et procédures dans la mesure où cela peut se traduire, pour eux comme pour leurs partenaires nationaux, par une réduction sensible des tâches administratives et des procédures, en gardant présentes à l'esprit les circonstances propres à chaque pays de programme, et de renforcer l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement, d'en accroître la transparence et de le rendre plus responsable;"

39. L'on peut considérer qu'un autre avantage intangible d'un système de planification des ressources est d'assurer "une version unique de la vérité", de sorte que tous les rapports et les contrôles se fondent sur les mêmes informations et sont transparents à tous les niveaux. Un système commun pour le contrôle, le suivi et la mise en commun des informations favorisera à la fois le contrôle et la communication au sein de l'organisation, ce qui, à son tour, conduira à un milieu professionnel interactif.

40. En vue d'atteindre les objectifs cités, le système de planification des ressources devra intégrer et mettre à niveau toutes les grandes fonctions d'appui: finances, passation des marchés, gestion des ressources humaines et versement des traitements ainsi que gestion des programmes et projets. L'harmonisation et l'intégration complètes de la passation des marchés à la fois au Siège et sur le terrain sont une des conditions indispensables à l'efficacité des services de coopération technique.

41. Pour répondre à ces exigences, l'ONUDI doit institutionnaliser un changement complet, notamment en investissant dans son infrastructure informatique. Pour que les résultats escomptés puissent être obtenus, l'évolution des processus et les investissements doivent se conformer rigoureusement aux meilleures pratiques en matière de gestion du changement. Dans le cadre de l'harmonisation à l'échelle du système des Nations Unies, l'ONUDI peut tirer profit de l'expérience des nombreux organismes des Nations Unies qui ont déjà réalisé des efforts semblables.

3. Mise en œuvre du système de planification des ressources dans le système des Nations Unies

42. En 2007, 70 % des organismes des Nations Unies avaient mis en œuvre des systèmes de planification des ressources en faisant appel aux fournisseurs de logiciels les plus courants. Après avoir été adaptés aux besoins des premiers utilisateurs, ces systèmes de planification des ressources intègrent désormais les pratiques des Nations Unies comme fonctionnalités de série, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des traitements. Les coûts de mise en œuvre d'un système de planification des ressources dans le système des Nations Unies varient selon les besoins et les modalités de la mise en œuvre. Un échantillon des coûts d'un système de planification des ressources dans le cadre de l'ONU est exposé au tableau 2 ci-après².

Tableau 2
Échantillon des coûts de mise en œuvre d'un système de planification des ressources dans le cadre de l'ONU

	<i>Organisation</i>	<i>Système de planification des ressources</i>	<i>Commencement</i>	<i>Montant</i>
1	PNUD	Peoplesoft	2002	80 millions de dollars
2	UNHCR	Peoplesoft	2002	50 millions de dollars
3	OIT	Oracle	2001	40 millions de dollars
4	FNUAP	Peoplesoft	2003	21 millions de dollars
5	UNESCO	SAP	2000	13 millions de dollars
6	OMPI	Peoplesoft	2002	10 millions de dollars (11 millions de francs suisses)
7	OMI	SAP	2003	6 millions de dollars (3,9 millions de livres sterling)

43. L'AIEA, dont les exigences sont complexes, est en train de se doter d'un nouveau système de planification des ressources dont la mise en œuvre coûterait, selon les estimations, 24 millions d'euros³. L'OIT et l'OMI ont déjà entrepris avec succès cet exercice, au coût de 40 millions de dollars et 6 millions de dollars respectivement. Leurs présentations aux États Membres de l'ONUDI le 14 novembre 2008 ont fait ressortir que les avantages étaient réels et substantiels à long terme. Il a également été souligné que les changements que supposait la mise en œuvre d'un système de planification des ressources étaient des initiatives vastes et complexes, s'étalant sur plusieurs années et nécessitant beaucoup de temps et de moyens.

