



**Conseil du développement industriel**  
**Quarante-deuxième session**  
Vienne, 25-27 novembre 2014  
Point 4 a) de l'ordre du jour provisoire  
**Rapport du Commissaire aux comptes pour 2013**

**Comité des programmes et des budgets**  
**Trentième session**  
Vienne, 25-26 juin 2014  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire  
**Rapport du Commissaire aux comptes pour 2013**

**Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de  
l'Organisation des Nations Unies pour le développement  
industriel pour l'année financière allant du 1<sup>er</sup> janvier  
au 31 décembre 2013\***

Table des matières

|   | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| LETTRE D'ENVOI .....  | 4           |
| ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS .....                                       | 5           |
| I. INTRODUCTION .....   | 6           |
| II. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION ET RECOMMANDATIONS .....         | 7           |
| Contrôles internes .....  | 7           |
| Présentation des états financiers .....                               | 8           |
| Passif relatif aux avantages du personnel .....                       | 10          |
| État d'utilisation du budget .....                                    | 10          |
| Contributions des États Membres .....                                 | 11          |
| Montants à reverser aux États Membres .....                           | 12          |
| Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle ..... | 12          |
| Mise en place du progiciel de gestion intégré .....                   | 16          |
| Questions techniques et de sécurité liées au système SAP .....        | 30          |

\* Le rapport du Commissaire aux comptes est reproduit sous la forme sous laquelle il a été reçu par le Secrétariat. Traduction d'un document non revu par les services d'édition.



|  |    |
|--|----|
| “CATS” et SAP .....  | 34 |
| Rapports d'étape .....   | 34 |
| Portefeuille de placements .....   | 36 |
| Services de contrôle interne .....   | 36 |
| Opérations dans les bureaux extérieurs .....   | 37 |
| Vérification des biens corporels .....   | 40 |
| Pertes, versements à titre gracieux et inscriptions au compte des profits et pertes .....  | 40 |
| Suite donnée aux précédents rapports du Commissaire aux comptes .....  | 40 |
| <br>Annexes  |    |
| A. Suite donnée aux recommandations formulées dans les précédents rapports du Commissaire aux comptes .....  | 41 |
| B. Opinion du Commissaire aux comptes sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013 ..... | 46 |
| I. ÉTATS FINANCIERS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2013 .....   | 47 |
| Rapport du Directeur général .....   | 47 |
| Certificat attestant l'exactitude des états financiers et responsabilité du Directeur général .....  | 51 |
| État 1: État de la situation financière au 31 décembre 2013 .....  | 52 |
| État 2: État de la performance financière pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013 .....   | 53 |
| État 3: État de l'évolution de l'actif net pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013 .....  | 54 |
| État 4: Tableau des flux de trésorerie pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013 .....  | 55 |
| État 5: État de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013 .....   | 56 |
| Notes relatives aux états financiers .....   | 57 |
| II. ANNEXES ÉTABLIES CONFORMÉMENT AUX NORMES COMPTABLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2013 (NON VÉRIFIÉES) .....                                | 93 |
| Annexe I a) Fonds général: État des ouvertures de crédit par principal objet de dépense pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013 .....  | 94 |
| Annexe I b) Fonds général: État des ouvertures de crédit par grand programme pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013 .....   | 95 |
| Annexe I c) Budget opérationnel: État des ouvertures de crédit par principal objet de dépense pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013 .....                                      | 96 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Annexe I d) | Budget opérationnel: État des ouvertures de crédit par grand programme pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013 ..... | 97  |
| Annexe I e) | État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013 .....                     | 98  |
| Annexe I f) | État des avances au Fonds de roulement au 31 décembre 2013 .....   | 104 |

Gouvernement du Pakistan  
Vérificateur général des comptes du Pakistan  
Constitution Avenue  
Islamabad

No. 765/49-IR/UNIDO/C-XVII

Le 9 mai 2014

Le/La Président(e) du Conseil du développement industriel  
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Centre international de Vienne  
B.P. 300  
1400 Vienne  
Autriche

Excellence,

J'ai l'honneur de présenter au Conseil du développement industriel, à sa quarante-deuxième session, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets, à sa trentième session, mon rapport et mon opinion sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013.

Je souhaite attirer votre attention sur le fait que, conformément au Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, j'ai donné au Directeur général la possibilité de formuler des observations sur mon rapport et sa réponse y est présentée autant que nécessaire.

Veuillez agréer, Excellence, les assurances de ma très haute considération.

[Signé]

(M. Muhammad Akhtar Buland Rana)

## ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

|         |   |
|---------|---|
| AIEA    | Agence internationale de l'énergie atomique   |
| BSCI    | Bureau des services de contrôle interne   |
| CATS    | Cross-Application Time Sheets   |
| CIV     | Centre international de Vienne  |
| FEM     | Fonds pour l'environnement mondial  |
| INTOSAI | Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques |
| IPSAS   | Normes comptables internationales du secteur public   |
| ISSAI   | Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques      |
| NCI     | Normes comptables internationales   |
| ONUDI   | Organisation des Nations Unies pour le développement industriel                             |
| OTICE   | Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires                        |
| PGI     | Progiciel de gestion intégré  |
| PSM/BSS | Services d'appui aux systèmes et processus  |

## I. INTRODUCTION

### ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES

1. La vérification des états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013 a été menée conformément aux dispositions du chapitre XI du Règlement financier et des règles de gestion financière et au Mandat additionnel régissant la vérification des comptes.
2. Elle a porté notamment sur les états financiers suivants:
  - État 1 – État de la situation financière au 31 décembre 2013;
  - État 2 – État de la performance financière pour l'année terminée le 31 décembre 2013;
  - État 3 – État de l'évolution de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2013;
  - État 4 – État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2013;
  - État 5 – État de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre 2013;
  - Notes relatives aux états financiers.

### Objectifs de la vérification

3. Le principal objectif de la vérification était de permettre au Commissaire aux comptes de se faire une opinion sur les points suivants: les dépenses imputées sur le budget avaient-elles été exécutées conformément aux objets pour lesquels elles avaient été approuvées par la Conférence générale? Les recettes et les dépenses avaient-elles été bien enregistrées, classées et récapitulées conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONUDI? Les états financiers présentaient-ils de façon sincère la situation financière au 31 décembre 2013?
4. Le Commissaire aux comptes a également certifié l'exactitude des soldes de clôture de tous les fonds de l'ONUDI. La direction de l'ONUDI a adopté les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) comme base comptable depuis l'année financière 2010 et appliqué les dispositions transitoires prévues par les normes IPSAS 17 et 23.
5. Conformément au Mandat additionnel régissant la vérification des comptes de l'ONUDI, la performance de l'ONUDI a également été examinée. Dans ce contexte, des observations sur le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle ont également été formulées et sont présentées dans le présent rapport.

### Normes de vérification

6. La vérification des états financiers de l'ONUDI pour 2013 a été menée conformément aux normes internationales de vérification et, le cas échéant, conformément aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques qui sont les normes de vérification prescrites par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) pour ses membres.

### Méthode de vérification

7. Le Commissaire aux comptes a adopté une approche axée sur le système pour vérifier les états financiers et formuler des observations sur la performance de la direction de l'ONUDI.

8. La vérification a été effectuée par un certain nombre d'équipes, dont celles chargées de vérifier les bureaux extérieurs de l'ONUDI. Les équipes de vérification:

- Ont examiné les procédures financières et comptables de l'ONUDI à la lumière du Règlement financier et des règles de gestion financière, ainsi que d'autres documents pertinents;
- Ont évalué les mesures de contrôle interne qui régissent les opérations financières de l'ONUDI et effectué un sondage de conformité pour déterminer la portée du contrôle réalisé en 2013;
- Ont effectué un sondage de validation d'un échantillon représentatif de certaines transactions;
- Ont rapproché les soldes bancaires et les documents comptables;
- Ont vérifié, par sondage, un certain nombre de marchés et de transactions impliquant la création d'actifs et de passifs; et
- Ont examiné le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

9. Pour réaliser les objectifs de la vérification, les équipes de vérification ont distribué des questionnaires, mené des entretiens structurés et eu des échanges avec les fonctionnaires concernés du Siège de l'ONUDI et des bureaux extérieurs.

10. Le Commissaire aux comptes a également vérifié les soldes de clôture des fonds de l'ONUDI.

### **Rapports**

11. Les équipes du Commissaire aux comptes ont eu des échanges avec les fonctionnaires concernés du Siège et des bureaux extérieurs. Elles ont rencontré les fonctionnaires désignés comme points focaux pour la vérification et adressé des demandes d'information aux services concernés. Leurs constatations tiennent compte du point de vue de la direction tel qu'il a été communiqué aux équipes. Conformément à la procédure habituelle, les équipes ont également fait part à l'ONUDI des constatations résultant de leur vérification dans une lettre d'observations. La réponse de l'ONUDI à cette lettre est présentée autant que nécessaire dans le rapport du Commissaire. Celui-ci a notamment pris note, aux fins de suivi, de la réponse concernant les opérations des bureaux extérieurs de l'ONUDI. Les observations du Commissaire sur les questions soulevées qui, à son avis, devraient être portées à l'attention des États Membres, sont énoncées dans les paragraphes qui suivent.

### **Résultats globaux**

12. Le rapport du Commissaire aux comptes contient un certain nombre d'observations et de recommandations. Ses équipes ont formulé des recommandations supplémentaires dans les lettres d'observations adressées à la direction. Aucune des questions soulevées n'était de nature à modifier sensiblement l'opinion du Commissaire sur les états financiers de l'ONUDI et, nonobstant les observations faites dans son rapport, la vérification n'a révélé aucune faiblesse ni erreur qu'il puisse considérer comme affectant l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des états financiers dans leur ensemble. En conséquence, il a rendu une opinion sans réserve sur les états financiers de l'ONUDI pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013.

## **II. CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION ET RECOMMANDATIONS**

### **Contrôles internes**

13. Suite à un sondage de conformité des contrôles internes, le Commissaire aux comptes a conclu avec une assurance raisonnable que l'ONUDI avait un système fiable de contrôles internes pour assurer l'exhaustivité, l'actualité, l'évaluation, la régularité et la disponibilité des informations fournies dans les états financiers pour l'année financière 2013.

### Présentation des états financiers

14. Selon les constatations des équipes, les états financiers sont tenus conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Le Commissaire aux comptes a toutefois fait remarquer que les informations demandées en vertu du paragraphe 55 de la norme IPSAS 1 n'ont pas été fournies en ce qui concerne le reclassement de montants comparatifs, et que le niveau d'arrondi utilisé pour présenter les montants dans les états financiers n'avait pas été indiqué comme le prescrit la norme IPSAS 1, au paragraphe 63 e).

15. La direction de l'ONUDI a répondu qu'aucun reclassement n'avait été effectué dans les états financiers. Les changements mineurs apportés en raison de l'importance relative et du regroupement de certains objets (conformément aux paragraphes 45 à 47 de la norme IPSAS 1) ont été signalés dans les notes, dans la même catégorie principale que dans l'état financier, afin d'améliorer la présentation et d'assurer la cohérence (norme IPSAS 1, par. 44). La direction a toutefois approuvé l'observation concernant le paragraphe 63 e) de la norme IPSAS 1 sachant qu'elle n'avait pas encore été formulée dans les rapports précédents.

16. La réponse de la direction ne peut pas être acceptée étant donné que le reclassement de montants comparatifs dans la catégorie "Dépenses de fonctionnement" avait été effectué dans l'état de la performance financière. La nature, le montant de l'objet et la raison du reclassement n'ont pas été indiqués dans l'état financier comme le prévoit la norme IPSAS 1 (par. 55).

17. On trouvera ci-après un tableau comparatif des états financiers de l'ONUDI pour les deux dernières années.

**Tableau 1**  
**(en milliers d'euros)**

| Description  | 31 décembre 2013  | Pourcentage<br>Augmentation/(diminution) | 31 décembre 2012  |
|--|-------------------|--|-------------------|
| <b>Recettes/Produits</b>                                       |                   |  |                   |
| Contributions mises en recouvrement                            | 76 540,1          | (0,05)                                   | 76 577,5          |
| Contributions volontaires                                      | 113 962,5         | (20,26)                                  | 142 924,7         |
| Revenu de placements   | 487,5             | (37,15)                                  | 775,6             |
| Activités génératrices de produits                             | 469,4             | 166,10                                   | 176,4             |
| Part de l'excédent (déficit) des coentreprises                 | 106,7             | 489,50                                   | 18,1              |
| Autres   | (14,1)            | –  | 471,4             |
| <b>Total, produits</b>   | <b>191 552,1</b>  | <b>(13,30)</b>                           | <b>220 943,7</b>  |
| <b>Dépenses</b>  |                   |  |                   |
| Traitements et avantages du personnel                          | 107 864,8         | (6,21)                                   | 115 006,0         |
| Dépenses de fonctionnement                                     | 33 977,9          | 44,56                                    | 23 503,8          |
| Services contractuels  | 70 120,6          | 25,96                                    | 55 671,1          |
| Matériel destiné à la coopération technique porté aux dépenses | 15 646,0          | (26,78)                                  | 21 368,8          |
| Dépréciation et amortissement                                  | 2 079,7           | 57,71                                    | 1 318,7           |
| Différences de conversion monétaire                            | 9 668,9           | 23,73                                    | 7 814,4           |
| Autres charges   | 453,9             | (96,53)                                  | 13 086,9          |
| <b>Total, dépenses</b>   | <b>239 811,8</b>  | <b>0,86</b>                              | <b>237 769,7</b>  |
| <b>Excédent/(Déficit) pour l'année financière 2013</b>         | <b>(48 259,7)</b> |  | <b>(16 826,0)</b> |

Source: États financiers de l'ONUDI pour 2013 et 2012



18. Les paragraphes ci-après présentent les observations sur les principaux indicateurs de la performance financière et opérationnelle.

19. L'état de la performance financière pour l'année 2013 fait état d'un déficit de 48 259 700 euros, qui est largement imputable à une baisse de 13,30 % des produits. Les dépenses ont légèrement augmenté de 0,86 %.

20. La baisse du total des produits s'explique essentiellement par une chute de 20,26 % des contributions volontaires. Néanmoins, les contributions volontaires demeurent la principale source de produits en 2013 comme en 2012.

21. Les traitements et avantages du personnel qui représentaient la principale dépense ont diminué. En revanche, les dépenses de fonctionnement, les services contractuels et les différences de conversion monétaire ont progressé de 44,56 %, 25,96 % et 23,73 %, respectivement. Le matériel destiné à la coopération technique porté aux dépenses a affiché une hausse de 26,78 %, par rapport aux chiffres de l'année précédente.

#### *Soldes des fonds*

22. Les soldes des fonds sont des contributions non utilisées qui sont essentiellement conservées pour couvrir les futurs besoins opérationnels de l'ONUDI, sauf lorsqu'il s'agit d'opérations auxquelles s'appliquent des conditions particulières (Fonds de coopération technique). Ils correspondent à l'intérêt résiduel dans les actifs de l'ONUDI après déduction de tous ses passifs. Ils s'établissaient à 211 252 900 euros au 31 décembre 2013 contre 254 577 300 euros au 31 décembre 2012, soit une baisse de 17 % par rapport à l'année précédente.

23. Les engagements de l'ONUDI (note 20.5), qui comprennent les ordres d'achat et les contrats de fourniture de biens et services ayant fait l'objet d'un contrat mais non exécutés en fin d'année, s'élevaient à 99 886 500 au 31 décembre 2013 contre 132 688 800 au 31 décembre 2012, soit un recul global de 24,72 % par rapport à l'année précédente. Les engagements ont reculé mais représentent encore 47,28 % du total des soldes des fonds. Ils ne sont certes pas comptabilisés comme dépenses dans les états financiers conformes aux Normes IPSAS, mais correspondent à des créances externes potentielles sur les ressources de l'Organisation.

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

24. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont enregistré une légère hausse, passant de 414 513 700 euros au 31 décembre 2012 à 438 741 400 euros au 31 décembre 2013, soit une progression de 5,84 %. Le montant des liquidités et dépôts bancaires est passé de 62 390 100 euros au 31 décembre 2012 à 132 547 000 euros au 31 décembre 2013, ce qui représente une augmentation de 112,45 %.

25. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les placements à court terme sous forme de dépôts ayant une échéance initiale de moins de trois mois. Les dépôts à terme sont tombés de 349 044 800 euros au 31 décembre 2012 à 304 173 200 euros au 31 décembre 2013, soit une baisse de 12,86 %. La baisse des produits des actifs financiers à court terme et l'augmentation des liquidités de 112,45 % donnent à penser qu'une part importante de la trésorerie est restée inutilisée, ce qui se traduit par une baisse des produits issus d'actifs.

26. À cet égard, la direction a demandé si le Commissaire aux comptes avait considéré le compte à vue de la Bank Austria comme un dépôt à terme. Elle a estimé que compte tenu des conditions favorables sur ce compte, certains actifs étaient utilisés pour des placements à court terme. En outre, la date butoir du 31 décembre n'était pas opportune pour tirer des conclusions sur la maximisation totale du revenu provenant des placements. L'ONUDI conserve généralement des niveaux plus élevés de liquidités à des fins opérationnelles pendant cette période afin de ne pas rencontrer de difficultés en raison de la fermeture des banques pendant les fêtes de fin d'année.

27. Cette observation a été faite sur la base des montants figurant dans les états financiers de l'année en cours et de l'année passée conformément à la norme IPSAS 1.28. Concernant la période de fermeture, celle-ci est la même chaque année de sorte que cet aspect n'entre pas en ligne de compte.

#### *Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe*

28. Les créances recouvrables (à court terme) issues d'opérations sans contrepartie directe, avant provision pour créances douteuses, sont tombées à 169 241 900 euros au 31 décembre 2013, contre 216 506 100 euros au 31 décembre 2012, soit une baisse de 21,83 %. Cette évolution est la preuve d'une bonne gestion financière.

29. Les contributions mises en recouvrement et restant dues par les États Membres ont légèrement baissé, tombant à 92 499 700 euros en 2013 contre 92 537 800 en 2012. Les contributions volontaires à recevoir ont également reculé de 119 868 200 euros au 31 décembre 2012 à 69 296 100 euros au 31 décembre 2013, soit une baisse de 42,19 %.

#### **Passif relatif aux avantages du personnel**

30. Le passif relatif aux avantages du personnel se montait à 180 444 600 euros au 31 décembre 2013, contre 182 860 900 euros au 31 décembre 2012, soit un léger recul de 1,32 %. En conséquence, le solde du fonds général du budget ordinaire était négatif, s'établissant à 180,4 millions d'euros au 31 décembre 2013. (note 14.1)

31. Conformément à la recommandation formulée par le Commissaire aux comptes dans son rapport de 2010, le Conseil du développement industriel, à sa trente-neuvième session, a adopté la décision IDB.39/Dec.2, par laquelle il priait l'ONUDI d'étudier les moyens de générer des fonds pour financer les prestations dues au personnel de l'ONUDI et décidait de créer un groupe de travail informel pour donner des orientations sur les passifs futurs de l'Organisation. Le groupe de travail a tenu plusieurs réunions depuis sa création, mais la direction n'avait pas encore répondu aux résultats de ses délibérations.

32. À cet égard, la direction a fait savoir que *la Conférence générale, à sa quinzième session, a adopté la décision GC.15/Dec.18 "DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE", dans laquelle la Conférence a fait siennes les recommandations relatives aux critères de gestion figurant dans le "Document d'orientation stratégique" et demandé au Directeur général de rendre compte de leur application. Le document d'orientation stratégique, qui est le document final du groupe de travail, n'abordait pas la question des passifs futurs.*

33. Compte tenu des résultats obtenus sur cette question, le Commissaire aux comptes réaffirme la position qu'il avait adoptée en 2010 et indique que le groupe, qui avait été spécialement créé à cet effet, aurait dû formuler des recommandations sur les moyens de générer des fonds pour financer les prestations dues au personnel. La Conférence générale voudra peut-être prendre note de ce qui précède et formuler des orientations appropriées.

#### **État d'utilisation du budget**

34. L'année 2013 est la quatrième année d'adoption des Normes IPSAS à l'ONUDI. En raison de la transition vers les normes IPSAS comme convention comptable, les comptes doivent être établis chaque année, alors que le budget était approuvé pour un exercice biennal. L'ONUDI divise son budget en deux parts quasiment égales pour chaque année de l'exercice biennal.