² Enquête sur les systèmes de planification des ressources auprès du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), actualisée le 14 février 2006.

³ Integrated Agency-wide Information System for Programme Support, Rapport de l'AIEA, GOV/INF/2007/5.

4. Mise en œuvre d'un système de planification des ressources à l'ONUDI: feuille de route et ressources nécessaires

44. Pour la mise en œuvre intégrale de son processus de gestion du changement, soutenu par la reconfiguration des processus métiers et l'introduction d'un système intégré de planification des ressources, l'ONUDI nécessitera beaucoup de temps et de moyens humains et financiers.

45. En 2009, les activités suivantes se poursuivront à l'aide des ressources existantes:

a) Institutionnalisation: Ancrer le processus de gestion du changement dans l'Organisation, en faisant connaître le projet et en accordant les moyens qui permettront une action de grande ampleur. Élaborer et documenter la stratégie de gestion du changement, ses objectifs et sa portée. Mettre en place le plan général du projet en indiquant clairement les responsabilités des uns et des autres, les étapes, l'analyse des risques et les principaux facteurs de succès;

b) Passation des marchés: Amorcer la passation des marchés pour l'aide extérieure s'agissant de documenter le processus, pour le fournisseur du système de planification des ressources et pour le partenaire dans la mise en œuvre de ce système;

46. En 2010-2011, en fonction de la mobilisation des ressources nécessaires, l'ONUDI entreprendra les étapes suivantes:

a) Reconfiguration des processus métiers: Cette étape comprend l'achèvement de la reconfiguration des processus métiers par l'application des meilleures pratiques en matière de cartographie des processus grâce à une aide extérieure. Il en résultera une documentation sur les processus actuels, les points de contrôle et les goulets d'étranglement, ainsi qu'une conception des résultats escomptés, notamment en précisant les responsabilités et en assurant l'adhésion aux modifications proposées;

b) Préparation de la mise en œuvre: Cette étape consiste à recenser les ressources humaines nécessaires, à créer des équipes pour les parties pertinentes du plan de projet, à boucler la passation des marchés en retenant le fournisseur du système de planification des ressources et le partenaire pour sa mise en œuvre et à achever les préparatifs pour l'installation et la phase de déploiement. Cette étape conduira à la création d'un environnement propice à la mise en œuvre du système de planification des ressources;

c) Installation et déploiement du système de planification des ressources: Cette étape comporte l'installation et la configuration du nouveau système de planification des ressources sur la base de la reconfiguration des processus métiers et des exigences fonctionnelles pour les quatre domaines: finances conformes aux Normes comptables internationales du secteur public, passation des marchés, gestion des ressources humaines et traitements, et gestion de projet. Cette étape permettra également de faire connaître et de documenter les nouvelles modalités de travail pour les ancrer dans la culture de l'Organisation;

d) Maintenance, soutien, évaluation et amélioration: Cette étape qui succède à la mise en œuvre consiste à maintenir et à soutenir le système de planification des ressources, et à vérifier si les principaux facteurs de succès sont présents de manière

durable. L'amélioration continue des systèmes et processus est vitale pour pouvoir ancrer de nouvelles approches dans les habitudes de l'Organisation. Des mécanismes formels seront mis en place pour assurer la qualité en suivant une approche systématique pour la remontée des informations et les mises au point ou améliorations futures.

47. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, il faudra, selon les estimations, mobiliser 9 millions d'euros. Le tableau ci-après indique les catégories de coûts et leur étalement dans le temps:

Tableau 3

Ressources nécessaires à la mise en œuvre de la reconfiguration des processus métiers/du système de planification des ressources
(en millions d'euros)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Coûts externes:		
Partenaire de la mise en œuvre	2,6	2,5
Experts de la gestion du changement/de la reconfiguration des processus métiers	0,5	0,3
Logiciel et matériel du système de planification des ressources	1,6	0,5
Total partiel coûts externes	4,7	3,3
Coûts de remplacement du personnel affecté à la reconfiguration des processus et au système de planification	0,5	0,5
Total	5,2	3,8

B. Investissement non renouvelable dans les programmes de coopération technique prioritaires (8 millions d'euros)

48. Le Secrétariat propose d'utiliser une partie des soldes inutilisés pour financer la mise en œuvre du programme de gestion du changement et l'installation d'un système de planification des ressources, décrites ci-dessus, mais il considère aussi qu'il est extrêmement important de consacrer une part de ces ressources aux domaines programmatiques prioritaires des services de coopération technique de l'ONUDI. En particulier, il vise à accroître les services assurés par l'Organisation dans le cadre du domaine thématique de la "Réduction de la pauvreté grâce à des activités productives", qui sont décrits en détail dans le cadre de programmation à moyen terme 2010-2013 approuvé par les États Membres en vertu de la décision IDB.35/Dec.5 à la trente-cinquième session du Conseil du développement industriel.

49. Le projet de mettre l'accent sur ce domaine thématique est significatif de la haute priorité accordée par les États Membres à la réduction de la pauvreté et est conforme aux objectifs du Millénaire pour le développement, notamment l'objectif 1. Il reflète aussi le fait que l'on reconnaît de plus en plus que le type des services proposés par l'ONUDI au titre de cette priorité thématique – services qui mettent l'accent sur le développement du secteur privé, la promotion de l'esprit d'entreprise et la prestation de services de soutien aux petites et moyennes

entreprises (PME), la promotion des investissements et de la technologie, et le développement des agro-industries – apportera une contribution déterminante pour ce qui est d'aider les pays en développement à se remettre du ralentissement actuel de l'activité économique. En tant que telle, la proposition contenue dans le présent document constitue la réponse apportée par l'ONUDI à l'un des principaux messages formulés par la Banque mondiale lors de la réunion des Ministres des finances et des gouverneurs des banques centrales du G-20 en mars 2009, à savoir qu'un effort concerté était également nécessaire pour soutenir le secteur privé, en particulier les PME, qui étaient essentielles pour renouer avec la croissance et la création d'emplois dans les pays en développement⁴.

50. L'affectation d'une partie des soldes inutilisés aux programmes de coopération technique dans le domaine thématique prioritaire de la "Réduction de la pauvreté grâce à des activités productives" permettra également à l'ONUDI d'aider les pays en développement à acquérir la résilience nécessaire pour relever d'autres défis dans l'avenir. En particulier, ces programmes permettront à l'ONUDI d'aider les pays en développement à renforcer leur secteur agro-industriel et agro-alimentaire, ce qui renforcera leur sécurité alimentaire et leur résistance face à la nouvelle crise alimentaire, semblable à celle survenue au premier semestre de 2008, qui est largement attendue. Comme il a été indiqué aux États Membres par le Secrétariat aux trente-quatrième et trente-cinquième sessions du Conseil, et dans le document IDB.35/9, l'ONUDI a à la fois le mandat et la capacité de fournir des services de soutien essentiels dans ce domaine, mais est souvent confrontée à de graves difficultés dans la mobilisation des ressources nécessaires pour entreprendre des projets de coopération technique utiles. La disponibilité des soldes inutilisés contribuera à alléger la contrainte qui pèse sur les ressources.

51. Dans le cadre général présenté ci-dessus, l'ONUDI utilisera les ressources qu'elle sollicite dans le présent document pour faire porter son effort sur des programmes qui répondent aux critères suivants:

- a) Porter sur des questions de développement mondial considérées comme prioritaires par tous les États Membres;
- b) Cadrer avec la mission et les compétences spécialisées de l'ONUDI;
- c) Apporter un soutien à un grand nombre de pays plutôt qu'à quelques-uns;
- d) Favoriser le transfert d'expériences et de savoir-faire entre les différentes régions en développement (coopération Sud-Sud); et
- e) Tout en répondant aux critères ci-dessus, être confrontés à des difficultés particulières pour ce qui est de la mobilisation des ressources.

52. Les ressources sollicitées dans le présent document permettront non seulement de mettre au point des programmes de coopération technique en conformité avec les priorités et les critères énoncés ci-dessus, mais aussi d'améliorer la capacité de l'ONUDI de répondre rapidement aux besoins primordiaux d'assistance dans les situations d'urgence.

⁴ *Swimming Against the Tide: How Developing Countries are Coping with the Global Crisis*, Document d'information établi par la Banque mondiale à l'intention de la réunion des Ministres des finances et des gouverneurs des banques centrales du G-20, à Horsham (Royaume-Uni) les 13 et 14 mars 2009.

VI. Mesures à prendre par le Conseil

53. Le Comité pourrait recommander au Conseil du développement industriel d'adopter le projet de décision ci-après:

“Le Conseil du développement industriel:

- a) Prend note du document IDB.36/12-PBC.25/12;
- b) Recommande à la Conférence générale:
 - i) De suspendre temporairement les alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier et de permettre à l'ONUDI de retenir le solde inutilisé des crédits ouverts;
 - ii) De suspendre temporairement l'article 5.2 b) du règlement financier en ce qui concerne les intérêts perçus en sus des intérêts créditeurs prévus dans le budget;
 - iii) De prier le Directeur général d'utiliser les ressources ainsi obtenues aux fins décrites dans le document IDB.36/12-PBC.25/12;
- c) Prie le Directeur général de poursuivre ses efforts, ainsi que ses contacts avec les États Membres et les anciens États Membres, afin d'assurer le recouvrement des arriérés.”

Annexe I

Article 4.2 du règlement financier

a) Les crédits ouverts au titre du budget ordinaire sont utilisables pendant l'exercice pour lequel ils ont été ouverts;

b) Les crédits ouverts au titre du budget ordinaire restent utilisables pendant les douze mois suivant la fin de l'exercice pour lequel ils ont été ouverts, et ce dans la mesure nécessaire pour régler les engagements concernant des marchandises livrées et des services fournis au cours de l'exercice, ainsi que pour liquider toute autre dépense régulièrement engagée au cours de l'exercice et non encore réglée. Le solde non utilisé des crédits à expiration de l'exercice est reversé aux Membres à la fin de la première année civile suivant l'exercice, déduction faite des arriérés de contribution afférents à cet exercice, et porté à leur crédit au prorata de leur quote-part, conformément aux dispositions des articles 4.2 c) et 5.2 d) du présent Règlement;

c) À l'expiration de la période de douze mois visée à l'alinéa b) ci-dessus, le solde de tous les crédits ouverts au titre du budget ordinaire et reportés est présenté en détail par le Directeur général au Commissaire aux comptes pour examen et étude et, déduction faite des arriérés de contribution des Membres afférents à cet exercice, est reversé aux Membres au prorata de leur quote-part à la fin de la deuxième année civile suivant l'exercice pour lequel les crédits ont été ouverts, à condition toutefois que le reversement de sa part du solde à un Membre ayant envers l'Organisation des obligations au titre du budget ordinaire encore non réglées soit précédé du règlement desdites obligations. Tout engagement de dépense au titre du budget ordinaire concernant l'exercice en question et non liquidé est alors annulé ou, s'il reste valable, considéré comme imputable sur les crédits de l'exercice en cours.

Article 5.2 du règlement financier

Pour chacune des deux années de l'exercice, les contributions des Membres mises en recouvrement sont ajustées en fonction des éléments ci-après:

a) Les crédits additionnels qui n'ont pas déjà été pris en considération pour le calcul des contributions dues;

b) La moitié des recettes accessoires prévues au titre du budget ordinaire pour l'exercice et les recettes dont il n'a pas déjà été tenu compte.