35. L'état d'utilisation du budget pour l'année 2013, comparé à l'état d'utilisation pour l'année 2012, se présente comme suit:

**Tableau 2**  
(en milliers d'euros)

| Élément de coût   | 2013         |                    |                    | 2012         |                    |                    |
|---|--------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|
|   | Budget final | Montants effectifs | Solde (%)          | Budget final | Montants effectifs | Solde (%)          |
| Dépenses de personnel   | 71 601,9     | 61 190,3           | 10 411,6<br>(14,5) | 65 171,4     | 59 902,2           | 5 269,2<br>(8,09)  |
| Voyages autorisés   | 3 025,2      | 1 651,7            | 1 373,5<br>(45,4)  | 2 412,5      | 1 405,9            | 1 006,6<br>(41,72) |
| Dépenses de fonctionnement  | 18 636,4     | 16 223,0           | 2 413,4<br>(12,9)  | 14 541,0     | 12 014,1           | 2526,9<br>(17,38)  |
| Technologies de l'information et de la communication                      | 3 910,4      | 2 720,4            | 1 190,0<br>(30,4)  | 2 838,4      | 1 564,7            | 1 273,7<br>(44,87) |
| Programme de coopération technique et ressources spéciales pour l'Afrique | 8 559,2      | 7 652,6            | 906,6<br>(10,5)    | 7 002,7      | 6 166,7            | 836<br>(11,94)     |
| Total   | 105 733,1    | 89 438,0           | 16 295,1<br>(15,4) | 91 966,0     | 81 053,6           | 10 912,4<br>(11,9) |

Source: État financier 5 des états financiers de l'ONUDI pour 2013 et 2012

36. L'utilisation générale du budget a baissé en 2013, tandis que le pourcentage du solde non utilisé des crédits est passé de 11,9 en 2012 à 15,4 % en 2013.

### Contributions des États Membres

37. Pour 2013, le montant des contributions annuelles mises en recouvrement auprès des États Membres s'élevait à 76 540 100 euros, recouverts à hauteur de 78 828 000 euros. Le montant effectivement recouvré était supérieur au montant mis en recouvrement de 2 287 800 euros. Le tableau ci-après présente les contributions mises en recouvrement et les contributions recouvrées en 2013 et 2012.

**Tableau 3**  
(en milliers d'euros)

| Désignation                         | Année 2013 | Année 2012 |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Contributions mises en recouvrement | 76 540,1   | 76 577,5   |
| Contributions recouvrées            | 78 828,0   | 67 552,2   |

Source: Annexe-I e) des états financiers de l'ONUDI pour 2013 et 2012

38. La note 16.1 de l'état financier pour 2013 indique que la Conférence générale, dans sa décision GC.14/Dec.19, a approuvé le financement d'un montant de 153 231 936 euros prévu au budget ordinaire pour l'exercice biennal 2012-2013 à partir des contributions des États Membres mises en recouvrement. Par conséquent, 76 540 118 euros, soit la moitié de ce montant, moins un ajustement d'un montant de 75 850 euros du fait du retrait d'un État Membre, ont été alloués pour l'année 2013.

39. Le montant des contributions recouvrées pour l'année 2013 s'élevait à 78 827 800 euros, contre 67 552 200 euros l'année précédente, soit une hausse de 14,30 %.

#### Montants à reverser aux États Membres

40. Aux termes de l'article 4.2 du Règlement financier, "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".

41. L'excédent à reverser aux États Membres représente les soldes non utilisés des contributions. Les contributions reçues après la fin de l'exercice biennal précédent ainsi que les montants reçus des nouveaux États Membres sont mis en réserve à la rubrique "comptes créditeurs", en attendant que les États Membres donnent des instructions. Les soldes non utilisés dus aux États Membres au 31 décembre 2012 s'établissaient à 10 350 600 euros et leur vérification au 31 décembre 2013 se présente comme suit:

|  | <b>En milliers d'euros</b> |
|--|----------------------------|
| Solde non utilisé reporté au 1 <sup>er</sup> janvier 2013  | 10 350,6                   |
| À ajouter: Contributions recouvrées de l'exercice précédent  | 12 028,8                   |
| À déduire: Montant déduit des contributions, conservé pour les activités de coopération technique ou reversé aux États Membres | (5 817,2)                  |
| Solde dû aux États Membres au 31 décembre 2013   | <b>16 562,3</b>            |

42. L'ONUDI s'est prévalu en 2010 des dispositions transitoires prévues conformément à la norme IPSAS 23 – Produits des opérations sans contrepartie directe, pour l'évaluation des produits correspondant aux contributions volontaires antérieures à 2010. Le Commissaire aux comptes a constaté que les produits sont à présent comptabilisés dans le système SAP sur la base du montant total sur lequel portait l'accord et des conditions qui y étaient attachées et que la norme IPSAS 23 était donc appliquée pour établir les états financiers.

#### Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle

43. Depuis le lancement en 2010 par l'ONUDI du processus de changement de l'organisation et de la gestion, le Commissaire aux comptes a chaque année formulé des observations sur les progrès accomplis dans ses rapports relatifs à la vérification annuelle. Ce processus ayant pris fin en décembre 2013, il convient de donner un aperçu des progrès réalisés à cet égard. L'ONUDI avait décidé de changer fondamentalement son fonctionnement afin de tirer au mieux parti de la réorganisation et de préparer l'Organisation à affronter l'avenir. L'approche adoptée dans le cadre de cette initiative prévoyait l'adoption de technologies afin de consacrer les ressources disponibles à la prestation de services à destination des acteurs internes et externes et visait à apporter des changements dans de nombreux domaines comme l'adoption d'une vision stratégique, la promotion des activités d'encadrement, la remise à plat des processus en vue d'optimiser les résultats, l'adoption d'un progiciel de gestion intégré (PGI) ultramoderne, le remaniement de la structure organisationnelle afin de répondre aux besoins du PGI et le développement des compétences des fonctionnaires pour tenir compte des meilleures pratiques professionnelles.

44. L'Organisation a réalisé un exercice de remise à plat des processus en 2009 afin de déterminer les processus qui devaient être revus et de mettre au point de nouveaux flux de travail. Ensuite, en juillet 2010, sur la base des recommandations formulées à l'issue de cet exercice, l'ONUDI s'est fixé les objectifs suivants dans le cadre de l'initiative de changement:

- Améliorer le taux de réponse aux demandes de partenaires internes et externes;
- Accroître la couverture géographique des interventions de l'ONUDI;
- Accroître l'impact de son action en matière de développement sur ses cibles potentielles;
- Améliorer l'accès des partenaires aux informations;
- Renforcer la responsabilisation et la transparence lors de la délégation de pouvoirs;
- Améliorer la gestion des risques;
- Gérer les connaissances de manière plus dynamique et améliorer le travail en équipe;
- Libérer des ressources humaines aux fins d'activités créatrices de valeur;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle.

45. L'étude diagnostique réalisée par des consultants internationaux a mis en avant les difficultés et problèmes que rencontrait l'Organisation comme l'existence de cycles répétitifs d'identification et d'approbation des projets, les mécanismes complexes et fastidieux de recrutement du personnel, la longueur des délais de passation des marchés associée à une comptabilité opaque, l'augmentation continue de la charge de travail des administrateurs de projet, les dispositifs insuffisants de partage des connaissances, la défaillance du système lors de la collecte et de l'enregistrement des données en raison de l'absence d'un mécanisme électronique fiable pour toutes les fonctionnalités, la perte de données et les retards dans les processus, ainsi que l'absence de stratégie de gestion des risques formelle et standardisée à l'échelle de l'Organisation.

46. L'étude a proposé quatre scénarios possibles pour réaliser le changement voulu par l'ONUDI, mais préconisait le scénario 3 "Changement global" ou 4 "Refonte radicale." Comme l'a indiqué la direction, le scénario-III+ Changement global, qui était le plus viable sur le plan technique pour les réformes prévues, avait finalement été adopté (voir IDB.38/9/Add.2) pour un coût de 13 millions d'euros.

**Tableau 4**

| Scénarios                      | I                   | II                         | III                | IV                  |
|--------------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|
|                                | Statu quo (réactif) | Améliorations progressives | Changement global  | Refonte radicale    |
| Total, coûts externes          | Aucune estimation   | 10 millions d'euros        | 9 millions d'euros | 20 millions d'euros |
| Délai estimé                   | Aucun délai         | 8 ans                      | 3 ans              | 5 ans               |
| Coûts internes supplémentaires | Aucun               | Élevés                     | Moyens             | Très élevés         |

*Source: Étude de faisabilité de l'Initiative globale de gestion du changement à l'ONUDI*

47. Il est prévu de mettre en œuvre le scénario choisi dans un délai de trois ans pour un coût total de 13 millions d'euros. La direction a adapté l'approche de décaissement modulaire adoptée pour mettre en place le progiciel de gestion intégré de manière à mettre rapidement en œuvre le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle dans les délais prévus. Le Commissaire aux comptes estime qu'avec cette approche agressive en faveur du changement, la direction avait prévu une acceptation plus large du changement par son capital humain et accepté de payer un prix plus élevé à l'entreprise chargée de l'exécution que celui initialement estimé afin d'atteindre plus rapidement ses objectifs.

48. En réponse, la direction a expliqué que l'ONUDI avait décidé de mettre en œuvre le scénario III+ pour un coût de 13 millions d'euros et indiqué qu'il était pas vrai que *l'ONUDI avait prévu une acceptation plus large du changement par son capital humain, ni qu'elle avait accepté de payer un prix plus élevé à l'entreprise chargée de l'exécution. Il convient de noter que, conformément aux procédures de l'ONUDI en matière de passation des marchés, à l'issue d'une évaluation détaillée et approfondie par un groupe d'évaluation interorganisationnel et du processus d'autorisation interne (Comité des marchés et Directeur principal de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes), le marché a été attribué à SAP en tant que partenaire d'exécution ayant soumis l'offre la plus basse et la plus acceptable sur le plan technique.*

49. Le Commissaire aux comptes est d'avis que la perception de la direction n'est pas juste étant donné que le choix de SAP ou les coûts connexes n'ont pas été remis en question. L'exécution d'un projet en un temps plus court semble excessivement ambitieuse avec le recul, car certains des objectifs du projet ne pouvaient pas être pleinement réalisés comme prévu.

50. Le Commissaire aux comptes a en outre fait remarquer que le choix de SAP pour fournir le progiciel de gestion intégré à l'Organisation se fondait sur une évaluation des besoins organisationnels identifiés dans l'étude sur la situation actuelle et les objectifs visés faite dans le cadre de l'exercice de remise à plat des processus mené en 2009. Le nouveau système devait tenir compte des trois grands axes autour desquels s'articule le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Pendant la phase de planification, les trois axes ont été définis comme constituant l'épine dorsale de l'Organisation devant l'aider à adopter un progiciel de gestion intégré censé améliorer la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques et la gestion des connaissances. L'attention nécessaire a été accordée au moment de l'attribution du marché, et il a donc été décidé de mettre en place ce progiciel en quatre temps.

- Module 1: Activités de base et de coopération technique (comme la gestion des projets et du portefeuille);
- Module 2: Gestion du capital humain, notamment de la paie et des voyages;
- Module 3: Finances, achats et logistique; et
- Module 4: Gestion des connaissances et collaboration entre les services et au sein des services.

51. Le premier module du nouveau système relatif aux activités de base et de coopération technique qui comprenait le système de gestion des projets était pleinement opérationnel au début de l'année 2012. Tous les projets en cours devaient être progressivement transférés vers SAP et toutes les activités de coopération technique devaient être menées à l'aide du nouveau système au cours du premier semestre 2012. Le deuxième module relatif à la gestion des ressources humaines et de la paie a été officiellement mis en place en janvier 2012 et le troisième module consacré à la finance, aux achats et à la logistique a été introduit au début de 2013. La mise en place du module 4 qui porte sur la gestion des connaissances et la collaboration a été mise en suspens car la solution proposée par SAP consistant à créer des "espaces de collaboration" a été rejetée par les utilisateurs au motif qu'elle ne répondait pas aux besoins de l'Organisation. Elle a été remplacée par une autre solution intégrée de SAP appelée "OpenText" qui a été commandée et mise à disposition fin 2013. À l'issue du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, tous les systèmes doivent être intégrés dans le système SAP pour assurer l'uniformité, la sécurité et l'intégrité des informations. Au terme de ce programme, l'état d'utilisation des crédits se présentera comme suit:

**Tableau 5**  
**Montants en euros**

| Objet de dépense          | Budget total 2010-2013 |                     | Dépenses de 2010<br>à<br>décembre 2013 | Crédits<br>disponibles |
|---------------------------|------------------------|---------------------|--|------------------------|
|                           | Initialement<br>prévu  | En<br>décembre 2013 |  |                        |
| Partenaire d'exécution    | 6 400 000              | 7 537 222           | 6 534 473                              | 1 002 749              |
| Formation et déploiement  | 1 000 000              | 393 670             | 347 684                                | 45 986                 |
| Logiciel                  | 3 100 000              | 3 495 859           | 3 450 738                              | 45 121                 |
| Matériel/infrastructure   | 600 000                | 312 701             | 312 700                                | 1                      |
| Autres dépenses           | 1 900 000              | 1 260 548           | 991 543                                | 269 005                |
| <b>Total des dépenses</b> | <b>13 000 000</b>      | <b>13 000 000</b>   | <b>11 637 138</b>                      | <b>1 362 862</b>       |

*Source: Rapport final sur le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle soumis au Directeur général et à l'équipe de gestion chargée du projet (décembre 2013)*

52. En réponse, la direction a fait savoir qu'il s'agissait de "SAP Extended Enterprise Content Management by OpenText (xECM)", produit de SAP pouvant être largement incorporé au progiciel de gestion intégré (PGI) de SAP.

53. Un peu plus de 1,3 million d'euros ont été économisés à la fin du programme puisque les dépenses engagées se sont élevées à 11 637 000 euros, par rapport au budget initial de 13 millions d'euros. Il y a eu sous-consommation dans tous les éléments de coût, à l'exception du matériel et de l'infrastructure. Alors que les coûts du projet ont été d'emblée réduits pour rester dans les limites du financement alloué, aucune économie réalisée à la fin du projet n'a été considérée comme un bénéfice.

54. Le Commissaire aux comptes a d'abord examiné les rapports d'étape périodiques sur le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle établis de 2009 à 2013 que l'ONUDI a présentés aux parties prenantes internes et externes, puis il a noté que le critère de réalisation de tâches et d'objectifs précis permettant de mesurer les progrès avait été mis en œuvre, notamment dans les domaines de la migration de données dans le système, de l'application intégrale de la gestion axée sur les résultats, du nouveau système de gestion des voyages et déplacements, etc. En revanche, dans le "Rapport final sur le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle soumis au Directeur général et à l'équipe de gestion du projet" qui a été présenté par le Directeur du Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle le 19 décembre 2013, le critère de référence pour rendre compte des progrès avait été changé de telle sorte que le Programme, au lieu de devoir réaliser spécifiquement les buts et objectifs, n'avait plus eu qu'à fournir les outils nécessaires à l'ONUDI. Le Commissaire aux comptes est d'avis que le Programme n'avait pas pour objectif la simple fourniture d'outils. Il fallait atteindre des objectifs fonctionnels tels que l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, la décentralisation et la réalisation de gains d'efficacité.

55. En réponse, la direction a précisé que le rapport présenté au Conseil du développement industriel en mars 2013 contenait une proposition relative à une structure de gestion qui permettrait d'assurer la viabilité à long terme des réformes et l'institutionnalisation de nouvelles méthodes de travail destinées à améliorer encore l'efficacité de l'Organisation après la fin du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

56. Compte tenu de ce qui précède, le Commissaire aux comptes est d'avis que la nouvelle structure peut être approuvée, pour garantir la continuité et la consolidation des réformes. Le prochain Commissaire aux comptes voudra peut-être examiner cet aspect.

### Mise en place du progiciel de gestion intégré

57. Le Commissaire aux comptes, ayant examiné l'état d'avancement de la mise en œuvre de tous les modules du PGI de SAP ainsi que les changements intervenus dans les méthodes de travail de l'Organisation au regard des résultats positifs attendus du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, a fait les observations suivantes:

58. Mis en service en 2011, le premier module portait sur les activités de base de l'ONUDI, c'est-à-dire la gestion des projets et du portefeuille. Il avait été adapté, comme il se devait, pour répondre aux besoins de l'ONUDI en matière de suivi efficace et de communication d'informations fondée sur les résultats. Le Commissaire aux comptes a noté qu'en raison d'une insuffisance de données, l'objectif de suivi au moyen de ce module n'avait pas été atteint. En ce qui concerne l'information des parties prenantes, en particulier des États Membres et des donateurs, il a constaté que très peu d'informations étaient communiquées aux États Membres. Pour prendre des décisions, les donateurs et les États Membres continuaient de s'appuyer sur les informations qu'ils recueillaient auprès de la direction. La direction de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique a cependant affirmé qu'il demeurerait difficile d'obtenir dans le système des informations financières fiables à fournir aux bailleurs de fonds, informations qui permettaient à ces derniers d'examiner la possibilité de débloquer la tranche de financement suivante.

59. La direction a souscrit à ces observations et déclaré que *les nouvelles fonctionnalités de suivi et de communication d'informations relatives à la gestion des projets et du portefeuille ne seraient pleinement opérationnelles qu'une fois que tous les modules du système SAP auront été mis en service pendant un certain temps. Toutefois, l'ONUDI est consciente de l'insuffisance des données relatives à la gestion des projets et du portefeuille et ce problème est traité à titre prioritaire par les membres de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique et les Services d'appui aux systèmes et processus de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes.* Tout en répondant à l'observation sur l'insuffisance d'informations fournies aux États Membres, la direction a précisé que *les outils SAP permettant d'établir des rapports sous forme de tableaux de bord avaient été déployés auprès des États Membres et des donateurs d'une manière contrôlée, c'est-à-dire qu'initialement, l'accès aux tableaux de bord leur avait été fourni pour des informations et des données concernant uniquement les activités de coopération technique et la gestion des ressources humaines. Les États Membres et les donateurs avaient fait des commentaires très positifs sur ces nouveaux rapports en ligne, qu'ils appréciaient beaucoup. Si les États Membres ont déjà bénéficié d'un aperçu sur les outils permettant d'établir des rapports sous forme de tableaux de bord en ce qui concerne entre autres les résultats des projets, les indicateurs clés de performance et les risques, ils n'y auront accès que lorsque le test d'assurance-qualité en matière de gestion des projets et du portefeuille aura pris fin.*

60. Le Commissaire aux comptes recommande toutefois que la responsabilité de remédier à l'insuffisance de données soit confiée officiellement à la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique et aux Services d'appui aux systèmes et processus de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes, car elle ne fait pas partie de leur mandat actuel.

61. Le Commissaire aux comptes a en outre fait observer que les lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique élaborées en 2006 n'avaient pas été adaptées au module relatif à la gestion des projets et du portefeuille mis en œuvre en 2012. Du fait du décalage entre les lignes directrices et le module, les utilisateurs ont eu du mal à utiliser les différentes fonctionnalités de ce dernier. Il est apparu au cours des discussions avec le personnel chargé de la gestion des projets et du portefeuille que la non-révision des lignes directrices ces trois dernières années avait été l'un des principaux obstacles à la bonne utilisation du module de gestion des projets et du portefeuille. Pour tirer le meilleur parti du progiciel de gestion intégré, la direction de l'ONUDI devait accélérer l'adaptation des lignes directrices au module.

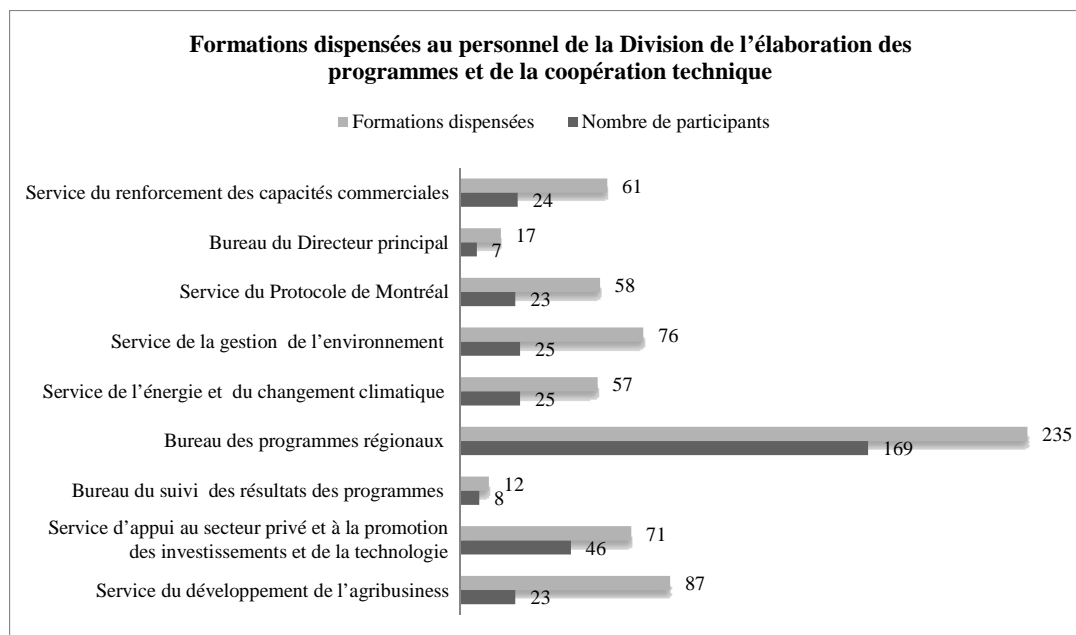
62. La direction est convenue que les lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique devaient être mises à jour. Cependant, depuis 2012, le personnel avait bénéficié d'une formation approfondie au module SAP de gestion des projets et du portefeuille.



63. Le Commissaire aux comptes note avec satisfaction les formations dispensées par de multiples moyens, mais rappelle que celles-ci ne sauraient se substituer à des lignes directrices complètes, sur lesquelles se fondent toutes les procédures ultérieures. Par conséquent, il recommande que les lignes directrices soient révisées dans des délais définis, pour rationaliser le processus de gestion des projets et du portefeuille ainsi que le prévoit le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

64. Le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle faisait du renforcement des capacités du personnel en place l’emblème du changement de culture. La direction de l’ONUDI a organisé de nombreux stages de formation pour le personnel à tous les niveaux de la Division de l’élaboration des programmes et de la coopération technique. Le graphique ci-dessous, qui représente la participation des membres du personnel de la Division aux cours offerts au titre du Programme, montre l’adéquation des formations dispensées au personnel mais, comme indiqué ci-dessus, il n’a pas été possible de transférer les opérations de l’ancien format vers le module de gestion des projets et du portefeuille.

**Tableau 6**



*Source: Bureau du Directeur principal de la Division de l’élaboration des programmes et de la coopération technique*

65. Lors des échanges du Commissaire aux comptes avec le personnel de la Division de l’élaboration des programmes et de la coopération technique, il a été observé qu’un grand nombre de fonctionnaires hésitaient encore à se servir du système et continuaient de recourir aux anciennes méthodes de travail. Cette situation s’expliquait par les bogues et erreurs rencontrés au stade initial, qui empêchaient le personnel d’utiliser le système. De même, certains directeurs de projet ont signalé qu’il leur avait été impossible de se former compte tenu de leur charge de travail. Selon le Commissaire, de nouveaux cours de formation devraient pouvoir être organisés après une analyse de l’impact des premières formations.

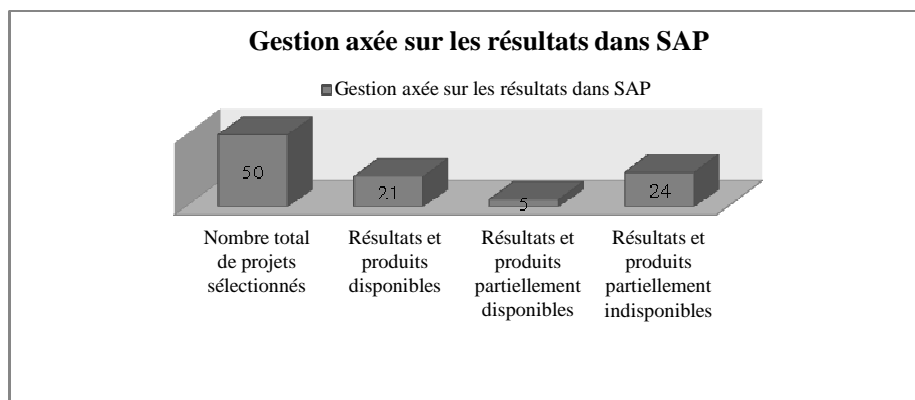
66. La direction a précisé qu’outre les possibilités de formation existantes, le Service de la gestion des ressources humaines de la Division de la gestion générale et de l’appui aux programmes était en train de mettre en place de nouvelles modalités, y compris des modules d’apprentissage en ligne du type “Comment faire?”, afin

de soutenir davantage les utilisateurs de SAP. Si nécessaire, des formations supplémentaires pourraient être organisées, dans les limites du budget de formation de l'ONUDI.

67. Le Commissaire aux comptes recommande vivement que les besoins de formation de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, en particulier ceux des directeurs de programmes, soient évalués et que les formations nécessaires soient organisées en conséquence.

68. En 2013, le Commissaire aux comptes a testé 50 projets en cours pour vérifier si les données y relatives étaient suffisantes. La population des données du module de gestion des projets et du portefeuille a été évaluée, en particulier pour ce qui est de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques. Il a été constaté que sur 50 projets, les résultats et les produits de 21 projets seulement avaient été entièrement saisis dans le système SAP. Les résultats et les produits de cinq autres projets avaient été saisis en partie, tandis qu'ils n'apparaissaient pas pour les 24 autres projets. Le Commissaire a noté que les données relatives à la plupart des projets, en particulier les données migrées, étaient incomplètes, contrairement aux annonces faites dans divers rapports d'étape sur le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Il a en outre été observé qu'en raison de l'insuffisance des informations, la plupart des directeurs de programmes et des fonctionnaires concernés n'utilisaient pas le module SAP relatif à la gestion des projets et du portefeuille, même dans le cadre des activités en cours.

Tableau 7

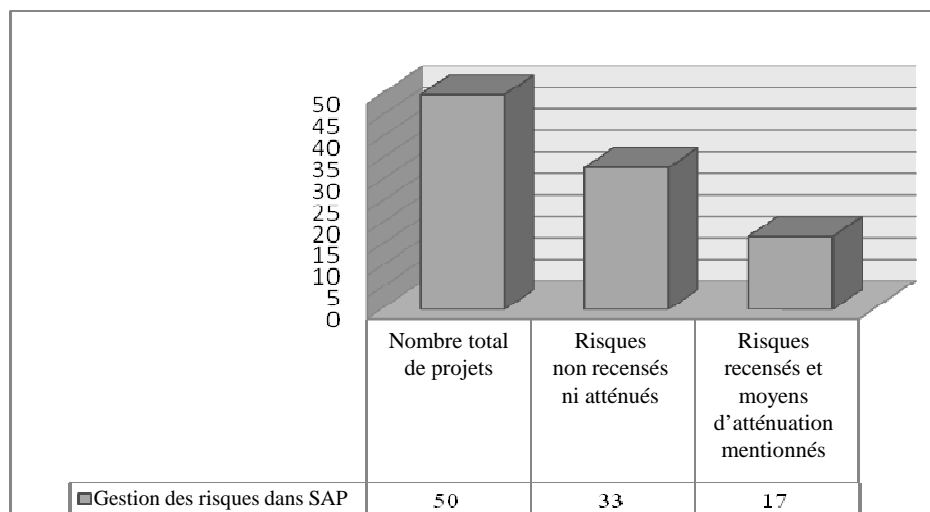


Source: Données provenant directement du tableau de bord

69. Tout en convenant des observations ci-dessus, la direction a précisé que, avant la mise en service du système de gestion des projets et du portefeuille, seules les informations financières du système Agresso concernant les projets avaient été migrées dans le module de gestion des projets et du portefeuille de SAP. Les autres données qualitatives concernant les projets avaient dû être saisies manuellement par les équipes de projet, car elles n'existaient pas dans l'ancien système. La direction a par ailleurs indiqué que la saisie de données clés, telles l'état d'avancement du projet, les indicateurs clés de performance et les risques, deviendra obligatoire dans le PGI de SAP les prochains mois, dans le cadre d'une nouvelle procédure d'approbation et d'évaluation des projets de coopération technique fondée sur la gestion des projets et du portefeuille et OpenText, procédure dont la mise en place est en cours.

70. Les projets mentionnés dans le paragraphe précédent ont également été évalués pour vérifier la disponibilité des données en vue de la gestion des risques, c'est-à-dire aux fins de recenser et d'évaluer les risques relatifs à chaque projet et de proposer des mesures d'atténuation dans le système SAP. Les résultats de cette évaluation sont présentés ci-après:

**Tableau 8**  
**Gestion des risques – Population de données dans SAP**



Source: Bureau du Directeur principal de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique

71. Le Commissaire aux comptes a également examiné le tableau de bord relatif à la gestion des risques du PGI de SAP pour la coopération technique ainsi que les données sous-jacentes et a fait observer que le rapport n'était pas fiable à ce stade, soit parce la qualité des données n'était pas garantie soit parce que des données manquaient. Cette situation était due au fait que seules les données financières disponibles dans le système Agresso avaient été migrées à partir de l'ancien système et qu'aucune autre donnée n'avait été introduite dans le module de gestion des projets et du portefeuille de SAP, même lorsque les informations et les documents étaient disponibles sous forme numérisée.

72. En réponse à l'observation ci-dessus, la direction a indiqué que, dans le nouveau système, le signalement des risques se fondait sur les données transactionnelles et n'était pas lié à des données non structurées du type documents. La saisie et le suivi des informations relatives au projet telles que les indicateurs clefs de performance et les risques ne se faisaient pas sous forme numérisée avant l'arrivée de SAP. Il s'agissait d'une nouvelle exigence du système qui relève des principes de la gestion axée sur les résultats et qui aurait représenté une tâche énorme, avec des incidences sérieuses sur la mise en œuvre de la gestion des projets et du portefeuille. En outre, il avait été décidé lors d'un séminaire à l'intention des hauts responsables en juillet 2012 de ne pas entreprendre un tel exercice.

73. Le Commissaire aux comptes recommande que cet exercice soit lancé car, sans ces données nécessaires, le suivi et la gestion des risques ne sauraient être efficaces, ce qui conduirait les projets à des situations fâcheuses.

74. Le Commissaire aux comptes estime qu'il est nécessaire d'élaborer un plan global pour recenser dans un premier temps les données ou les informations manquantes de chacun des projets et programmes en cours, puis de se doter d'un plan d'action définissant les besoins en ressources pour saisir les données manquantes des projets dans le module de gestion des projets et du portefeuille. Il a été établi lors des échanges avec le personnel de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes que la direction ne disposait actuellement d'aucun plan d'action concret pour terminer les tâches en suspens au terme du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Récemment constitués en application de la circulaire du Directeur général UNIDO/DGB/(O).127 en date du 15 janvier 2014, les services d'appui aux systèmes et processus ne sont chargés que de la mise en œuvre du PGI, tandis que d'autres responsabilités comme le bouclage des dernières tâches n'ont

encore été confiées à aucune division ou service, bien que presque trois mois se soient déjà écoulés. Il est en outre proposé que, dans le cadre d'une activité ponctuelle, la direction fasse saisir les données restantes dans le système en se servant des ressources disponibles ou bien en externalisant cette tâche.

75. La direction a approuvé la proposition du Commissaire aux comptes. *Elle a reconnu les faits et signalé qu'en janvier 2014, le Directeur général avait formé une équipe spéciale sur l'affinement et l'alignement de la structure organisationnelle, notamment pour optimiser les opérations et renforcer la performance de l'ONUDI. Les membres de cette équipe, tous décideurs ou responsables fonctionnels dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, ont été informés des actions de suivi nécessaires. La direction a en outre fait savoir que la question de la qualité des données relatives à la gestion des projets et du portefeuille était traitée comme une priorité.*

76. Le Commissaire aux comptes recommande que les divers champs d'état existant dans les modules SAP connexes soient intégrés en priorité.

77. La gestion proactive des connaissances et l'amélioration du travail d'équipe constituaient les autres retombées positives attendues du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Suite à l'introduction initiale de cRooms, l'ONUDI a décidé de mettre une nouvelle fois en œuvre la composante relative à la gestion des connaissances et à la collaboration au moyen du logiciel "Extended Enterprise Content Management by OpenText". Depuis sa mise en service, des sessions de formation complète ont été organisées et les activités de gestion des connaissances et de collaboration au sein du système SAP se sont développées. Cependant, le Commissaire aux comptes estime que l'ONUDI devrait continuer de prendre des dispositions adéquates pour expliciter les connaissances tacites et mettre à jour les mémoires de données en conséquence.

78. On considère que les retards d'exécution des activités, la frustration des employés et la démotivation du personnel affecté au projet, ainsi que le manque de confiance dans le nouveau système, constituent les principaux obstacles à la nouveauté qu'apporte le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Le Commissaire aux comptes a reconnu que l'ONUDI avait mis le nouveau système en œuvre sans ressources humaines supplémentaires et dans un laps de temps plus court que ne le préconisait SAP. Cependant, il estime que des efforts supplémentaires s'imposent pour adopter le changement et que des ressorts – notamment sous forme de retombées tangibles ou intangibles pour le personnel – pourront être donnés pour atteindre cet objectif.

79. Le **deuxième module**, portant sur la gestion du capital humain, la paie et les voyages et déplacements, a été mis en service en janvier 2012. Cette opération a entraîné le passage des fonctionnalités à la gouvernance électronique et la mise en place d'un libre-service pour les employés et les gestionnaires, le recrutement électronique, le suivi du comportement professionnel à l'aide du système, l'évaluation à 360° du comportement professionnel, le traitement de la paie du personnel et des consultants, le soutien des exigences qu'impose la gestion des projets et du portefeuille en matière de recrutement de consultants et d'experts par la création d'un vivier de talents selon le principe des "quatre yeux", la gestion des voyages et déplacements et des activités similaires connexes.

80. Les données de paie ont été migrées sans difficulté de l'ancien système (centralisé) vers SAP. Après quatre mois de fonctionnement parallèle, le nouveau système est devenu pleinement opérationnel en janvier 2012. Auparavant, l'Organisation acquittait une facture annuelle de 550 000 euros à l'AIEA pour le traitement de la paie. Grâce à un passage rapide et efficace à la gestion du capital humain par SAP, ce montant a représenté pour l'Organisation une économie, mieux, une prime supplémentaire provenant de la mise en œuvre d'un changement rapide.

81. Les tests obligatoires du système de gestion du capital humain ayant été menés à bien, le Commissaire aux comptes considère que la disponibilité des données dans la fonctionnalité RH de SAP est plutôt adéquate, à quelques exceptions près. Certains champs de base, tels que la date de départ à la retraite, demeurent ouverts. Lors de la vérification dans le module de gestion du capital humain de SAP au moyen du code de transaction PA-20, 9999 s'affichait comme date de départ à la retraite pour presque tous les employés figurant dans le

système. Les données manquantes doivent être correctement saisies et il est même nécessaire de les intégrer comme données primaires en liant ce type d'événements marquants au sein de champs statiques primaires tels que la date de naissance de l'employé.

82. De même, pour suivre les progrès relatifs à la mise au point de documents ou de produits susceptibles de rendre le système de gestion du capital humain plus opérant, l'outil de communication d'informations doit inclure le suivi des progrès de la saisie des données en cours de traitement, notamment en ce qui concerne l'évaluation à 360° du comportement professionnel, appelée à devenir un exercice annuel continu qui nécessitera des mises à jour et un suivi constants pour chaque fonctionnaire. Le Commissaire aux comptes propose que ce système soit intégré dans le système SAP afin d'éviter l'accumulation d'arriérés. Le module de gestion du capital humain de SAP est en mesure de générer de tels rapports d'exception, mais ceux-ci doivent être élaborés à la demande. Il est nécessaire de souligner de tels aspects, puisque les utilisateurs du nouveau système continuent encore d'en découvrir les capacités. La direction a réagi en indiquant que *ce type d'améliorations était d'actualité*.

83. Le cadre de gestion des ressources humaines prévoyait une procédure de planification de la relève qui consisterait notamment à élaborer un plan de gestion prévisionnelle des effectifs dont les principaux dirigeants et les cadres techniques supérieurs. L'organisation a mis en place les "notes de transfert de connaissances", que tous les fonctionnaires engagés pour une durée déterminée doivent rédiger avant leur départ à la retraite ou leur départ de l'Organisation. Ces notes sont contresignées par les supérieurs hiérarchiques du fonctionnaire et servent de base à la formation de celui qui lui succède.

84. Le Commissaire aux comptes a constaté que la planification de la relève à l'ONUDI laissait à désirer. L'Organisation a actuellement trois postes de la classe D2, dont deux sont vacants. L'examen du système a montré que les notes de transfert de connaissances n'étaient pas rédigées dans les délais prévus et que parfois même elles n'étaient pas du tout préparées.

85. En réponse à l'observation ci-dessus, la direction a reconnu qu'*elle n'avait pas été en mesure de planifier la relève comme prévu dans le cadre de gestion des ressources humaines. Une bonne planification de la relève n'est toutefois possible que lorsque l'Organisation concernée jouit d'une stabilité financière. En raison de problèmes liés à la participation des Membres de l'Organisation et au versement des contributions ces dernières années, la direction avait dû accorder plus d'importance aux impératifs financiers qu'à ceux de la gestion des ressources humaines.*

86. Le Commissaire aux comptes recommande qu'une attention particulière soit accordée à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de relève, eu égard surtout au module de gestion des ressources humaines où les notes de transfert de connaissances pourraient être saisies à l'aide du logiciel "Extended Enterprise Content Management" (OpenText) et utilisées non seulement pour la planification de la relève, mais également pour les remplacements.

87. Le Commissaire aux comptes se réjouit que les nouveaux processus de gestion des ressources humaines aient considérablement réduit les tâches administratives et facilité les modalités de recrutement et de gestion des consultants. La préparation et la délivrance des contrats de service individuels ont été bien intégrées au système de gestion des projets et du portefeuille et au système d'appui. La préparation des contrats est automatisée, de même que leur envoi à l'expert sélectionné. Ce déroulé automatisé a largement amélioré le processus de recrutement des consultants bénéficiant de tels contrats.

88. Le Commissaire aux comptes constate que la procédure de mise en place des demandes de voyage ou d'émission de billets a été considérablement simplifiée par rapport à l'ancien système d'autorisation des voyages. Le processus du flux de travail pour gérer l'approbation a été entièrement intégré dans le système SAP et il n'est plus nécessaire de présenter des documents papier imprimés, ce qui prenait du temps et occasionnait des retards.

89. Le Commissaire aux comptes a constaté que les employés à temps partiel n'étaient pas payés à temps. Les versements n'étaient effectués qu'après 21 jours ouvrés, ce qui signifiait que les employés à temps partiel n'étaient rémunérés que tous les deux mois et devaient donc faire face à des difficultés financières. Le

Commissaire a recommandé que ce problème soit réglé au sein du module de gestion des ressources humaines de SAP.

90. La direction a répondu qu'*une solution avait déjà été mise au point par les Services d'appui aux systèmes et processus de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes, qu'elle était actuellement testée par les usagers et qu'elle serait appliquée dans le système de SAP pendant le deuxième trimestre de 2014.*

91. Le Commissaire aux comptes se félicite des mesures que la direction a prises pour régler le problème. Cependant, l'équipe du prochain Commissaire devra suivre les progrès réalisés dans ce domaine.

92. Dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, le nouveau système de gestion du comportement professionnel visait à appuyer et à renforcer de manière significative et pertinente le suivi du comportement professionnel axé sur les résultats. Il s'agissait d'aligner les objectifs individuels avec ceux de l'Organisation, en fournissant des indicateurs clairs de résultats et de comportements souhaités et en soulignant le principe de responsabilité aussi bien de la direction que du fonctionnaire. L'un des principaux outils à cet égard est le système d'évaluation à 360° du comportement professionnel. Le Commissaire aux comptes recommande que le système soit rigoureusement contrôlé afin d'en tirer les avantages prévus dans le cadre de l'initiative.

93. Le **troisième module** du système de SAP portait sur les finances, les achats et la logistique. Le Commissaire aux comptes a examiné la procédure de révision du budget et observé que la révision du budget de coopération technique n'était pas entièrement dématérialisée. Les demandes de révision étaient envoyées par courrier électronique et le personnel des services financiers de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes y réagissait en apportant des modifications dans le système SAP; ainsi, les gestionnaires et assistants de projets ne pouvaient pas voir le flux de travail, puisqu'il n'était pas suivi intégralement dans le système SAP. Informée de ce fait, la direction a répondu que *le déploiement de ce module s'était fait de manière contrôlée, en commençant par mettre cinq processus clefs à la disposition des utilisateurs principaux et des coordonnateurs. Il s'agissait notamment du traitement de la révision du budget de la coopération technique, pour lequel l'accès n'avait été accordé qu'aux utilisateurs principaux et aux coordonnateurs puis progressivement élargi aux utilisateurs finaux. Depuis lors, les autres fonctionnalités avaient été mises en service et le personnel des Services d'appui aux systèmes et processus de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes apportait actuellement des améliorations à l'ensemble, de manière continue et en étroite collaboration avec l'entreprise.*

94. Le Commissaire aux comptes apprécie les mesures prises par la direction pour améliorer le processus de révision du budget et pour faire en sorte qu'il soit exécuté entièrement à l'aide du système. L'équipe du prochain Commissaire devra suivre les progrès réalisés dans ce domaine.

95. Le Commissaire aux comptes a fait observer que les services financiers avaient eu des difficultés avec les documents dont les données avaient été mal saisies par les détenteurs d'autorisations de dépenses, d'où une tendance aux retards de paiements. Plusieurs problèmes de ce type ont été signalés par l'intermédiaire des services d'assistance et la plupart d'entre eux ont été réglés. Le Commissaire aux comptes est d'avis que les erreurs de saisie de données ont eu lieu en raison de l'insuffisance des contrôles préventifs dans le système.

96. La direction a indiqué que *pour régler ce problème, dont elle était consciente, des formations étaient actuellement dispensées aux usagers.*

97. Le Commissaire aux comptes recommande que des experts techniques s'emploient encore à mettre au point des contrôles préventifs appropriés et à les intégrer au système pour garantir l'absence d'erreur lors de la saisie des données.

98. Le Commissaire aux comptes a fait observer que les services financiers de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes obtenaient toujours des copies papier des factures, alors même que ces dernières étaient disponibles dans le système SAP en tant que pièces jointes. Les services financiers n'effectuaient les paiements qu'à réception des copies papier des documents, ce qui, s'ajoutant à l'absence de mécanisme de

traçage, était l'une des principales causes des retards de paiement. Les demandes de dépenses directes se faisaient par courrier électronique ou sur présentation de l'original papier plutôt que dans le système.

99. En réponse à l'observation ci-dessus, la direction a précisé que *les Services d'appui aux systèmes et processus de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes apportaient actuellement des améliorations au nouveau processus et à la gestion de la certification des factures et des dépenses directes au moyen des flux de travail électroniques de SAP. La procédure améliorée devrait être déployée au cours du deuxième trimestre (avril-juin) 2014.*

100. Le Commissaire aux comptes recommande que, conformément à l'esprit du PGI, tous les documents relatifs à une transaction particulière soient téléchargés et que, lorsqu'il y a toutes les pièces jointes nécessaires, les documents manuels ou ceux transmis par courrier électronique cessent d'être utilisés. Tous les problèmes éventuels relatifs à la sécurité du système devraient être réglés et il convient d'éviter tout contournement des règles. Cette pratique va à l'encontre du plan de remplacement de la signature sur papier par les signatures numériques personnelles et les approbations électroniques.

101. Le troisième module englobait également les achats et la logistique. Le terme achats s'entend du processus global d'acquisition de biens, travaux et services, qui comprend toutes les fonctions connexes, notamment la planification, la prévision, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le recensement des besoins, la recherche de sources d'approvisionnement et les invitations à soumissionner, la préparation et l'attribution du marché, ainsi que l'administration du contrat jusqu'au quitus de toutes les obligations définies dans le ou les contrat(s) pertinent(s). Le processus d'achat englobe les activités nécessaires à l'acquisition, la location, le leasing ou la vente de biens ou services, ainsi que d'autres exigences relatives aux travaux et à la propriété. Les politiques, procédures et pratiques de l'ONUDI en matière d'achats sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation (UNIDO/DG/B.74/Rev.2) en date du 18 août 2006 (règles 109.5.1 à 109.5.9). Le choix entre les procédures centralisées et décentralisées se fonde sur la valeur estimée de l'acquisition envisagée. Tous les marchés estimés à 40 000 euros ou plus sont officiellement passés au moyen d'un appel ouvert à la concurrence (sauf si d'autres méthodes sont valablement appliquées) et relèvent du système d'appel d'offres centralisé. Les achats d'une valeur inférieure à 40 000 euros sont effectués dans le cadre du régime d'approvisionnement décentralisé, par les directeurs de projet intéressés, tandis que les achats d'une valeur ne dépassant pas 5 000 euros peuvent se faire selon la procédure d'achat accélérée. Le tableau ci-après montre la répartition des procédures de passation des marchés de l'ONUDI en 2013.

**Tableau 9: Type de procédure d'achat**

| N° | Type de procédure d'achat | Nombre de cas | Montant<br>(millions d'euros) | Pourcentage |
|----|---------------------------|---------------|-------------------------------|-------------|
| 1  | Centralisée               | 622           | 82,988                        | 80,45       |
| 2  | Décentralisée             | 3 225         | 20,166                        | 19,55       |

*Source: Courriels en réponse aux demandes n° 187547 et 187558*

102. Le module achats a été mis en place au début de 2013, et la migration des données relatives aux projets opérationnels devait elle aussi être assurée par le partenaire d'exécution. La mise en service du module et son adaptation aux besoins de l'Organisation ont eu lieu par étapes. Les efforts déployés dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle en matière de développement des compétences du personnel au Siège et dans les bureaux hors Siège montrent que de nombreuses formations ont été offertes, et les acquis du personnel opérationnel ont été notés. Cette formation au nouveau système a été programmée, proposée et dispensée de telle sorte que les services chargés du changement et de la rénovation organisationnelle ont atteint les objectifs fixés dans ce domaine. Le perfectionnement du personnel pourrait bien être l'élément qui déterminera le succès de la mise en place du module achats.

103. Manuel des achats: La direction de l'ONUDI a publié la version révisée du manuel des achats en juillet 2013. Cette nouvelle version tient compte de manière tout à fait satisfaisante des meilleures pratiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de l'évolution des tendances au sein des organismes des Nations Unies. Elle est complète et d'usage facile. Ayant noté que certains liens n'existaient pas ou ne fonctionnaient pas, le Commissaire aux comptes a été informé que l'on allait vérifier tous les liens existants afin de s'assurer de leur bon fonctionnement. Par ailleurs, des documents complémentaires étaient en cours d'élaboration, vers lesquels conduiraient les quelques liens qui n'existaient pas encore. Les prochains Commissaires aux comptes pourront le vérifier. Pour rationaliser encore les processus, le personnel hors Siège a suggéré que, afin d'aider les utilisateurs du système et les nouvelles recrues, il soit envisagé en interne de traduire certains des modèles et diagrammes les plus importants dans les langues de travail officielles de l'ONUDI, ce qui faciliterait la compréhension des règles à suivre sur le terrain, compte tenu de la situation budgétaire actuelle. Cela éviterait certaines erreurs, certaines tâches inutiles et les éventuels risques de non-respect des règles de passation des marchés.

104. En réponse aux observations faites par le Commissaire aux comptes, la direction a confirmé que certains des liens du manuel n'existaient pas ou ne fonctionnaient pas. L'ONUDI tenait à faire savoir qu'elle allait vérifier tous les liens existants pour s'assurer de leur bon fonctionnement. En outre, elle établissait des documents complémentaires vers lesquels conduiraient les quelques liens qui n'existaient pas encore. S'agissant de la traduction de tous les documents, formulaires et modèles relatifs aux appels d'offres, passations de marchés et relations avec les fournisseurs, elle serait proposée dans le projet de budget pour le prochain exercice biennal. Il convenait de noter que, vu la situation budgétaire qui prévalait, les versions linguistiques envisagées se limiteraient dans un premier temps aux langues de travail officielles (anglais et français).

105. Une planification globale permet aux organisations de se faire une idée précise de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs de manière économique et dans les délais. Bien qu'une telle planification ait été prévue dans le manuel des achats de 2008 (chapitre 2, section 1) et dans celui de 2013 (section 7), l'ONUDI n'avait pas de plan d'achats pour 2013. Les services des achats ont indiqué au Commissaire aux comptes qu'il leur était très difficile d'établir un plan d'achats annuel à l'aide du système en place. La direction lui a aussi fait savoir que, depuis janvier 2014, un certain nombre d'améliorations avaient été apportées dans ce domaine; ainsi, plusieurs fonctions de vérification et messages avaient été ajoutés au système pour faciliter la tâche aux utilisateurs lorsqu'ils créaient un panier d'achat, une commande ou un appel d'offres. Les paniers pouvaient désormais avoir le statut "sauvegardé"; il était alors possible de regrouper les opérations d'achat, d'établir les plans d'achats correspondants et de télécharger sur le site Web externe de l'ONUDI des informations telles que des avis indicatifs de passation de marché. Cette solution devrait être mise en place au deuxième trimestre (avril-juin) de 2014.

106. Le Commissaire aux comptes recommande que des plans d'achats soient établis périodiquement et que des indicateurs clefs de performance y soient associés pour en évaluer efficacement l'état d'avancement.

107. Demande de fourniture de biens ou de services: La demande de fourniture de biens ou de services est considérée comme étant un élément crucial de tout système d'achat économique, efficace et efficient. C'est au détenteur d'autorisation de dépenses/responsable des achats qu'il revient d'établir comme il se doit le cahier des charges contenant les spécifications techniques et autres caractéristiques qui doivent être satisfaites, sur la base d'une étude couvrant l'état du marché local, la situation matérielle et géopolitique, les lois et règlements applicables, les conditions de livraison, les conditionnalités posées par le donateur ainsi que la nature et l'importance du rôle de l'ONUDI. Le Commissaire aux comptes a constaté lors de la vérification que, dans plusieurs cas, la passation de marché avait été considérablement retardée en raison de demandes de fourniture de biens ou services qui posaient problème. Les deux exemples qui suivent illustrent particulièrement bien ce type de défaillance.

108. Deux commandes, portant les numéros 15003030 et 15003242, ont été passées pour la fourniture et l'installation de matériel dans le cadre du projet relatif à l'élimination progressive du HCFC-22 dans le secteur de



la fabrication de climatiseurs, projet exécuté au titre du Protocole de Montréal qui devait être achevé pour le milieu de l'année 2012. Toutes sortes de difficultés se sont posées:

- Retard dans les expéditions;
- Problèmes de dédouanement;
- Matériel retenu dans le port;
- Retards dans l'installation;
- Installations défectueuses;
- Paiement de surestaries et dépenses supplémentaires de personnel;
- Pertes causées aux destinataires du fait du manque à produire, etc.

109. Ce n'était pas la première fois que de telles opérations d'achat avaient lieu. Les conditions et la législation locales auraient dû être portées à la connaissance du détenteur des autorisations de dépenses/responsable des achats par le personnel de l'ONUDI en poste sur le terrain. Le projet n'est toujours pas achevé bien que plus de deux ans se soient écoulés. Il a, en outre, été constaté que l'ONUDI n'avait pas pris la précaution d'obtenir de garantie de bonne exécution qui lui aurait permis de s'assurer que le matériel acheté serait opérationnel dans les délais fixés.

110. Par un autre contrat, portant le numéro 300000511 et concernant la construction d'un institut de formation à la pêche en Sierra Leone, une entreprise a été chargée de construire un bâtiment à architecture métallique qui devait être prêt dans les quatre mois, à la fin de 2011. Conformément aux termes de ce contrat, l'ONUDI a payé le prestataire par versements échelonnés, parfois même à l'avantage manifeste de ce dernier. Lorsque le prestataire a manqué à ses obligations, l'ONUDI a subi des pertes supplémentaires du fait que la banque n'avait pas encaissé la garantie bancaire de bonne exécution. L'affaire a dû être réglée à l'amiable étant donné que le recours à l'arbitrage aurait été coûteux et que la conduite du personnel de l'ONUDI sur place était par ailleurs mise en cause par le prestataire. Les travaux ont par la suite été menés à bien par un prestataire local après que les spécifications eurent été modifiées, l'architecture métallique étant remplacée par une structure en maçonnerie, ce qui a entraîné d'autres coûts supplémentaires. Le Commissaire aux comptes estime que si une structure en maçonnerie, telle que celle qui a finalement été construite, pouvait faire l'affaire, il aurait fallu que l'administrateur de projet fasse dès le départ une demande de fourniture de biens ou de services dans ce sens plutôt que de demander une architecture métallique. S'agissant de la garantie bancaire de bonne exécution, il a été relevé que son libellé n'était pas dénué d'ambiguïté et que la garantie n'était ni inconditionnelle, ni irrévocable, ce qui laissait à la banque la possibilité d'user de manœuvres dilatoires pour ne finalement pas honorer son engagement. Tous ces points montrent qu'il est nécessaire d'étudier le marché de plus près, de définir au mieux les spécifications techniques compte tenu des conditions locales et d'avoir à l'esprit la vulnérabilité du marché au moment de faire une demande de fourniture de biens ou de services.

111. La direction de l'ONUDI s'est rangée à l'avis du Commissaire aux comptes concernant les demandes de fourniture de biens ou de services, et elle a précisé qu'elle veillerait à ce qu'il en soit dûment tenu compte lors des futures révisions des modèles de documents et formulaires relatifs aux appels d'offre et aux marchés.

112. Appels d'offres: La décentralisation des processus suppose de faire participer le personnel local aux opérations d'achat. Il a été constaté que, depuis la mise en service des modules relatifs à la gestion des achats et des stocks, le système électronique de passation des marchés était devenu plus efficace. Il n'en a pas moins été observé que 77 prolongations du délai de soumission avaient été accordées en 2013. La direction classe ces prolongations dans quatre grandes catégories, comme il ressort du tableau ci-dessous, et a pu donner des explications pour chacune d'entre elles.

**Tableau 10: Prolongations du délai de soumission**

| N° | Motif de la prolongation   | Nombre de cas | Pourcentage |
|----|--|---------------|-------------|
| 1  | Permettre la saisie informatique d'offres par un tiers pour le compte du soumissionnaire | 5             | 6,5         |
| 2  | Aucune offre ou nombre d'offres insuffisant  | 9             | 11,7        |
| 3  | Problèmes techniques liés à la saisie informatique des offres                            | 11            | 14,3        |
| 4  | Laisser plus de temps aux soumissionnaires potentiels pour élaborer leurs offres         | 52            | 67,5        |

*Source: Message électronique reçu en réponse à la demande d'éclaircissement n° 187544*

113. Le tableau ci-dessus indique que dans 67 % des cas, le délai de soumission a été prolongé pour aider les soumissionnaires à élaborer leurs offres, ce qui donne à penser que les demandes de fourniture de biens ou de services n'ont pas été passées avec toute la diligence voulue ni compte tenu des exigences du nouveau système de gestion des relations avec les fournisseurs.

114. Tout en prenant note des observations du Commissaire aux comptes, la direction de l'ONUDI a précisé que, dans la plupart des cas, la décision – nécessaire – de prolonger le délai de soumission avait été motivée par le fait que les soumissionnaires ne connaissaient pas le nouveau système de gestion des relations avec les fournisseurs et que l'on cherchait ainsi à éviter une situation où le nombre d'offres reçues ou la mise en concurrence seraient insuffisants.

115. Le Commissaire aux comptes recommande que le nécessaire soit fait pour réduire les motifs de prolongation du délai de soumission et éviter que les projets ne soient retardés pour des raisons tenant à la passation des marchés.

116. Le Commissaire aux comptes a appelé l'attention sur une demande d'éclaircissement (numéro 0020644839) concernant un bogue informatique à cause duquel trois paniers d'achat étaient bloqués, de même que les fonds disponibles qui y étaient associés. Il n'avait pas été possible de régler le problème informatique lui-même, en conséquence de quoi le personnel avait dû procéder à la main, ce qui avait pris du temps. Le Commissaire est d'avis que ce type d'intervention ne devrait pas influencer sur le calendrier du projet et qu'il faudrait garder, à des fins de vérification, une trace de toutes les corrections qui sont apportées pour remédier au problème.

117. La saisie informatique d'offres par un tiers pour le compte du soumissionnaire prend également du temps, en particulier lorsque la plupart des soumissions se présentent sous forme papier et que leur contenu doit donc être saisi dans le système par le personnel des services des achats. La conception du système devrait permettre de faire en sorte qu'une fois les problèmes informatiques résolus, le délai supplémentaire ménagé pour la saisie informatique d'offres par un tiers serait de moins en moins nécessaire et finirait par être supprimé. Le manuel des achats prévoit des procédures à suivre à cet égard. Le Commissaire aux comptes recommande toutefois qu'une procédure opératoire standard informatisée soit mise au point de manière à ce que le calendrier des opérations d'achat ne soit pas perturbé et que les règles de transparence soient respectées.

118. La direction a accueilli favorablement la recommandation du Commissaire aux comptes et a précisé que, dans le cadre de la mise en place prochaine de la solution de gestion des connaissances et de coopération, certaines des fonctions qui nécessitaient pour l'instant une intervention manuelle du personnel des services des achats seraient automatisées.

119. La procédure d'enregistrement des fournisseurs est bien définie à l'ONUDI. Les lignes directrices relatives aux achats prônent par ailleurs vivement l'enregistrement des fournisseurs dans le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. La liste des fournisseurs agréés, dans laquelle sont également

mentionnés les fournisseurs exclus et suspendus, est tenue à jour sur papier mais n'est pas mise en ligne sur le site Web de l'ONUDI.

120. En réponse à l'observation ci-dessus, la direction de l'ONUDI a indiqué que, pour des questions de confidentialité et autres, elle n'avait pas pour pratique de rendre la liste des fournisseurs agréés de l'Organisation accessible sur son site Web, et que la majorité des autres organismes et organisations des Nations Unies faisaient de même.

121. Le Commissaire aux comptes recommande cependant l'enregistrement des fournisseurs dans le Portail mondial.

122. Gestion des commandes et des marchés: Les règles en la matière veulent que seul devient fournisseur un soumissionnaire dont la soumission est retenue. La commande ou le marché ne doivent pas être passés ni les paiements effectués auprès de qui que ce soit d'autre. Or, dans le cadre de l'opération portant le numéro 3000018065 dans le système SAP, le soumissionnaire était M/s. Fluke Calibration, tandis que la commande a été passée puis le paiement effectué à M/s. Fluke Corporation. Il a été précisé que M/s. Fluke Calibration était en fait une division administrative de M/s. Fluke Corporation – ce qui ne renseigne toutefois pas sur le statut juridique des deux entités.

123. La direction de l'ONUDI a bien pris note du problème et a assuré que les procédures à suivre seraient fixées plus clairement lors de la révision des modèles de documents et formulaires relatifs aux appels d'offre et aux marchés et du guide sur la gestion des relations avec les fournisseurs.

124. Le Commissaire aux comptes a observé que l'ONUDI utilisait des documents normalisés pour les appels d'offres concernant tous types d'achats effectués suivant les modalités de l'Incoterm DAP ("rendu au lieu de destination"), en vertu duquel la marchandise doit être assurée depuis les locaux du fournisseur jusqu'au lieu de destination convenu. Il fallait que l'ONUDI veille à ce que les documents d'expédition comprennent une copie de l'assurance couvrant le transport de porte à porte, afin d'éviter tout risque de perte, le paiement principal étant débloqué lorsque les documents d'expédition sont produits en vue du paiement. Selon le manuel des achats, il est aussi obligatoire d'assurer les services de fret pour tout achat d'un montant supérieur à 500 euros.

125. Lorsque ce point a été porté à son attention, la direction de l'ONUDI a trouvé la recommandation du Commissaire aux comptes bien fondée et a informé ce dernier qu'elle avait contracté auprès de Marsh USA une assurance mondiale, qui couvrait les marchandises sur la base de l'Incoterm DAP, et que l'ONUDI avait la possibilité de choisir d'être assurée dans ce cadre ou par le fournisseur des marchandises. Les services des achats prévoyaient de traduire cette obligation en termes opérationnels dans la version 2014 du guide sur la gestion des relations avec les fournisseurs.

126. Le Commissaire aux comptes est d'avis que la réponse de la direction manque de cohérence: si l'ONUDI est déjà assurée dans le monde entier pour les marchandises qu'elle achète, elle ne peut pas choisir l'Incoterm DAP.

127. Le Commissaire aux comptes recommande que la direction revoie sa politique en la matière. Il pourrait se pencher de nouveau sur la question à l'occasion de la prochaine vérification.

128. Garantie bancaire de bonne exécution: Le Commissaire aux comptes a examiné le contrat portant le numéro 16002596, relatif à la construction et à la mise en service d'un miniréseau photovoltaïque, dans lequel le texte concernant la garantie bancaire de bonne exécution a été modifié par deux fois au cours de la période de validité du contrat, en violation manifeste de toutes les règles d'usage en matière financière puisque les conditions ont été modifiées après l'adjudication du marché. En l'état actuel des choses, au lieu que la garantie soit fournie par une banque commerciale ou une compagnie d'assurance à laquelle l'ONUDI pourrait consentir, elle l'est par le représentant légal du fournisseur.

129. En réponse à cette observation, la direction de l'ONUDI a précisé qu'aucune indication expresse concernant la garantie ne figurait dans le dossier d'appel d'offres. Le calendrier de paiement avait été négocié à l'avantage de l'ONUDI, et l'acompte représentait moins de 10 % du montant du marché.

130. Le Commissaire aux comptes estime que des risques inutiles ont été pris eu égard aux intérêts de l'ONUDI en autorisant le prestataire à ne pas produire de garantie de bonne exécution émanant d'une banque ou d'une compagnie d'assurance.

131. Dans le cadre du contrat portant le numéro 3000000237, l'ONUDI a eu des problèmes avec le prestataire lorsque celui-ci, initialement chargé d'installer du matériel (des générateurs), a refusé d'honorer la garantie du fait que ce matériel avait été installé par un autre fournisseur, ce qui ne l'empêchait pas de réclamer lui aussi paiement des frais d'installation. Ce marché n'était toujours pas achevé au moment de la vérification, en dépit de l'important délai qui s'était écoulé.

132. En réponse à l'observation ci-dessus, la direction de l'ONUDI a fait savoir que *dans le cadre de cette opération d'achat décentralisée, un tiers avait été chargé d'installer le matériel fourni par le prestataire. Ce dernier, toutefois, n'avait pas été informé de ces travaux supplémentaires. L'ONUDI s'attachait à trouver un accord selon lequel le tiers serait payé pour les travaux d'installation (ex post facto) tandis que le prestataire principal serait tenu d'honorer la garantie visant le matériel installé par ce tiers (qualifié). L'issue de cette intervention reste incertaine.*

133. Aux yeux du Commissaire aux comptes, ce marché n'a pas été administré comme il convenait par le personnel hors Siège, en conséquence de quoi l'ONUDI avait été exposée à des risques inutiles. Il recommande que le problème soit réglé à l'amiable et que les travaux d'installation soient menés à terme.

134. Le Commissaire aux comptes a constaté que l'original des garanties de bonne exécution avait été classé dans les dossiers des administrateurs de projet/marchés, ce qui créait des risques supplémentaires.

135. Le Commissaire aux comptes recommande qu'un système adapté de conservation en lieu sûr des garanties bancaires de bonne exécution soit mis au point, afin de réduire autant que possible le risque connexe.

136. La garantie bancaire de bonne exécution a pour objet de limiter le risque de non-exécution par le prestataire. Elle doit être inconditionnelle et dénuée de toute ambiguïté, et elle ne doit pas grever son objet. Le manuel des achats prévoit trois modèles de garanties bancaires de bonne exécution, mais celles-ci ne répondent pas aux conditions susmentionnées. En outre, il est arrivé que la direction accepte des garanties bancaires de bonne exécution qui n'étaient pas conformes au modèle fourni une fois le marché attribué, ce qui revient à une modification des termes du contrat après adjudication. Il était encore plus nécessaire de limiter les risques lorsque le montant total du marché était versé sur présentation des documents d'expédition en vertu d'une lettre de crédit. Le paiement étant lié à la qualité des prestations dans la plupart des marchés, une forme ou une autre de garantie est indispensable concernant la dernière prestation prévue, à savoir l'essai et la mise en service. Le Commissaire aux comptes estime que, pour se protéger correctement du risque de défaillance, l'ONUDI devrait:

- Obtenir une garantie de bonne exécution inconditionnelle, dénuée d'ambiguïté et ne grevant pas son objet, valable jusqu'à la fin du délai de garantie d'un an;
- Mettre au point un système de conservation en lieu sûr des garanties bancaires de bonne exécution qui permette de limiter autant que possible les risques connexes.

137. La direction de l'ONUDI, jugeant bienvenues les propositions du Commissaire aux comptes, a indiqué que, dans le cadre de la prochaine révision des modèles de documents relatifs aux appels d'offres et passations de marchés, cette pratique serait modifiée de telle sorte que les intérêts de l'ONUDI soient mieux préservés.

138. Les prochaines équipes de vérification des comptes examineront les modifications qui auront été apportées aux modèles de garantie bancaire de bonne exécution afin que le risque soit couvert comme il se doit.

139. Évaluation après exécution du contrat: Les procédures de l'ONUDI relatives aux passations de marchés prévoient que tous les prestataires font l'objet d'une évaluation après l'exécution du contrat, et un modèle complet de document figure dans le manuel des achats à cet effet. Le Commissaire aux comptes a sélectionné un échantillon de marchés achevés pour examiner les rapports d'évaluation des prestataires. Il s'est aperçu qu'aucune trace écrite n'avait été gardée de l'évaluation des prestataires après exécution du contrat.

140. Lorsque ce point a été porté à leur attention, *les services des achats ont rappelé avoir déjà indiqué que les formulaires d'évaluation des prestations qui seraient utilisés dans le système de gestion des relations avec les fournisseurs n'avaient pas encore été mis à l'essai ni adaptés aux besoins et aux procédures spécifiques de l'ONUDI. Cela allait être fait dans le cadre de leur plan de travail pour 2014.*

141. Le Commissaire aux comptes recommande que tous les marchés achevés fassent l'objet d'une évaluation des points de vue de la conception et de la planification de l'appel d'offres, de la publicité, de l'évaluation, de l'administration du marché et de l'administration des opérations postérieures à celui-ci. Peut-être faudrait-il que les formulaires relatifs à l'évaluation de la prestation soient remplis au moment de la dernière facture, de telle sorte que les informations voulues soient disponibles dans le système. Il serait ainsi possible d'établir des profils des prestataires qui seraient ultérieurement utiles à l'ONUDI.

142. Le Commissaire aux comptes a jugé que les services des achats ne disposaient pas de système d'administration des marchés qui leur permette à la fois d'administrer ces derniers comme il se devait et de surveiller l'avancement de leur exécution. Le système SAP de gestion des relations avec les fournisseurs était axé sur les opérations, mais il n'englobait pas tous les aspects de l'administration des marchés. La direction de l'ONUDI pourrait s'attacher à déterminer ce dont ces services auraient besoin pour fonctionner plus efficacement et sans prendre de risques.

143. Les services des achats ont fait bon accueil aux suggestions du Commissaire aux comptes et ont confirmé avoir besoin d'un système adapté d'administration des marchés.

144. **Changement culturel:** Le changement culturel représentait l'aboutissement du processus engagé dans le cadre du Programme pour la rénovation organisationnelle. Un Groupe pour le changement culturel avait été créé en mars 2011 comme suite à une étude-diagnostic sur la culture menée en 2010. Il avait notamment pour objectifs d'assurer la mise en place d'une culture d'"Unité d'action de l'ONUDI", l'échange de connaissances à l'échelle de l'Organisation, un travail d'équipe et une collaboration efficaces, une bonne communication et des activités de perfectionnement du personnel répondant aux besoins d'adaptation nés du changement. Le Groupe pour le changement culturel a été dissout sur décision de la direction au début de 2012, et les tâches qui lui incombaient ont été confiées au Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle.

145. Le Commissaire aux comptes est d'avis qu'en dissolvant le Groupe pour le changement culturel, on a supprimé une instance qui aurait pu jouer un rôle constructif dans le processus de changement engagé au titre de l'"Unité d'action de l'ONUDI". Par ailleurs, il est indispensable que l'initiative de changement culturel revienne officiellement à une division administrative de l'Organisation qui soit en mesure de concevoir un plan solide, comprenant des étapes bien définies dans la poursuite d'objectifs mesurables eu égard à l'évolution de la culture organisationnelle.

146. En réponse aux observations du Commissaire aux comptes, la direction a indiqué que, *indépendamment du fait qu'aucune ressource budgétaire n'était disponible à cette fin, il ne pouvait pas y avoir de changement en profondeur s'il était conduit par une division administrative; c'était par l'introduction générale de changements dans les processus, les politiques et les pratiques de tous les éléments de l'Organisation, à tous les niveaux, qu'il se produisait. En bref, ce changement devait être le fait de la majorité et non le résultat de l'action d'une division administrative. Le Commissaire était prié de revoir sa recommandation à la lumière de cette position.*

147. Le Commissaire aux comptes a bien conscience que le changement culturel prend du temps; aussi considère-t-il que, dans le cadre d'une initiative de si grande ampleur, la création du Groupe pour le changement

culturel allait dans la bonne direction, et que ce groupe aurait offert une instance autre que le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle pour mener à bien le processus de changement.

148. Les objectifs du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle devaient être atteints au moyen de multiples interventions. Cette entreprise avait été couronnée de succès dans des domaines tels que la gestion du capital humain, les finances et les achats, et elle avait donné certains résultats en matière de gestion des projets du portefeuille, de gestion des connaissances et de changement culturel. Le Commissaire aux comptes a observé que le Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle avait présenté le 19 décembre 2013 son dernier rapport, dans lequel il annonçait la dissolution du Groupe pour le changement culturel et précisait les tâches qui restaient à accomplir, sans prévoir aucun plan d'action pour y parvenir. Le Commissaire estime que le Programme aurait dû, dès le début, prévoir une stratégie de sortie progressive permettant de consolider les changements introduits grâce aux investissements que l'ONUDI avait consentis dans ce domaine.

149. En réponse aux observations ci-dessus, la direction de l'ONUDI a fait savoir que les examens du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle auxquels des acteurs extérieurs et des évaluateurs indépendants avaient procédé étaient très encourageants et que les progrès réalisés par l'ONUDI par rapport à d'autres organismes des Nations Unies y étaient salués. Concernant la dissolution du Groupe pour le changement culturel, elle a répété que *les tâches du Programme qui devaient encore être menées à bien avaient été présentées au Directeur général et à la haute direction en janvier 2014 dans le cadre des travaux de l'équipe spéciale sur l'affinement et l'alignement de la structure organisationnelle, qui avait décidé de la marche à suivre à cet égard en 2014 et par la suite. En outre, un aperçu de la situation avait été communiqué aux États Membres dans le document IDB.41/9-PBC.29/9 daté du 11 mars 2013.*

150. Le Commissaire aux comptes reste sur sa position, la réponse de la direction faisant apparaître qu'après la clôture du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, une équipe spéciale avait été constituée, qui se présentait comme une initiative nouvelle plutôt que comme un mécanisme réfléchi qui aurait été prévu dès le début du Programme en tant que stratégie de sortie comprenant des indications claires quant aux mesures que toutes les personnes concernées devaient prendre à la clôture du Programme.

#### **Questions techniques et de sécurité liées au système SAP**

151. Au cours de l'examen du système informatique auquel il a procédé en décembre 2013, le Commissaire aux comptes a repéré certains risques de sécurité liés au nouveau système SAP qui devaient être réglés d'urgence.

##### *Attribution du profil SAP\_ALL*

152. Les autorisations associées au profil SAP\_ALL donnent à l'utilisateur accès à toutes les fonctions du système. SAP recommande que ce profil ne soit attribué à aucun utilisateur travaillant dans l'environnement de production. Le Commissaire aux comptes a constaté qu'à l'ONUDI, il était attribué à 27 utilisateurs, ce qui allait à l'encontre de cette recommandation. Parmi ces utilisateurs, 21 étaient de type Dialog ou S Service.

##### *Attribution du profil SAP\_NEW*

153. Les autorisations associées au profil SAP\_NEW donnent à l'utilisateur un accès général à tout nouveau profil créé à l'occasion d'une mise à jour du système. Des procédures devraient être prévues pour que ces nouveaux objets soient examinés et testés avant d'être accessibles aux utilisateurs. Le Commissaire aux comptes a noté qu'à l'ONUDI, le profil SAP\_NEW avait été attribué à 23 utilisateurs, qui bénéficiaient ainsi de droits très étendus, à rebours des recommandations de SAP. Parmi ces utilisateurs, 18 étaient de type Dialog ou S Service.

##### *Contrôle de l'autorisation S\_Develop dans l'environnement de production*

154. Il est de bonne pratique, dans le système SAP, que les modifications apportées à l'environnement de production du PGI le soient de manière contrôlée, par des utilisateurs autorisés. Les développeurs ne devraient

pas avoir le droit de modifier le code source de l'environnement de production au moyen des transactions SE38, SA38, SE37 ou SE80. Le Commissaire aux comptes a constaté que 87 utilisateurs, dont 80 étaient de type A Dialog ou S Service, bénéficiaient de l'autorisation S\_Develop dans l'environnement de production. Il recommande que l'ONUDI retire l'autorisation S\_Develop aux utilisateurs autres que les administrateurs du système et les utilisateurs EarlyWatch.

#### *Blocage des transactions SAP sensibles dans l'environnement de production*

155. Les codes de transaction SAP sensibles et critiques devraient rester bloqués dans l'environnement de production et n'être débloqués qu'en cas de besoin. Il a été observé à l'occasion de contrôles par sondage que certains codes de transaction sensibles et critiques tels que SCC5 Suppression mandant, SCC1 Copie mandant, SM49 Exécution commandes logiques, SM59 (destinations RFC), SM69 Commandes logiques, SE16, SE16N, SM30, SM31, SE01, SE09 ou SE10 n'étaient jamais bloqués.

156. S'agissant des observations ci-dessus, la direction de l'ONUDI a répondu que, *depuis la mise en place des Services d'appui aux systèmes et processus (PSM/BSS), en janvier 2014, les mesures suivantes avaient été prises:*

- *Atelier de trois jours sur le renforcement de la sécurité du système à l'ONUDI, tenu du 11 au 13 février 2014 par des représentants de SAP dans le cadre du contrat d'assistance technique intégré en vigueur. Il est actuellement donné suite aux recommandations formulées à l'issue de cet atelier;*
- *Recrutement en février 2014 d'un directeur technique ayant plus de 15 ans d'expérience dans la mise en place de systèmes SAP au sein de divers organismes. Il a commencé à s'attaquer aux problèmes techniques mentionnés.*

157. Le Commissaire aux comptes recommande que la direction fasse réaliser par un acteur extérieur une évaluation approfondie de la sécurité du système SAP, compte tenu de la nature sensible du sujet.

#### *Étapes de traitement manuel dans l'administration des états de paie*

158. Le Commissaire aux comptes s'est intéressé à l'automatisation de l'administration des états de paie et a constaté que certaines opérations étaient toujours réalisées manuellement par les services concernés. L'une des principales vérifications à réaliser consiste à s'assurer qu'aucun paiement anormal ou exceptionnel n'a eu lieu. À l'heure actuelle, les services de la paie vérifient manuellement chacun des paiements qui apparaissent dans les listes imprimées générées par le système SAP. Le téléchargement manuel, par ces mêmes services, des fichiers DME et des fichiers contenant la liste des paiements, leur envoi par courrier électronique aux services de la trésorerie et leur re-téléchargement manuel, par les services de la trésorerie, dans le logiciel de gestion des opérations bancaires ne sont pas dans l'esprit du PGI, et le risque existe que ces fichiers soient modifiés au cours de ces opérations manuelles, notamment lorsque les services de la trésorerie ne procèdent qu'à une vérification ponctuelle dans le cas de paiements en euros. Le Commissaire aux comptes recommande que l'ONUDI mette au point une interface SAP avec le logiciel de gestion des opérations bancaires utilisé par les services de trésorerie, afin de protéger les fichiers de paiements générés par le système SAP de toute altération de la part d'un intermédiaire quel qu'il soit. Le système SAP pourrait être configuré de telle sorte qu'il génère une comparaison avec les états de paie du mois précédent, où les exceptions seraient déjà signalées. Les services de la paie gagneraient ainsi en efficacité puisqu'ils ne perdraient plus de temps en comparaisons manuelles, par ailleurs plus exposées aux erreurs humaines.

159. En réaction à cette observation, la direction de l'ONUDI a fait savoir qu'un certain nombre d'améliorations étaient actuellement apportées au processus d'administration des états de paie. Pour le moment, on considérait que la séparation des tâches entre les services de la paie et les services de la trésorerie à différents niveaux suffisait à se prémunir contre tout risque important lié au téléchargement manuel de fichiers DME vers le logiciel de gestion des opérations bancaires. Aux yeux de la direction, cette pratique était conforme à celles qui étaient

suivies dans le milieu de l'entreprise. Les plans relatifs à l'utilisation d'une interface entre le système de paie et celui de gestion des opérations bancaires régleraient le problème de manière satisfaisante.

160. Le Commissaire aux comptes recommande que la direction analyse le risque lié au traitement manuel de données sensibles. Pour tirer le meilleur parti du PGI SAP, il conviendrait de supprimer complètement toute étape manuelle dans l'administration des états de paie et de mettre en place une interface SAP avec le logiciel de gestion des opérations bancaires utilisé par les services de la trésorerie afin d'éliminer au plus vite tout risque potentiel découlant du traitement manuel de fichiers DME sensibles.

#### *Ouverture du mandant productif SAP pour modifications directes*

161. SAP recommande d'éviter d'apporter des modifications directes dans un PGI en environnement de production. Il ne devrait être apporté de modifications directes en environnement de production qu'en cas d'urgence. Le Commissaire aux comptes a vérifié de manière aléatoire les cas où le mandant productif avait été ouvert pour modifications directes au cours de la période allant du 2 août au 20 novembre 2013, et il a constaté que le mandant productif SAP avait parfois été ouvert en l'absence de toute approbation de modifications directes dans l'environnement de production.

162. La direction a indiqué qu'une procédure stricte d'approbation des ouvertures de l'environnement de production avait déjà été mise en place par les Services d'appui aux systèmes et processus (PSM/BSS).

163. Les futures équipes de vérification pourront voir si la procédure en question répond effectivement à cette préoccupation.

#### *Contrôle d'accès des utilisateurs SAP*

164. Tout utilisateur non autorisé qui parvient à accéder au système sous le nom d'un utilisateur connu de ce dernier peut réaliser toutes les opérations possibles. Il faudrait donc désactiver les droits d'accès du personnel qui n'en a plus besoin. Le Commissaire aux comptes avait relevé, dans son rapport pour 2011, que les comptes Agresso actifs d'anciens membres du personnel représentaient un risque important. Il n'en a pas moins de nouveau noté que, sur les 50 membres du personnel ayant quitté l'ONUDI en 2013, d'après la liste fournie par les services des ressources humaines, 41 avaient toujours des comptes SAP actifs à la fin du mois de décembre 2013. Il a également constaté que la date d'expiration du compte de la plupart des utilisateurs était fixée au 31 décembre 9999, alors qu'elle devrait correspondre à la date à laquelle la personne en question n'aura plus besoin d'accéder au système, c'est-à-dire celle à laquelle elle quitte l'Organisation, elle part à la retraite ou son contrat se termine. Le Commissaire recommande que l'ONUDI bloque immédiatement les comptes utilisateurs des membres du personnel ayant quitté l'Organisation, et qu'elle adopte une politique consistant à ne créer de comptes utilisateurs SAP que pour des durées déterminées, et à les bloquer lorsque l'utilisateur en question a quitté l'Organisation et n'a plus besoin d'accès au système.

165. En réponse à cette observation, la direction de l'ONUDI a précisé que *la date d'expiration des comptes, dont la mention était obligatoire, était introduite dans le système d'annuaire de l'ONUDI. Tout utilisateur souhaitant accéder au portail ou à l'arrière-plan SAP devait d'abord se connecter à l'annuaire. Ainsi, un utilisateur dont le compte aurait expiré ne pourrait pas accéder au système SAP, même si le compte en arrière-plan était toujours valide. Par ailleurs, les Services d'appui aux systèmes et processus (PSM/BSS) avaient entre-temps fait le nécessaire pour donner suite à cette recommandation.*

166. Le Commissaire aux comptes insiste sur le fait que la direction pourrait concevoir et mettre en place une procédure permettant de bloquer les comptes SAP des membres du personnel qui avaient quitté l'Organisation vu que, même avec la protection qu'offrait l'annuaire, le maintien de comptes actifs au nom de personnes ayant quitté l'Organisation allait à l'encontre des bonnes pratiques les plus élémentaires en matière de sécurité de l'information et risquait de toujours constituer un risque latent du fait que ces comptes pouvaient être utilisés à mauvais escient aussi bien depuis l'extérieur que depuis l'intérieur de l'Organisation.



167. Les futures équipes de vérification pourront s'assurer que la nouvelle procédure en place répond à cette préoccupation de sécurité.

#### *Sécurité des utilisateurs standard disposant de droits étendus*

168. L'analyse de la politique de sécurité du système SAP qui était en place lors de la clôture du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, en décembre 2013, a débouché sur les observations suivantes:

- I. Les superutilisateurs disposent de droits d'accès étendus, et ils devraient donc bénéficier d'une protection adéquate pour éviter tout accès non autorisé au système. SAP\*, DDIC et SAPCPIC sont les utilisateurs standard disposant des droits les plus étendus. L'identifiant de l'utilisateur SAP\* a toujours présenté un risque considérable du fait que cet utilisateur a un accès très vaste au système. Le blocage de cet identifiant permet de réduire le risque. SAP recommande aussi, pour des raisons de sécurité, de ne pas attribuer de profil à l'utilisateur SAP\*. Le Commissaire aux comptes a constaté que l'utilisateur SAP\* n'était jamais bloqué et que les profils SAP\_ALL et SAP\_NEW, auxquels d'importantes autorisations étaient associées, lui avaient été attribués.
- II. DDIC est le seul utilisateur SAP standard qui puisse avoir accès au système au cours d'une mise à jour, étant donné qu'il a accès à toutes les fonctions du système. Certains de ces droits étant codés en dur, l'utilisateur DDIC ne devrait pas être supprimé. Il est recommandé de bloquer l'identifiant de cet utilisateur dans l'environnement de production et de ne le débloquent que lorsque c'est nécessaire. Le Commissaire aux comptes a noté, à chaque fois qu'il a vérifié, que l'utilisateur DDIC n'était pas bloqué. De même, il n'a jamais trouvé le compte SAPCPIC bloqué.

169. Le Commissaire aux comptes a recommandé que les comptes des superutilisateurs SAP\*, DDIC et SAPCPIC soient bloqués. Les profils attribués à l'utilisateur SAP\* devraient être supprimés. Il faudrait en outre que soit consignée l'approbation de la haute direction à ce que ces comptes de superutilisateurs ne soient débloquent qu'en cas d'urgence.

170. En réponse à ce qui précède, la direction a indiqué que *les Services d'appui aux systèmes et processus (PSM/BSS) avaient déjà pris les mesures voulues pour donner suite à ces observations.*

171. Le Commissaire aux comptes recommande que la direction fasse réaliser par un tiers une évaluation de la sécurité du système SAP compte tenu du laisser-aller constaté en la matière au cours de la période qui s'est achevée fin décembre 2013.

172. Les futures équipes de vérification pourraient suivre et analyser la procédure mise en place pour approuver et mettre en service les comptes utilisateurs standard disposant de droits étendus.

#### *Sécurité des paramètres du fichier de configuration du routeur SAP*

173. Le routeur SAP fourni avec le PGI est une passerelle de niveau d'application qui permet d'entrer dans l'environnement du PGI et d'en sortir. Si la table de routage n'est pas bien définie, le système autorise toutes les connexions et se trouve ainsi exposé à un risque accru que des utilisateurs non autorisés parviennent à y accéder. Il est donc essentiel que le programme du routeur SAP soit configuré de manière sûre.

174. Le Commissaire aux comptes a examiné le fichier de configuration du routeur SAP fourni par l'ONUDI et constaté que les entrées de la table de routage n'étaient associées à aucun document d'approbation. Il a également noté qu'aucune de ces entrées n'obligeait l'hôte source à saisir quelque mot de passe que ce soit. SAP déconseille l'usage de caractères génériques (\*) pour l'hôte cible (<dest-host>) et le port cible (<dest-serv>) dans les lignes P et S de la table des connexions autorisées par le router. Le Commissaire a toutefois constaté que le fichier de configuration du router SAP de l'ONUDI utilisait très fréquemment les caractères génériques (\*).

175. Vu la nature sensible de la table des connexions autorisées par le routeur, le Commissaire aux comptes a recommandé qu'à chaque entrée soit associé un document d'approbation et qu'il soit immédiatement mis fin au recours aux caractères génériques (\*) pour les hôtes et ports cibles.

176. La direction de l'ONUDI était d'avis que *l'observation ci-dessus se fondait sur une interprétation erronée de l'architecture du système. Le routeur SAP servait uniquement à établir la connexion de service nécessaire pour permettre aux agents SAP chargés de la télémaintenance d'intervenir. Les utilisateurs internes ne se connectaient pas par l'intermédiaire de ce routeur. Des protections équivalentes à des restrictions de la table de routage étaient en place au niveau du réseau.*

177. Contrairement à ce qu'affirme la direction de l'ONUDI, le Commissaire aux comptes estime avoir formulé son observation en pleine connaissance de cause, en ayant bien compris l'architecture du système et les instructions permanentes de SAP sur le sujet. SAP conseille de faire en sorte que la table de routage ne permette qu'un accès ciblé et limité des tiers et de ne pas utiliser de caractères génériques (\*) permettant la connexion de tous les utilisateurs, serveurs et ports.

178. Le Commissaire aux comptes recommande que la dernière entrée P de la table de routage comprenant encore des caractères génériques dans les trois colonnes soit immédiatement supprimée vu qu'elle est parfaitement contraire aux préconisations de SAP sur le sujet. Il recommande aussi que la direction de l'ONUDI configure la table en suivant les recommandations de SAP et qu'elle cesse de recourir aux caractères génériques dans les entrées P concernant les hôtes et ports cibles.

#### **“CATS” et SAP**

179. “CATS” est un module SAP inter-applications qui permet d'enregistrer les heures et les efforts consacrés à certains types de tâches et activités à différents niveaux. Grâce à lui, il est possible de contrôler tous les processus de gestion relatifs aux tâches confiées au personnel – qu'il s'agisse de la paie ou du suivi de l'avancement des projets.

180. Le module CATS fait partie du volet “Finances, achats et logistique” qui devait être en place en janvier 2013. Il a été noté que la date limite de mise en service avait été repoussée à 2014. Il a également été noté que l'enregistrement d'une feuille de saisie des temps par un fonctionnaire ou un consultant pouvait entraîner la validation directe des heures et tâches enregistrées sans que le superviseur ne donne son approbation. De plus, même une fois que le module s'appliquera à tous, ce sera toujours pour la forme que les temps seront saisis dans CATS étant donné qu'il n'existe aucun lien entre les feuilles de saisie et l'administration des états de paie. En outre, il n'a pas encore été mis au point de tableau de bord à l'usage de la direction.

181. Le Commissaire aux comptes propose que les systèmes de pointage InfoBase et autres soient abandonnés et que toutes les données relatives aux heures de pointage du personnel soient enregistrées dans le module CATS, qui serait relié à la solution SAP de gestion du temps.

182. La direction de l'ONUDI a accepté les suggestions du Commissaire aux comptes.

#### **Rapports d'étape**

183. Les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique prévoient que les administrateurs de projet soumettent des rapports d'étape à leur cadre/chef d'équipe responsable tous les six mois, à savoir fin juin et fin décembre. Comme noté dans le Rapport du Commissaire aux comptes pour l'année financière 2010, *“un mécanisme pourrait être mis au point pour faire en sorte que tous les projets présentent leurs rapports d'étape en temps utile. Ce facteur pourrait être pris en considération pour la notation des directeurs de projet. Une section pourrait être spécialement chargée de contrôler le nombre de rapports d'étape présentés et d'en rendre compte.”*

184. En réponse aux précédentes observations du Commissaire aux comptes, la direction a indiqué dans le Rapport du Commissaire aux comptes pour l'année financière 2011 que *les rapports d'étape sur les projets faisaient partie intégrale du système de gestion des projets et du portefeuille et pourraient être établis à tout moment; divers modèles de rapports pouvaient être intégrés afin de permettre la création de tels rapports à différents niveaux du portefeuille.*

185. Les rapports d'étape étant liés à l'état d'avancement des projets, le Commissaire aux comptes a demandé des informations sur l'état d'avancement des projets ainsi que la liste des interventions menées et des mesures particulières prises à cet égard. En réponse, il a été informé par la direction qu'*il n'était actuellement pas possible de rendre compte de l'état d'avancement de chaque projet. Depuis la mise en place du module SAP de gestion des portefeuilles et des projets début 2012, les rapports d'étape et autres données ne sont plus téléchargés dans le système Infobase pour chaque projet par les directeurs de projet respectifs. Le module de gestion des connaissances (cRoom (espaces de collaboration)) était initialement censé remplacer cette fonctionnalité, mais en raison de ses défaillances, il a été décidé de le remplacer par OpenText. Cette nouvelle solution n'a été adoptée que très récemment. En outre, si le module de gestion des portefeuilles et des projets offrait suffisamment de possibilités pour suivre les projets, il n'était pas possible récemment de communiquer ces informations par le biais du module d'information de SAP (Business Intelligence). Ce module d'information est à présent disponible, mais les informations/données qu'il fournit doivent encore être améliorées. Les fonctions de supervision et de suivi de l'exécution des projets incombent actuellement aux cadres responsables (directeurs de service et chefs d'unité) des directeurs de projet, et c'est donc à eux qu'il revient de prendre les mesures voulues.*

186. Le Commissaire aux comptes a indiqué que l'ancien système d'information (Infobase) n'aurait dû être abandonné qu'une fois mis en place le nouveau système SAP. Le Groupe de l'évaluation a également fait savoir que les rapports d'étape d'un grand nombre de projets ne lui étaient pas parvenus. Il est recommandé que le suivi des projets se fasse par l'entremise du nouveau système SAP en établissant un lien entre la performance des directeurs de projet et la soumission en temps voulu des rapports d'étape.

187. La direction a fait siennes les observations du Commissaire aux comptes et a indiqué que *l'ancien système d'information (Infobase) aurait dû être abandonné après l'adoption réussie du nouveau système SAP. Elle s'emploie à faire en sorte que le suivi des projets soit réalisé par l'entremise du nouveau système SAP.*

188. Le Commissaire aux comptes a signalé que si la question avait déjà été soulevée dans le rapport pour l'année financière 2010 et que la direction était convenue de trouver une solution, il n'existait actuellement aucun mécanisme formel d'information et de suivi. Il recommande que soit élaboré à titre prioritaire un système formel d'information et de suivi dans le cadre du module SAP de gestion des portefeuilles et des projets.

189. Les prochaines équipes de vérification voudront peut-être suivre les progrès accomplis par la direction en ce qui concerne l'intégration d'un mécanisme d'information et de suivi conforme aux Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique dans le module SAP de gestion des portefeuilles et des projets.

#### *Avances pour frais de fonctionnement et de voyage non réglées*

190. Il a été fait observer que 460 avances pour frais de fonctionnement d'un montant de 419 374,7 euros et qu'un grand nombre d'avances pour frais de voyage d'un montant de 3 890 390,97 euros étaient encore en instance en décembre 2013, attendant d'être approuvées. Le nombre considérable d'avances non réglées au titre des frais de fonctionnement et de voyage doit être traité avant le 31 décembre 2013.

191. En réponse à cette observation, la direction a fait savoir que *les retards relevés dans le traitement des avances pour frais de voyage étaient dus à la mise en place tardive des fonctions de traitement des demandes de remboursement des frais de voyage dans SAP. L'ONUDI est en passe de rattraper ces retards.*

192. Le Commissaire aux comptes recommande que des efforts soient faits pour approuver les avances conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONUDI et ne pas accumuler les

demandes d'avances pendant de longues périodes étant donné que SAP permettait à présent de détecter de tels retards.

### **Portefeuille de placements**

193. Aux termes de la règle 108.1.1. du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONUDI, le Directeur général peut faire à la fois des placements à court et à long terme, toujours sous réserve des dispositions des règlements, règles ou conditions pertinents régissant les fonds et comptes concernés. Il a été fait observer que les intérêts créditeurs de l'ONUDI avaient baissé du fait que l'Organisation ne réalisait que des placements à court terme. Le Commissaire aux comptes a proposé à la direction de déterminer un montant de base qui puisse être investi dans des placements à long terme afin d'obtenir un meilleur rendement. Le trésorier a accès au logiciel qui actualise en permanence les cotes de crédit de diverses banques et ce logiciel pourrait être utilisé pour prendre des décisions à cet égard. Pour décider des placements, il conviendrait toutefois de prendre en compte le facteur risque.

194. En réponse à cette observation, la direction a indiqué qu'*en général, l'ONUDI privilégie une politique prudente en matière de placements. La priorité est accordée aux liquidités et à la préservation du capital par rapport à l'optimisation du rendement des placements; c'est pourquoi l'ONUDI préfère faire des placements à court terme. En outre, conformément à la règle 108.1.1. c) du Règlement financier, le Directeur général ou une personne désignée doit approuver chaque placement à long terme, alors que ceux à court terme ne nécessitent pas d'approbation spéciale. Depuis la crise financière de 2008, la direction a décidé de réduire la durée des placements à 3 mois au maximum.*

195. La direction, tout en saluant la proposition du Commissaire aux comptes pour ce qui est de fixer un montant de base qui puisse être investi dans des placements à long terme afin d'obtenir un meilleur rendement, a répondu qu'*au moment voulu, une fois que les marchés financiers se seront stabilisés, l'ONUDI envisagera (comme elle l'a déjà indiqué aux vérificateurs externes) d'investir des fonds sur une durée supérieure à 3 mois, pour autant que les risques soient minimes et que le rendement le justifie. L'ONUDI étudiera à un moment ultérieur la possibilité d'investir un montant minimum dans des placements à long terme, mais pour ce faire, des dispositions pratiques et formelles doivent être prises à l'avance pour se conformer au Règlement financier et aux règles de gestion financière. En attendant, l'ONUDI peut confirmer qu'elle se situe dans la moyenne du marché en ce qui concerne les investissements à court terme. Le fait que le trésorier a accès au logiciel de Fitch Ratings ne saurait compenser la détérioration de la valeur d'un actif lorsque l'analyste se trompe, de sorte que les placements à long terme continueront encore d'être examinés avec attention pendant un certain temps.*

196. Le Commissaire aux comptes se félicite de la démarche prudente adoptée par la direction face à la volatilité actuelle du marché des placements. Toutefois, il faudrait revoir régulièrement la politique de placement afin que la direction puisse tirer parti de l'évolution du climat général d'investissement.

### **Services de contrôle interne**

197. Le Bureau de contrôle interne assume ses fonctions conformément à la Charte du Bureau des services de contrôle interne publiée par le Directeur général en avril 2011 sous la cote UNIDO/DGB/(M).92/Rev.2. Il a été créé en vertu des dispositions de l'article 9.1 du Règlement financier et de la règle de gestion financière 109.1.15.

198. Le nombre de domaines vérifiés en 2013 était de quatre, contre trois en 2012 et 2011 et deux en 2010. Le nombre de rapports d'enquête établis cette année était de 10. Les services de contrôle interne ont établi des rapports pour l'Iran, la Chine et la Russie considérés comme une priorité élevée (Iran) et très élevée (Chine et Russie) en 2013. Il a toutefois été noté que le Bureau de contrôle interne n'avait pas vérifié les opérations du Siège de l'ONUDI bien que la plupart des activités menées sur le terrain étaient gérées par des directeurs de projet/détenteurs d'autorisations de dépenses en poste au Siège.

199. Le Commissaire aux comptes souhaite rappeler les recommandations formulées précédemment dans le rapport pour l'année financière 2011, qui exigeaient une augmentation suffisante des ressources allouées aux services de contrôle interne. Les ressources restant inchangées, les services de contrôle interne ne pourront pas élargir l'étendue des contrôles internes.

### **Opérations dans les bureaux extérieurs**

200. Afin d'examiner les opérations des bureaux extérieurs de l'ONUDI, les équipes de vérificateurs externes se sont rendues dans trois bureaux: le bureau extérieur du Mozambique, le centre de liaison du Sri Lanka et le comptoir sis au Cambodge.

#### *Bureau extérieur du Mozambique*

201. Lors de la vérification externe du bureau extérieur de l'ONUDI à Maputo (Mozambique), les observations suivantes ont été formulées:

- a. Un montant de 4 000 dollars, approuvé pour le carburant et les taxes routières, a été utilisé pour acheter des pneus pour un véhicule (voir reçu DVM 201304008 daté du 3 avril 2013).
- b. Le Commissaire aux comptes a vérifié la liste des articles en stock, établie conformément à la règle 109.16 du Règlement financier et aux règles de gestion financières de l'ONUDI. Il a été constaté que les articles achetés en 2013 n'avaient pas été comptabilisés suivant la procédure prévue.
- c. Des avances pour faux frais d'un montant supérieur à 800 euros ont été faites sans pièces justificatives des avances précédentes (voir reçu DVM 201307034 daté du 4 juillet 2013, pour un montant de 7 640,68 métics mozambicains et reçu DVM 201307012 daté du 8 juillet 2013, pour un montant de 73 250 métics mozambicains), ce qui est contraire à l'article 107.1.5 b) du Règlement financier et aux règles de gestion financières de l'ONUDI.
- d. Lors de l'examen du projet UE/MOZ/10/002, n° SAP 104104, l'équipe de vérification externe s'est rendue sur trois sites bénéficiaires: STEMA Silo à Matola, Chicken Slaughter House à Maputo, et Hotel Southern Sun à Maputo. Les observations suivantes ont été faites:
  - i. Les recommandations concernant les produits escomptés en matière de production plus propre n'ont pas encore été mises en œuvre par STEMA Silo à Matola.
  - ii. Aucun des produits escomptés en matière de production plus propre n'a été réalisé par Chicken Slaughter House à Maputo.
  - iii. En ce qui concerne l'Hotel Southern Sun à Maputo, certains des produits escomptés comme le traitement des eaux usées, l'efficacité du système de canalisation, le contrôle manuel de la température, la propreté des cuisines avaient été réalisés. La mise en œuvre des autres mesures avait été reportée.
- e. Lors de l'examen du projet FM/MOZ/08/005, n° SAP 103009 sur l'intégration de la dimension environnementale et l'adaptation au changement climatique, les observations suivantes ont été formulées:
  - i. L'achèvement du projet et sa viabilité ont été fortement compromis par l'éloignement de son site et des problèmes de vols de panneaux solaires qui en ont résulté.
  - ii. Un montant supplémentaire de 80 000 dollars avait été mobilisé pour mener le projet à son terme. Pour autant, les donateurs n'ont pas accepté de prolonger la durée du projet.

- f. L'examen du projet TF/MOZ/07/003, n° SAP 101105 sur le développement de l'entrepreneuriat pour les jeunes, a révélé ce qui suit:
  - i. L'équipe de vérification externe s'est rendue sur les sites de projet suivants: National Director of Secondary Education, National Institute of Development, Maputo Industrial Institute et Escola Secundria De Laulane (dans la périphérie de Maputo). Le projet a été lancé en 2007 pour une durée initiale de quatre ans, puis il a été prolongé à trois reprises jusqu'au 30 septembre 2013. Il demeure incomplet et un certain nombre de tâches restent inachevées après six ans d'exécution. L'équipe de vérification externe a noté que les objectifs du projet n'avaient pas été atteints en ce qui concerne les produits, les résultats et les aboutissements malgré un calendrier souple.
- g. Les trois projets suivants ont également été examinés et des lacunes y ont également été décelées en termes d'efficacité et d'efficacités: projet EE/MOZ/12004, n° SAP 100082 sur le secteur privé et la promotion de la qualité; projet FB/MOZ/08/004, n° SAP 101024 sur le renforcement des capacités des entrepreneurs en particulier des femmes dans les activités rentables de transformation agroalimentaire; et projet US/MOZ/09/003, n° SAP 101135 sur la promotion des activités économiques.

202. Le Commissaire aux comptes recommande ce qui suit en ce qui concerne le bureau extérieur de Maputo (Mozambique):

- I. Concernant l'observation formulée à l'alinéa e ii) ci-dessus, la direction voudra peut-être veiller à une utilisation opportune des ressources pour réaliser les objectifs fixés.
- II. Concernant l'observation formulée à l'alinéa g), la direction voudra peut-être prendre des mesures efficaces pour tirer pleinement parti des avantages qu'offrent ces projets.
- III. Concernant les autres observations, la direction voudra peut-être prendre des mesures pour rectifier les erreurs et les omissions. Il convient peut-être de formuler des instructions à l'intention des bureaux extérieurs pour éviter de telles défaillances à l'avenir.

*Centre de liaison du Sri Lanka*

203. Lors de la vérification du centre national de liaison de l'ONUDI au Sri Lanka pour l'année 2013, les observations suivantes ont été formulées:

- a. Le centre de liaison au Sri Lanka ne conservait pas de fichiers permanents comme prévu au chapitre X du manuel opérationnel pour les bureaux extérieurs de l'ONUDI.
- b. Le personnel du centre de liaison n'avait pas suivi de formation sur le progiciel de gestion intégré SAP et n'était pas non plus au courant de la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.
- c. Les questions financières du centre de liaison sont traitées par le Bureau de l'ONUDI de New Delhi. M. Viji Vinay, assistant administratif du Bureau régional de l'ONUDI à New Delhi, a été contacté concernant un état financier. Il a indiqué que les données transférées de l'ancien système vers le nouveau progiciel de gestion intégré n'étaient pas correctes et qu'il ne faudrait donc pas tenir compte des chiffres concernant l'année 2012.
- d. Le rapprochement bancaire n'a pas été fait comme le prévoit la règle 107.1.11. Le centre de liaison s'appuyait entièrement sur l'état consolidé du compte opérationnel fourni par la banque.
- e. Le Directeur national du centre de liaison n'a pas établi de programme de travail annuel ni de rapport annuel, comme prévu par la règle 11.1.1 du chapitre XI du manuel opérationnel pour les bureaux extérieurs, et n'a pas non plus conservé les documents concernant le cadre stratégique et la gestion des projets et du portefeuille.

- f. Lors de l'examen des projets 1) sur le renforcement des capacités de certification internationale concernant la norme de responsabilité sociale (SA 8000) et la norme de sécurité des denrées alimentaires (HACCP/ISO 22000) [TE/SRL/06/004], 2) sur le centre sri-lankais de production propre [TFSRL01001], et 3) sur l'appui au rétablissement de moyens de subsistance durables [TF/SRL/06/005], le Commissaire aux comptes a noté des écarts par rapport au projet initial de renforcement des capacités de certification internationale: objectifs non quantifiables, indicateurs clefs de performance non opérationnels, problèmes de viabilité et lacunes dans le suivi de l'avancement des projets et l'établissement des rapports d'activité connexes.
- g. Les services de contrôle internes n'avaient jamais contrôlé le centre de liaison depuis sa création en septembre 1999.

204. La direction a expliqué que le personnel mentionné à l'alinéa b) ci-dessus *avait été recruté au titre de contrats de service financés par un projet. En raison des ressources limitées pour la formation, l'ONUDI a jusqu'ici donné la priorité à la formation des fonctionnaires permanents. Néanmoins, le service de la gestion des ressources humaines examinera, en consultation avec les directeurs de projets respectifs, la question de la formation au système SAP des personnels financés au titre de projets d'une manière générale et des titulaires de contrats de service en particulier.*

205. Le Commissaire aux comptes recommande que les questions soulevées ci-dessus soient réglées.

#### *Comptoir au Cambodge*

206. Lors de la vérification du comptoir de l'ONUDI au Cambodge, les observations suivantes ont été formulées:

- a. Actuellement, le portefeuille compte 10 projets en cours de réalisation pour une valeur cumulée de 7 millions de dollars É.-U. Ces deux dernières années, 6 projets d'un montant de plus de 3 millions de dollars É.-U. ont été menés à terme.
- b. L'examen du projet relatif à l'identification, à l'évaluation et au classement des zones critiques de pollution et au transfert d'écotechnologies dans la région cambodgienne du bassin du Mékong a révélé ce qui suit:
  - i. En l'absence d'un service d'informatique de gestion fonctionnel, les projets n'ont pu faire l'objet d'un suivi ni d'une évaluation efficaces.
  - ii. Concernant l'ordre d'achat 3000016655 daté du 26 avril 2013, le matériel de laboratoire acheté pour un montant de 12 193,52 dollars représentait une augmentation de 100 % par rapport aux quantités commandées sans que le laboratoire d'analyse de l'eau en ait fait la demande. En outre, le certificat de contrôle et d'approbation prévu dans le contrat n'était pas disponible.
- c. L'examen du projet relatif à l'amélioration de la qualité du poisson et de la sûreté des produits de la pêche pour encourager le développement du commerce de la pêche au Cambodge a montré que les rapports sur l'exécution des projets et le rapport final de projet n'étaient pas disponibles et qu'il n'y avait aucune trace des débats des réunions périodiques sur l'exécution des projets ni la réunion d'examen finale.
- d. Les services de contrôle interne n'avaient jamais contrôlé le centre de liaison depuis sa création.

207. La direction n'a pas contesté les observations formulées par le Commissaire aux comptes.

208. Le Commissaire aux comptes recommande que les questions soulevées ci-dessus soient réglées.

### **Vérification des biens corporels**

209. La direction a effectué en 2013 une vérification des biens corporels, comme le prévoit le paragraphe 4.9.1 du Manuel de la gestion des biens et avoirs de l'ONUDI. Le Commissaire aux comptes a vérifié un échantillon de biens corporels avec l'appui d'une personne désignée par la direction. Lors de cette vérification physique, les observations suivantes ont été faites:

- a. Les biens ne sont traçables qu'avec les anciens numéros d'identification d'Agresso et non avec ceux de SAP.
- b. Les données sur le transfert des biens n'ont pas été actualisées dans le système SAP.

210. La direction a reconnu le bien-fondé des observations formulées par le Commissaire aux comptes. Toutefois, elle a indiqué que *ces dernières années, l'ONUDI avait utilisé trois systèmes différents de gestion du matériel (Mainframe, Agresso et actuellement SAP) et que chaque objet a donc trois numéros d'identification différents. On envisage actuellement d'acheter un nouveau lecteur de codes-barres afin de synchroniser les données avec le système SAP de gestion des biens, comme l'a recommandé le Service d'appui aux systèmes et processus.*

211. Le Commissaire aux comptes recommande que le processus d'attribution de nouveaux numéros d'identification SAP sur les biens corporels soit accéléré, et il est essentiel que les données sur les biens corporels qui ont été transférées soient actualisées dans le système SAP.

### **Pertes, versements à titre gracieux et inscriptions au compte des profits et pertes**

212. La direction a indiqué qu'aucun versement à titre gracieux n'a été effectué en 2013. En revanche, la valeur des immobilisations corporelles inscrites au compte des profits et pertes au cours de l'année financière 2013 en raison de pertes ou de vols s'établissait à 40 069 euros contre 18 492 euros en 2012.

### **Suite donnée aux précédents rapports du Commissaire aux comptes**

213. La suite donnée aux précédents rapports du Commissaire aux comptes est examinée à l'annexe de la présente lettre.

### **Remerciements**

214. Le Commissaire aux comptes remercie la direction et le personnel de l'ONUDI pour leur coopération et leur assistance au cours de la vérification des comptes.

Le Vérificateur général des comptes du Pakistan  
Commissaire aux comptes  
(Signé) **Muhammad Akhtar Buland Rana**

**Le 9 mai 2014**



## ANNEXE A

## Suite donnée aux recommandations formulées dans les précédents rapports du Commissaire aux comptes

| N°  | Recommandation  | Référence | Mesures prises par l'ONUDI  | Observations du Commissaire aux comptes  |
|---|---|-----------|---|--|
| <b>Rapport du Commissaire aux comptes pour l'année 2010</b> |   |           |   |  |
| 1   | La direction pourrait veiller à ce que la gestion du risque informatique soit assurée dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.   | 85 (I)    | La gestion des risque est non seulement pleinement intégrée dans le module de gestion du portefeuille et des projets, mais elle est aussi appliquée dans les domaines opérationnels comme la finance, la gestion du capital humain et les achats. En outre, une politique de gestion globale des risques au sein de l'Organisation a été publiée le 6 juin 2013 (sous la cote UNIDO/DGB/(P).126). Une nouvelle structure de direction pour l'amélioration des systèmes et processus devrait également être adoptée à partir de janvier 2014, notamment pour gérer de manière judicieuse et efficace les risques et problèmes liés au progiciel de gestion intégré et aux technologies de l'information. | Il faudrait veiller à ce que la politique relative au progiciel de gestion intégré soit appliquée dans sa lettre et dans son esprit. |
| 2   | En attendant la mise au point définitive du nouveau progiciel de gestion intégré, le système de planification des achats pour les projets de coopération technique disponible sur le site intranet pourrait être utilisé pour l'établissement des plans d'achats. | 142 (I)   | Cette fonctionnalité est désormais disponible dans SAP. L'Unité des services d'achat espère que les futures équipes de vérification constateront que la fonctionnalité technique recommandée par SAP Autriche et mise en place satisfait aux exigences des meilleures pratiques d'achat et de gestion de la chaîne logistique.  | Les copies des plans d'achat n'ont pas encore été communiquées.  |
| 3   | Une stratégie pourrait être élaborée pour limiter le plus possible le nombre de contrats passés sans mise en concurrence.   | 142 (III) | Un très grand nombre dérogations sont principalement accordées en vertu d'une clause (Règle 109.5.5 a) viii)) qui est invoquée lorsque des contrats ne peuvent être conclus qu'avec une seule entreprise ou organisation en raison de la modalité d'exécution du projet ou programme convenue entre l'ONUDI, les donateurs et les pays bénéficiaires, rendant superflue toute procédure de mise en concurrence (séparation de la mise en œuvre et de l'exécution, organismes partenaires de l'ONUDI, etc.).   | Le Commissaire aux comptes rappelle que des dérogations ne devraient être accordées que rarement dans des cas d'extrême urgence.     |

|  |  |          |   |   |
|--|--|----------|---|---|
|  |  |          | <p>Ces cas ne sont pas des dérogations à proprement parler, mais plutôt des exceptions liées aux conditions d'exécution des projets. Pour de nombreuses autres dérogations accordées (par exemple, pour tirer parti d'un accord à long terme conclu par une autre organisation ou entité des Nations Unies), le processus de sélection suivi par cette organisation ou entité aurait bien pu être une mise en concurrence ouverte. L'ONUDI tient à préciser que les sept ordres d'achat décentralisés signalés (pour lesquels des dérogations ont été accordées en vertu de la règle d'urgence sans pièces justificatives suffisantes) sont le fait d'un nombre très limité d'utilisateurs (sur plus de 200 administrateurs de projet et détenteurs d'autorisations de dépenses).</p> |   |
| 4  | <p>Des informations concernant les contrats d'une valeur égale ou supérieure à 70 000 € qui ont été signés pourraient être publiées sur le site Web de l'ONUDI conformément au Manuel des achats.</p>                                  | 142 (IV) | <p>Compte tenu de la publication en juillet 2013 du nouveau Manuel des achats, tous les modèles, formulaires et documents d'appel d'offres et de passation des marchés, notamment, mais non exclusivement, le formulaire type d'avis d'attribution de marché, sont en passe d'être actualisés. Les exigences révisées concernant la publication des ordres/contrats d'achat supérieurs à 200 000 euros seront donc appliquées début 2014.</p>   | <p>Aucun progrès signalé à ce jour.</p> |
| 5  | <p>Le nouveau progiciel de gestion intégré pourrait être configuré de telle manière que toutes les données statistiques importantes concernant les contrats, y compris les acomptes versés, puissent en être extraites facilement.</p> | 142 (V)  | <p>Toutes les exigences en matière de communication d'informations ont été formulées et sont en cours de mise en place.</p>   | <p>Processus en cours.</p>              |
| <p><b>Rapport du Commissaire aux comptes pour l'année 2011</b></p> |  |          |   |   |
| 6  | <p>Les modalités d'acceptation des envois, et en particulier de dédouanement, devraient être rationalisées.</p>  | 137(ii)  | <p>Le recrutement d'agents chargés des envois a été envisagé lors de l'élaboration du module SAP de gestion des relations avec les fournisseurs. Ce module sera mis en place en 2014, une fois que les principaux processus de gestion de la chaîne logistique seront suffisamment bien établis dans le module de gestion des relations avec les fournisseurs.</p>  | <p>Processus en cours.</p>              |

| <b>Rapport du Commissaire aux comptes pour l'année 2012</b> |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 7   | L'évaluation d'impact devrait devenir un processus continu.  | Par. 39 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)            | Les recommandations ont été appliquées. Suite à la formation du personnel chargé de la gestion des ressources humaines sur la manière d'évaluer l'impact des stages de formation, le Service de gestion des ressources humaines a évalué l'impact des formations menées en 2012 sur le module SAP relatif au capital humain.  | L'évaluation d'impact des formations devrait devenir une activité régulière et s'appliquer à toutes les formations dispensées.                    |
| 8   | Tests réguliers pour ceux qui bénéficient de la prime de connaissances linguistiques   | Par. 42 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)            | La réponse figurant dans le document IDB.41/3 demeure valide compte tenu des incidences financières et administratives.   | Le Commissaire aux comptes recommande que les articles concernés du règlement du personnel soient appliqués dans leur lettre et dans leur esprit. |
| 9   | Gestion et communication d'informations axées sur les résultats au moyen du module SAP de gestion des projets et du portefeuille | Par. 49 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)            | Déjà en place.  | Des efforts plus concertés s'imposent pour améliorer la qualité des données.  |
| 10  | Sous-utilisation de la fonction "collaboration" du module de gestion des connaissances et de collaboration                       | Par. 60 (II) du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)       | Une nouvelle solution de gestion des connaissances et de collaboration qui s'appuie sur le logiciel OpenText et qui répond aux besoins de l'ensemble de l'Organisation a été mise en place.   | Ce processus vient d'être lancé et ne dispose pas encore d'une véritable population de données.   |
| 11  | Plan de gestion des crises de l'ONUDI  | Par. 76 (I,II,III) du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint) | Le Plan de continuité des opérations a été finalisé et diffusé le 16 septembre 2013.  | Mise en œuvre recommandée.  |
| 12  | Rapports finals sur les projets  | Par. 82 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)            | Le processus interne de révision des Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique a été lancé début 2013, puis suspendu compte tenu des travaux de mise en place/de développement du progiciel de gestion intégré SAP. La recommandation du Commissaire aux comptes devrait donc être mise en œuvre dans les mois à venir, étant donné que la mise en place du progiciel SAP devrait bientôt être terminée. | Ce processus doit être rapidement rationalisé.  |

|    |  |   |   |   |
|----|--|---|---|---|
| 13 | Présentation de rapports d'étapes avant la prolongation des projets  | Par. 88 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)  | Actuellement, de nombreux rapports relatifs aux projets, notamment les rapports d'étape et les rapports finals, sont établis et suivis par les directeurs de projet et leurs cadres responsables (directeurs de service et chefs d'unité), mais aucun mécanisme à l'échelle de l'organisation ne permet de vérifier ni de contrôler ces rapports à certaines étapes clés, comme l'étape de révision des budgets. Cet aspect doit être examiné dans le contexte de la révision des Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique et de la conception du cadre général de suivi des projets et d'établissement des rapports connexes.                                    | Ce processus doit être rapidement rationalisé.                                  |
| 14 | Établissement d'une liste des fournisseurs interdits dans le progiciel de gestion intégré de SAP               | Par. 97 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint)  | À l'issue de consultations menées avec les consultants de SAP sur la question, il a été confirmé que l'intégration complète sans heurt, en ligne des différentes listes de fournisseurs interdits [comme celles établies notamment par l'Union européenne, le PNUD et la Banque mondiale] dans le module de gestion des relations avec les fournisseurs n'est actuellement pas faisable sur le plan technique.<br><br>La seule option techniquement possible à ce stade est de "bloquer" des entreprises dans le module des services financiers, de sorte qu'aucun ordre d'achat ne puisse être passé avec ces entreprises et qu'aucun paiement ne puisse être effectué sur facture en leur faveur. | La solution proposée pourrait être mise en œuvre rapidement.                    |
| 15 | Présentation de la liste de vérification concernant les opérations d'achat avec l'avis d'attribution de marché | Par. 105 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint) | Les formulaires pour la liste de vérification concernant les opérations d'achat et les avis d'attribution de marché ont, lorsque cela était possible techniquement, été intégrés dans le module de gestion des relations avec les fournisseurs. Le nouveau Manuel des achats a été publié en juillet 2013. Tous les modèles, formulaires et documents d'appel d'offres et de passation des marchés sont en passe d'être actualisés. Il s'agit notamment des formulaires et modèles concernant la liste de vérification concernant les opérations d'achat. Ces activités seront menées début 2014.   | La solution proposée pourrait être mise en œuvre rapidement.                    |
| 16 | Observation des recommandations et des instructions du Comité de contrôle du matériel                          | Par. 114 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint) | Il a été pris acte du commentaire du Commissaire aux comptes et des mesures sont prises en ce sens.   | Il a été souligné qu'il fallait rapidement donner suite à cette recommandation. |

|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
| 17 | Constitution du Comité consultatif pour les questions d'audit et l'état de mise en service du logiciel TeamMate. | Par. 145 du document IDB.41/3 PBC.29/3 (ci-joint) | <p>1. Comité d'audit: situation inchangée. Le Bureau des services de contrôle interne a établi un document sur le Comité d'audit qui a été soumis au Conseil exécutif le 4 décembre 2012 pour qu'il l'examine et détermine si un mandat devrait être élaboré. Le Directeur général a demandé aux membres du Conseil de soumettre leurs commentaires sur le document afin qu'il puisse être examiné plus avant en 2013. Le Bureau des services de contrôle interne n'a pas reçu d'autres informations sur l'établissement du mandat. Toutefois, il tient à rappeler encore une fois que la décision finale incombe aux organes directeurs, notamment en ce qui concerne le financement.</p> <p>2. Mise à niveau du logiciel TeamMate: la mise à niveau du logiciel TeamMate a été réalisée et menée à bien du 5 au 7 février 2014.</p> | La constitution du Comité consultatif pourrait être accélérée. |
|----|--|---|---|--|

**Annexe B**

**OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE  
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2013**

Monsieur le Président/Madame la Présidente du Conseil du développement industriel,

J'ai vérifié les états financiers ci-joints comprenant les états 1 à 5 et les notes explicatives de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ci-après dénommée ONUDI) pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013.

Conformément au Règlement financier de l'ONUDI, le Directeur général est responsable de l'établissement des états financiers. En vertu des dispositions du chapitre XI du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONUDI, et du mandat additionnel régissant la vérification des comptes de l'Organisation, le Commissaire aux comptes exprime une opinion sur ces états financiers, sur la base de la vérification effectuée.

J'ai conduit ma vérification conformément aux Normes internationales de vérification des comptes, et le cas échéant, conformément aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques qui sont les normes de vérification prescrites par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) pour ses membres. Ces normes exigent que je me conforme aux exigences éthiques et que je planifie et réalise une vérification des comptes afin d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne contiennent pas d'inexactitudes importantes.

J'estime que ces états financiers, fondés sur les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), reflètent fidèlement, à tous égards, la situation financière de l'ONUDI au 31 décembre 2013 et l'exécution du budget, les mouvements de trésorerie et l'utilisation des crédits ouverts pendant l'année financière qui s'est terminée à cette date, conformément au Règlement financier de l'ONUDI et aux autorisations des organes délibérants.

En vertu des dispositions du chapitre XI du Règlement financier de l'ONUDI, et du mandat additionnel régissant la vérification des comptes de l'Organisation, j'ai également établi un rapport complet sur la vérification.

Le Vérificateur général des comptes du Pakistan  
Commissaire aux comptes  
(*Signé*) **Muhammad Akhtar Buland Rana**

Date: le 9 mai 2014  
Islamabad (Pakistan)

## I. ÉTATS FINANCIERS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2013

### Rapport du Directeur général

1. Je suis heureux de présenter les états financiers pour l'année financière 2013, établis selon les Normes comptables internationales pour le secteur publics (IPSAS) et conformément au chapitre X du Règlement financier.

2. Comme cela a été autorisé au moment de l'adoption des normes IPSAS le 1<sup>er</sup> janvier 2010, une dernière disposition transitoire a été utilisée pour la comptabilisation des immobilisations corporelles destinées à des projets (notamment de coopération technique) et de celles de la catégorie "bâtiments", en application de la norme 17. Cette disposition expire en 2014.

### Contributions mises en recouvrement

3. L'exécution financière des programmes et des budgets approuvés est subordonnée au montant effectif des ressources de trésorerie disponibles au cours de l'année, y compris aux dates de versement des contributions. Sont indiqués ci-après, en millions d'euros, le montant effectif des contributions reçues par l'Organisation et celui des contributions à recevoir conformément aux décisions de la Conférence générale ainsi que les montants correspondants pour l'exercice biennal précédent.

Tableau 1

### Contributions mises en recouvrement

|                                     | 2012-2013           |                | 2010-2011           |                |
|-------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                     | En millions d'euros | En pourcentage | En millions d'euros | En pourcentage |
| Contributions mises en recouvrement | 153,2               | 100,0          | 156,6               | 100,0          |
| Contributions reçues                | 146,4               | 95,6           | 144,1               | 92,0           |
| Montants encore à recouvrer         | 6,8                 | 4,4            | 12,5                | 8,0            |

4. Le taux de recouvrement des contributions pour l'exercice 2012-2013, soit 95,6 %, est sensiblement plus élevé que pour l'exercice 2010-2011 (92,0 %). Les contributions non acquittées accumulées ont baissé de 27,9 millions d'euros par rapport à 2012, pour atteindre 22,3 millions d'euros en fin d'année, non compris un montant de 71,2 millions d'euros dû par d'anciens États Membres. L'annexe I e) présente un état détaillé des contributions. Quatre États Membres effectuent des versements dans le cadre d'accords relatifs à des plans de paiement. Le Brésil a effectué trois versements selon un plan de paiement portant sur une période de cinq ans, réduisant ainsi le montant de ses contributions non acquittées de 16,4 à 9,8 millions d'euros. L'Ukraine s'est déjà acquittée de deux versements en intégralité et le Costa Rica s'est acquitté de deux versements en intégralité et d'un versement partiel. La République de Moldova a effectué 7 de ses 10 versements. Le nombre des États Membres sans droit de vote était de 34 en décembre 2013, par rapport à 37 en décembre 2012.

### Performance sur la base adoptée pour l'établissement des budgets

5. Avec l'adoption des normes IPSAS, la base d'établissement des états financiers de l'Organisation est passée à une comptabilité d'exercice intégrale, sans toutefois induire, pour l'ensemble du système des Nations Unies, de modification dans les méthodes d'élaboration des programmes et des budgets. En conséquence, la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers) prévoit qu'un état de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs (état 5), établi sur la même base que les budgets, figure dans les états financiers.

6. En outre, pour donner au lecteur des états financiers des informations reposant sur la base budgétaire, une section distincte y est consacrée. Les paragraphes qui suivent fournissent et commentent les données financières importantes pour 2013.

7. La comparaison est faite à partir des programmes et des budgets de l'exercice biennal 2012-2013, tels qu'adoptés par la Conférence générale à sa quatorzième session (décision GC.14/Dec.19), qui portent sur un montant brut, inscrit au budget ordinaire, de 157 875 336 euros à imputer sur les contributions mises en recouvrement à hauteur de 153 231 936 euros et sur les recettes accessoires à hauteur de 4 643 400 euros.

8. Sur la base budgétaire, le montant effectif des dépenses imputées au budget ordinaire pour l'exercice 2012-2013 s'est chiffré à 143,5 millions d'euros (contre 151,0 millions pour 2010-2011), soit 90,9 % (contre 93,3 % pour 2010-2011) du montant brut des dépenses approuvées.

9. Le montant effectif des autres recettes pour 2012-2013 a atteint 0,94 million d'euros provenant des contributions des États aux dépenses du réseau de bureaux extérieurs et 0,57 million d'euros au titre des recettes accessoires, contre un montant inscrit au budget de 2,5 millions. Après la prise en compte des recettes accessoires d'un montant de 0,81 million d'euros non prévues dans la décision GC.14/Dec.19, le montant total net des dépenses (141,2 millions d'euros) représente 92,2 % du montant net des crédits ouverts au budget ordinaire (153,2 millions d'euros). Le solde du montant net des crédits ouverts au 31 décembre 2013 s'élevait à 12,0 millions d'euros (voir annexe I a) et b)).

10. Dans le budget opérationnel de l'exercice 2012-2013, le remboursement des dépenses d'appui aux programmes s'est élevé à 28,4 millions d'euros. Les dépenses ont atteint 27,0 millions d'euros, entraînant un excédent des recettes par rapport aux dépenses de 1,4 million d'euros. Le solde de clôture du compte spécial pour les dépenses d'appui aux programmes, autrement dit le montant de la réserve opérationnelle, était donc de 12,5 millions d'euros, alors que le solde d'ouverture se montait à 11,1 millions d'euros.

11. Les dépenses de coopération technique se chiffraient à 161,7 millions d'euros pour 2013, ce qui représente une légère baisse de 6,6 millions d'euros, soit 3,9 %, par rapport à 2012 (168,3 millions d'euros).

12. L'Organisation continue de présenter une situation financière saine, comme le montre son solde de trésorerie stable, qui s'établissait à 438,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 (contre 414,5 millions en 2012). Cette situation, conjuguée à une stabilisation des dépenses de coopération technique, à l'utilisation importante des crédits ouverts au titre du budget ordinaire et à un taux croissant de recouvrement des contributions, augure bien de sa stabilité financière et de l'exécution de ses futurs programmes.

### **Structure de gouvernance**

13. Comme le prévoit l'Acte constitutif, l'ONUDI compte trois organes directeurs: la Conférence générale, le Conseil du développement industriel et le Comité des programmes et des budgets. Les États Membres se réunissent une fois tous les deux ans à l'occasion de la Conférence générale, qui constitue l'organe directeur suprême de l'Organisation. La Conférence détermine les principes directeurs et les orientations générales, et approuve le budget et le programme de travail de l'ONUDI. Les Membres du Conseil et du Comité se réunissent une fois par an pour s'acquitter des fonctions qui leur incombent en vertu de l'Acte constitutif, notamment suivre la réalisation du programme de travail approuvé et du budget ordinaire ou du budget opérationnel correspondant ainsi que des autres décisions de la Conférence. En tant que plus haut fonctionnaire de l'Organisation, j'ai la responsabilité générale et le pouvoir de diriger les travaux de celle-ci.

### **Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle**

14. Le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle est une initiative à l'échelle de l'Organisation lancée en 2010 pour renforcer le rôle de l'ONUDI en tant que partenaire pour la prospérité. Achievé en décembre 2013, il a permis de modifier profondément le fonctionnement de l'Organisation afin d'améliorer encore son efficacité et son efficacité et de la préparer ainsi pour l'avenir. Les mesures prises à cette



fin étaient la remise à plat des procédures de travail, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré, l'introduction et l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, la gestion globale des risques, la gestion des connaissances et la collaboration, ainsi que le perfectionnement du personnel et le changement de la culture de travail. Grâce aux efforts importants consentis par tout le personnel et au soutien constant de toutes les parties prenantes, dont les États Membres, le Programme a atteint tous ses principaux objectifs. Le progiciel de gestion intégré mis en place à l'ONUDI est unique au sein du système des Nations Unies car il couvre toutes les activités et procédures de l'Organisation tant au Siège que sur le terrain. Le système a été mis en place dans le respect des délais et du budget approuvés.

15. Les principaux objectifs d'étape atteints entre janvier et décembre 2013 sont notamment:

- Solutions relatives aux finances, aux achats et à la logistique. Cet objectif comprenait la mise en place du progiciel de gestion intégré ainsi que de nouvelles méthodes de gestion financière, notamment en matière de contrôle, de gestion des fonds et des dotations, d'opérations de trésorerie, de gestion des actifs et des stocks et d'administration des contributions mises en recouvrement. Concernant les achats, un certain nombre de fonctionnalités ont été mises en place, notamment un système global d'approvisionnement en ligne, et des fonctions concernant la gestion des relations avec les fournisseurs, la gestion du matériel, les accords à long terme, une base de données commune concernant les fournisseurs, le relèvement des seuils applicables en matière de passation de marché ainsi que les ajustements structurels. Les processus ont été rationalisés pour renforcer l'efficacité, l'efficience et la transparence et pour favoriser la responsabilisation. En outre, les modules et mécanismes financiers sont conformes aux normes IPSAS.
- Feuille de saisie des temps. La mise en service progressive de ce module dans le progiciel de gestion intégré permettra au personnel et aux consultants de saisir des informations sur les activités et le temps qui y est consacré et de produire les rapports correspondants, pour mieux répondre aux exigences des donateurs et des États Membres en matière de communication d'informations.
- Solution globale pour une organisation basée sur la connaissance. La mise en place des fonctionnalités et outils de gestion des connaissances et de collaboration permettra d'améliorer la collaboration et l'échange de connaissances à l'échelle de l'Organisation, ainsi que de gérer tous les documents relatifs aux activités de coopération technique, à la gestion du capital humain, aux finances, aux achats, à la logistique et à d'autres opérations.
- Outils de gestion globale des risques. La gestion des risques liés à l'ensemble des activités de l'ONUDI est rendue possible par un certain nombre d'outils de gestion globale des risques, dont le module de gestion de portefeuilles et de projets, qui permet la gestion systématique des risques liés aux projets tout au long du cycle des projets. En outre, les modules relatifs à la gestion du capital humain, aux finances, aux achats et à la logistique permettent de calculer les principaux indicateurs de risques dans ces domaines. Par ailleurs, des outils en ligne conviviaux d'établissement de rapports permettent de surveiller les risques et de communiquer des informations par le biais de tableaux de bord adaptés.
- Poursuite des formations ciblées en matière de planification globale des risques. Les formations ciblées en matière de planification globale des risques se sont poursuivies en 2013 afin que l'ensemble du personnel au Siège et sur terrain, ainsi que les consultants, soient bien préparés à utiliser au mieux les nouveaux processus et systèmes. Diverses méthodes de formation ont été utilisées, à savoir la formation en salle de cours, les sessions guidées, les centres de soutien, la fonction d'aide dans le système, les supports de formation en ligne propres à l'ONUDI et les webinaires. En 2013, quelque 2 000 utilisateurs finaux ont bénéficié de ces sessions de formation.
- Tableaux de bord pour le suivi de projets et l'établissement de rapports. L'élaboration et la mise en place d'un grand nombre d'outils pour le suivi de projets et l'établissement de rapports sous forme de tableaux de bord concernant les activités de coopération technique, la gestion du capital humain, les

finances, les achats, la gestion du temps et les voyages, entre autres, ont eu lieu en 2013. Certains de ces outils se rapportant aux activités de coopération technique et à la gestion du capital humain ont également été mis à la disposition des États Membres. Ces mesures ont contribué à améliorer la transparence et à assurer “une version unique de la vérité”.

- Amélioration des modules de gestion de portefeuilles et de projets et de gestion du capital humain. En 2013, ces deux modules, en place depuis janvier 2012, ont encore été consolidés, et de nouveaux changements et améliorations y ont été apportés.
- Communication avec les partenaires. Tout au long de l’année, tous les partenaires internes et externes concernés par le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle ont été régulièrement informés au sujet de cet important programme par l’intermédiaire de nombreuses séances d’information, réunions et réunions-débats, de bulletins d’information périodiques, de pages intranet et extranet et d’autres médias. Des commentaires positifs ont été formulés par les représentants des missions permanentes, qui ont pris note des progrès réalisés et se sont félicités de la démarche transparente consistant à tenir les États Membres informés de tous les faits nouveaux.

### **Éthique et redevabilité**

16. Comme indiqué précédemment (voir IDB.40/3-PBC.28/3, par. 25 et 26), l’ONUDI a continué d’appliquer son Code de conduite éthique, sa politique de protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent aux audits ou aux enquêtes, ainsi que sa politique en matière de déclaration de situation financière et de déclaration d’intérêts.

17. Le Point focal pour l’éthique et la redevabilité a continué de mener une série d’activités de sensibilisation à l’éthique de tout le personnel et de formation des nouveaux fonctionnaires. L’exercice de présentation de déclarations de situation financière et de déclarations d’intérêts pour 2012 s’est déroulé avec succès.

### **Conclusion**

18. À sa quinzième session, tenue à Lima, la Conférence générale a adopté la “Déclaration de Lima: vers un développement industriel inclusif et durable”. L’adoption a eu lieu en présence du Secrétaire général de l’Organisation des Nations Unies, M. Ban Ki-moon, et du Président du Pérou, M. Ollanta Humala Tasso. Je suis convaincu qu’avec ce nouveau mandat, l’avenir de l’Organisation s’annonce sous les meilleurs auspices. C’est dans cet esprit que je voudrais saisir l’occasion qui m’est donnée ici pour remercier les États Membres et les donateurs de leur soutien financier, ainsi que l’ensemble du personnel de l’ONUDI de sa contribution à l’action de l’Organisation.

[Signé]

Le Directeur général  
LI Yong

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
**ÉTATS FINANCIERS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE  
TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2013**

**Certificat attestant l'exactitude des états financiers  
et responsabilité du Directeur général**

Le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est responsable de la préparation et de l'intégrité des états financiers sur lesquels le Commissaire aux comptes est chargé d'exprimer une opinion.

Ces états ont été établis conformément aux normes comptables internationales du secteur public et au chapitre X du Règlement financier de l'ONUDI et selon les conventions comptables appropriées, appliquées de manière systématique et étayées par des appréciations raisonnables et prudentes et les meilleures estimations de la direction.

L'Organisation dispose de systèmes de contrôle, de conventions et de procédures comptables internes pour gérer les risques, assurer la fiabilité de l'information financière et la protection des biens et détecter d'éventuelles irrégularités.

Les systèmes de contrôle interne et les documents comptables sont examinés par le Bureau des services de contrôle interne et par le Commissaire aux comptes lors de leurs vérifications respectives. La direction examine objectivement leurs recommandations en vue d'améliorer encore le cadre de contrôle interne de l'Organisation.

Toutes les opérations importantes ont été dûment imputées sur les documents comptables et sont dûment reflétées dans les états financiers et les notes y relatives présentés ci-après. Ces états rendent compte avec une exactitude raisonnable de la situation financière de l'Organisation et des fonds que celle-ci administre, des résultats des opérations ainsi que de l'évolution de cette situation.

Le Directeur des Services financiers  
(*Signé*) Peter **Ulbrich**

Le Directeur général  
(*Signé*) **LI Yong**

Vienne, le 20 mars 2014

**État 1: État de la situation financière au 31 décembre 2013**  
(en milliers d'euros)

|  | Note | 31 décembre 2013 | 31 décembre 2012 |
|--|------|------------------|------------------|
| (en milliers d'euros)  |      |                  |                  |
| <b>ACTIF</b>   |      |                  |                  |
| <b>Actif courant</b>   |      |                  |                  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 2    | 438 741,4        | 414 513,7        |
| Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe  | 3    | 81 309,7         | 128 145,9        |
| Créances issues d'opérations avec contrepartie directe   | 3    | 9 630,5          | 8 280,4          |
| Stocks   | 4    | 1 302,7          | 1 347,6          |
| Autres éléments d'actif courant  | 5    | 20 031,2         | 26 468,6         |
| <b>Total, actif courant</b>  |      | <b>551 015,5</b> | <b>578 756,2</b> |
| <b>Actif non courant</b>   |      |                  |                  |
| Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe  | 3    | 578,7            | 4 217,0          |
| Part de l'actif net/situation nette des coentités comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence | 6    | 1 257,7          | 1 151,0          |
| Immobilisations corporelles  | 7    | 12 994,2         | 2 541,0          |
| Immobilisations incorporelles  | 8    | 4 088,9          | 3 548,7          |
| Autres éléments d'actif non courant  | 9    | 2 845,4          | 920,1            |
| <b>Total, actif non courant</b>  |      | <b>21 764,9</b>  | <b>12 377,8</b>  |
| <b>TOTAL, ACTIF</b>  |      | <b>572 780,4</b> | <b>591 134,0</b> |
| <b>PASSIF</b>  |      |                  |                  |
| <b>Passif courant</b>  |      |                  |                  |
| Dettes issues d'opérations avec contrepartie directe   | 10   | 4 439,5          | 189,0            |
| Avantages du personnel   | 11   | 1 509,3          | 2 328,4          |
| Transferts dus (opérations sans contrepartie directe)  | 10   | 28 655,0         | 22 509,0         |
| Produits constatés d'avance  | 12   | 107 398,9        | 86 627,9         |
| Autres éléments de passif financier courants   | 13   | 20 550,4         | 23 542,5         |
| <b>Total, passif courant</b>   |      | <b>162 553,1</b> | <b>135 196,8</b> |
| <b>Passif non courant</b>  |      |                  |                  |
| Avantages du personnel   | 11   | 180 444,6        | 182 860,9        |
| Autres éléments de passif non courants   | 13   | 96,5             | 113,6            |
| <b>Total, passif non courant</b>   |      | <b>180 541,1</b> | <b>182 974,5</b> |
| <b>TOTAL, PASSIF</b>   |      | <b>343 094,2</b> | <b>318 171,3</b> |
| <b>ACTIF NET/SITUATION NETTE</b>   |      |                  |                  |
| Excédents (déficits) cumulés et soldes inutilisés  | 14   | 211 252,9        | 254 577,3        |
| Réserves   | 15   | 18 433,3         | 18 385,4         |
| <b>TOTAL, ACTIF NET/SITUATION NETTE</b>  |      | <b>229 686,2</b> | <b>272 962,7</b> |
| <b>TOTAL, PASSIF ET ACTIF NET/SITUATION NETTE</b>  |      | <b>572 780,4</b> | <b>591 134,0</b> |

**État 2: État de la performance financière pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013**  
(en milliers d'euros)

|   | Note | 31 décembre 2013  | 31 décembre 2012  |
|---|------|-------------------|-------------------|
| (en milliers d'euros)                             |      |                   |                   |
| <b>PRODUITS/REVENUS</b>                           |      |                   |                   |
| Contributions mises en recouvrement               | 16   | 76 540,1          | 76 577,5          |
| Contributions volontaires                         | 16   | 113 962,5         | 142 924,7         |
| Revenu de placements                              | 16   | 487,5             | 775,6             |
| Activités productrices de revenus                 | 16   | 469,4             | 176,4             |
| Part des excédents (déficits) des coentités       | 16   | 106,7             | 18,1              |
| Divers  | 16   | (14,1)            | 471,4             |
| <b>TOTAL, REVENUS</b>                             |      | <b>191 552,1</b>  | <b>220 943,7</b>  |
| <b>DÉPENSES</b>                                   |      |                   |                   |
| Traitements et avantages du personnel             | 17   | 107 864,8         | 115 006,0         |
| Dépenses de fonctionnement                        | 17   | 33 977,9          | 23 503,8          |
| Services contractuels                             | 17   | 70 120,6          | 55 671,1          |
| Matériel destiné à la coopération technique       | 17   | 15 646,0          | 21 368,8          |
| Dotations aux dépréciations et amortissements     | 17   | 2 079,7           | 1 318,7           |
| Écarts de conversion monétaire                    | 17   | 9 668,9           | 7 814,4           |
| Autres charges                                    | 17   | 453,9             | 13 086,9          |
| <b>TOTAL, DÉPENSES</b>                            |      | <b>239 811,8</b>  | <b>237 769,7</b>  |
| <b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE</b> |      | <b>(48 259,7)</b> | <b>(16 826,0)</b> |

**État 3: État de l'évolution de l'actif net pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013**  
(en milliers d'euros)

|   | <i>Note</i> | Excédent/<br>(déficit) cumulé | Réserves        | Total, actif net/<br>situation nette |
|---|-------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>  |             |                               |                 |                                      |
| <b>Actif net/situation nette en début d'année</b>   |             | <b>254 577,3</b>              | <b>18 385,4</b> | <b>272 962,7</b>                     |
| <b>Mouvements pendant l'année</b>   |             |                               |                 |                                      |
| Évaluation actuarielle des gains/(pertes) concernant le passif résultant des avantages du personnel | 11,14       | 8 699,4                       |                 | <b>8 699,4</b>                       |
| Virement vers/(de) la provision pour versement tardif de contributions                              | 14          | 2 220,4                       |                 | <b>2 220,4</b>                       |
| Virement vers les/(des) réserves  | 15          |                               | 47,9            | <b>47,9</b>                          |
| Autres mouvements comptabilisés directement dans l'actif net/situation nette                        | 14          | 6 044,3                       |                 | <b>6 044,3</b>                       |
| <b>Mouvements nets comptabilisés directement dans l'actif net/situation nette</b>                   | 14,15       | <b>16 964,1</b>               | <b>47,9</b>     | <b>17 012,0</b>                      |
| Montants à porter au crédit des États Membres   | 14,15       | (12 028,8)                    |                 | <b>(12 028,8)</b>                    |
| Excédent/(déficit) net pour l'année   |             | (48 259,7)                    |                 | <b>(48 259,7)</b>                    |
| <b>Mouvement total pendant l'année</b>  |             | <b>(43 324,4)</b>             | <b>47,9</b>     | <b>(43 276,5)</b>                    |
| <b>Actif net/situation nette en fin d'année</b>   |             | <b>211 252,9</b>              | <b>18 433,3</b> | <b>229 686,2</b>                     |

**État 4: Tableau des flux de trésorerie pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013**  
(en milliers d'euros)

|  | Note  | 31 décembre 2013  | 31 décembre 2012  |
|--|-------|-------------------|-------------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>   |       |                   |                   |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement</b>                                       |       |                   |                   |
| Excédent/(déficit) pour l'année  |       | (48 259,7)        | (16 826,0)        |
| (Gains)/pertes de change sur trésorerie et équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères |       | 6 424,6           | 6 709,4           |
| Dotations aux dépréciations et amortissements  | 7,8   | 2 079,7           | 1 318,7           |
| Augmentation/(diminution) de la provision pour les contributions                                     | 3     | 2 220,4           | (8 102,1)         |
| Gains/(pertes) de valorisation sur passif résultant des avantages du personnel                       | 11    | 8 699,4           | (32 748,3)        |
| (Augmentation)/diminution des stocks   | 4     | 44,9              | (235,8)           |
| (Augmentation)/diminution des contributions à recevoir   | 3     | 49 124,4          | 1 446,5           |
| (Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif  | 5     | 4 512,1           | 11 301,1          |
| Augmentation/(diminution) des recettes constatées d'avance   | 12    | 20 771,0          | (3 449,4)         |
| Augmentation/(diminution) des sommes à payer   | 10    | 10 396,5          | (19 159,3)        |
| Augmentation/(diminution) des avantages du personnel   | 11    | (3 235,4)         | 47 214,4          |
| Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif et des provisions                            | 13    | (3 009,2)         | (18 042,9)        |
| (Gains)/pertes sur vente d'immobilisations corporelles   | 7     | 1 298,0           | 115,2             |
| Produit des placements/intérêts créditeurs   | 6,16  | (487,5)           | (793,7)           |
| Mouvements de réserves et de provisions  | 14,15 | 47,9              | 8 941,5           |
| Autres mouvements  |       | 6 044,3           | (10,6)            |
| <b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement</b>                                  |       | <b>56 671,4</b>   | <b>(22 321,3)</b> |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>  |       |                   |                   |
| Achat d'immobilisations corporelles  | 7     | (12 966,6)        | (1 359,4)         |
| Achat d'immobilisations incorporelles  | 8     | (1 422,0)         | (1 736,8)         |
| Produits de la vente d'immobilisations corporelles   | 7     | 17,5              | 9,5               |
| Flux de trésorerie résultant du produit de placements  | 16    | 380,8             | 775,6             |
| <b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>                                   |       | <b>(13 990,3)</b> | <b>(2 311,1)</b>  |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>  |       |                   |                   |
| Montants à porter au crédit des États Membres  | 14    | (12 028,8)        | (8 581,5)         |
| <b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>                                     |       | <b>(12 028,8)</b> | <b>(8 581,5)</b>  |
| <b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>             |       | <b>30 652,3</b>   | <b>(33 213,9)</b> |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année   |       | 414 513,7         | 454 437,0         |
| (Gains)/pertes de change sur trésorerie et équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères |       | (6 424,6)         | (6 709,4)         |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année financière</b>                             | 2     | <b>438 741,4</b>  | <b>414 513,7</b>  |

**État 5: État de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs pour l'année financière terminée le 31 décembre 2013**  
(en milliers d'euros)

|                              |   | Budget initial  | Budget final     | Montants effectifs calculés sur une base comparable | Solde des crédits ouverts |
|------------------------------|---|-----------------|------------------|---|---------------------------|
| <b>Budget ordinaire</b>      |   |                 |                  |   |                           |
| <i>(en milliers d'euros)</i> |   |                 |                  |   |                           |
| <b>Élément de coût</b>       |   |                 |                  |   |                           |
|                              | Dépenses de personnel   | 53 144,1        | 57 217,4         | 48 765,8  | 8 451,6                   |
|                              | Voyages autorisés   | 917,4           | 1 484,0          | 633,1   | 850,9                     |
|                              | Dépenses de fonctionnement  | 15 713,6        | 18 629,2         | 15 689,2  | 2 940,0                   |
|                              | Technologies de l'information et de la communication                                | 2 636,6         | 3 910,4          | 2 720,4   | 1 190,0                   |
|                              | Programme ordinaire de coopération technique et ressources spéciales pour l'Afrique | 7 723,2         | 8 559,2          | 7 652,6   | 906,6                     |
|                              | <b>Total</b>  | <b>80 134,9</b> | <b>89 800,2</b>  | <b>75 461,1</b>                                     | <b>14 339,1</b>           |
| <b>Budget opérationnel</b>   |   |                 |                  |   |                           |
| <i>(en milliers d'euros)</i> |   |                 |                  |   |                           |
| <b>Élément de coût</b>       |   |                 |                  |   |                           |
|                              | Dépenses de personnel   | 13 188,6        | 14 384,5         | 12 424,5  | 1 960,0                   |
|                              | Voyages autorisés   | 1 101,1         | 1 541,1          | 1 018,6   | 522,5                     |
|                              | Dépenses de fonctionnement  | 396,0           | 7,2              | 533,8   | (526,6)                   |
|                              | <b>Total</b>  | <b>14 685,7</b> | <b>15 932,9</b>  | <b>13 976,9</b>                                     | <b>1 956,0</b>            |
| <b>Total</b>                 |   |                 |                  |   |                           |
|                              | <i>Note</i>   |                 |                  |   |                           |
| <i>(en milliers d'euros)</i> |   |                 |                  |   |                           |
|                              | <b>Élément de coût</b>  |                 |                  |   |                           |
|                              | Dépenses de personnel   | 66 332,7        | 71 601,9         | 61 190,3  | 10 411,6                  |
|                              | Voyages autorisés   | 2 018,5         | 3 025,2          | 1 651,7   | 1 373,5                   |
|                              | Dépenses de fonctionnement  | 16 109,6        | 18 636,4         | 16 