Annexe II

Décisions antérieures de la Conférence générale relatives aux soldes inutilisés des crédits ouverts

1. Suspension d'articles du règlement financier (GC.3-GC.7)

<i>Décision de la Conférence générale</i>	<i>Période biennale</i>	<i>But</i>
GC.3/Dec.17 c) GC.4/Dec.15 c) iii)	1986-1987	La première pour un but indéterminé (GC.3), et la seconde pour combler le déficit de 1990-1991 (GC.4)
GC.4/Dec.15 d)	1988-1989	Faciliter les travaux de l'Organisation
GC.5/Dec.14 e)	1990-1991	Renforcer la base statutaire des ressources de trésorerie
GC.6/Dec.15 e)	1992-1993	Financer en partie la réserve pour indemnités lors de la cessation de service
GC.7/Dec.17 d) ii)	1994-1995	Financer la réserve pour indemnités lors de la cessation de service (réduction des effectifs)

2. Renonciations volontaires (acceptation/refus) lors des sessions suivantes (GC.8-GC.12)

<i>Décision de la Conférence générale</i>	<i>Période biennale</i>	<i>But</i>
GC.8/Res.4	1992-1993 1996-1997	Pour financer des programmes intégrés, notamment à l'intention des pays les moins avancés; et pour faire avancer la mise en œuvre, telle que prévue par le Plan de travail concernant le rôle et les fonctions futurs de l'ONUDI.
GC.9/Dec.10 f) GC.10/Dec.11	1992-1993 1996-1999	Pour le budget ordinaire et/ou pour les activités de coopération technique de l'ONUDI (GC.9). L'échéance a été fixée par la décision GC.10, soit le 31/12/2003 pour l'utilisation des fonds pour lesquels aucune réponse n'aura été reçue à cette date.
GC.10/Dec.11	1992-1993 1996-2001	Certains États Membres ont renoncé à leur part en faveur d'activités telles que la relance postcrise, les objectifs du Millénaire pour le développement, la coopération technique et les grands programmes.
GC.11/Dec.13	1992-1993 1996-2003	Il y a eu des renonciations en faveur de la décentralisation des activités au titre du budget ordinaire, du Fonds de développement industriel et des contributions générales et à des fins spéciales.
GC.12/Dec.10	1992-1993 1996-2005	Des montants auxquels il avait été renoncé ont été affectés à des fins générales, à des activités du Fonds pour l'environnement mondial et à des programmes spéciaux du Fonds de développement industriel.

Annexe III

Soldes inutilisés des crédits ouverts et des intérêts perçus en sus des intérêts créditeurs prévus dans le budget à reverser en 2010, au 31 mars 2009* (en euros)

État Membre	Somme due
Afghanistan	641
Afrique du Sud	77 277
Albanie	876
Algérie	16 092
Allemagne	2 318 504
Angola	578
Arabie saoudite	175 989
Argentine	212 235
Arménie	555
Autriche	239 185
Azerbaïdjan	1 142
Bahamas	2 696
Bahreïn	5 050
Bangladesh	1 792
Barbade	2 172
Bélarus	6 058
Belgique	244 104
Belize	144
Bénin	428
Bhoutan	200
Bolivie (État plurinational de)	1 714
Bosnie-Herzégovine	838
Botswana	2 939
Brésil	368 795
Bulgarie	3 808
Burkina Faso	543
Burundi	144
Cambodge	474
Cameroun	2 401
Cap-Vert	186
Chili	42 437
Chine	383 542
Chypre	10 212
Colombie	42 210
Comores	144
Congo	262
Costa Rica	5 138
Côte d'Ivoire	2 409
Croatie	9 879
Cuba	7 517
Danemark	172 661
Djibouti	144
Dominique	144
Égypte	21 472
El Salvador	4 005
Émirats arabes unis	58 972
Équateur	4 415
Érythrée	200
Espagne	668 063
Éthiopie	1 054
ex-République yougoslave de Macédoine	1 228
Fédération de Russie	301 149

État Membre	Somme due
Fidji	856
Finlande	143 522
France	1 650 176
Gabon	2 388
Gambie	144
Géorgie	846
Ghana	1 030
Grèce	136 170
Grenade	144
Guatemala	5 715
Guinée	577
Guinée-Bissau	144
Guinée équatoriale	293
Guyana	186
Haïti	513
Honduras	1 113
Hongrie	27 200
Inde	104 483
Indonésie	37 041
Iran (République islamique d')	39 928
Iraq	11 926
Irlande	86 863
Israël	109 886
Italie	1 302 837
Jamahiriya arabe libyenne	22 755
Jamaïque	1 368
Japon	3 320 342
Jordanie	1 971
Kazakhstan	7 378
Kenya	1 714
Kirghizistan	313
Koweït	31 945
Lesotho	186
Liban	3 935
Libéria	186
Lituanie	4 458
Luxembourg	20 012
Madagascar	607
Malaisie	55 988
Malawi	337
Maldives	175
Mali	428
Malte	3 789
Maroc	11 761
Maurice	2 896
Mauritanie	144
Mexique	312 870
Monaco	549
Mongolie	202
Monténégro**	-
Mozambique	158
Myanmar	1 476

<i>État Membre</i>	<i>Somme due</i>
Namibie	1 549
Népal	856
Nicaragua	144
Niger	186
Nigéria	9 972
Norvège	178 119
Nouvelle-Zélande	60 789
Oman	16 319
Ouganda	1 222
Ouzbékistan	3 034
Pakistan	12 024
Panama	3 727
Papouasie-Nouvelle-Guinée	931
Paraguay	2 807
Pays-Bas	453 152
Pérou	21 094
Philippines	19 644
Pologne	109 761
Portugal	105 296
Qatar	12 537
République arabe syrienne	13 436
République centrafricaine	144
République de Corée	367 067
République de Moldova	532
République démocratique du Congo	790
République démocratique populaire lao	199
République dominicaine	5 847
République populaire démocratique de Corée	2 270
République tchèque	47 186
République-Unie de Tanzanie	1 037
Roumanie	14 640
Royaume Uni	1 571 106
Rwanda	181
Sainte-Lucie	489
Saint-Kitts-et-Nevis	160

<i>État Membre</i>	<i>Somme due</i>
Saint-Vincent-et-les Grenadines	144
Samoa**	-
Sao Tomé-et-Principe	144
Sénégal	1 054
Serbie	4 221
Seychelles	428
Sierra Leone	147
Slovaquie	12 664
Slovénie	20 113
Somalie	144
Soudan	1 380
Sri Lanka	4 388
Suède	223 822
Suisse	327 227
Suriname	343
Swaziland	531
Tadjikistan	250
Tchad	144
Thaïlande	59 060
Timor-Leste	103
Togo	144
Tonga	144
Trinité-et-Tobago	4 225
Tunisie	6 436
Turkménistan	908
Turquie	94 953
Ukraine	13 772
Uruguay	12 151
Vanuatu	144
Venezuela	37 958
Viet Nam	3 571
Yémen	1 426
Zambie	428
Zimbabwe	1 675
Total	16 769 231

* Conformément aux alinéas b) et c) de l'article 4.2 du règlement financier, seuls les États Membres ayant versé l'intégralité de leur contribution pour l'exercice biennal concerné se verront reverser le solde non utilisé. Ce solde sera reversé aux autres États Membres lorsqu'ils auront versé leurs arriérés de contributions pour l'exercice biennal concerné.

** Nouvel État Membre.

Sigles

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CDI	Conseil du développement industriel
CCB	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CPB	Comité des programmes et des budgets
FDI	Fonds de développement industriel
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés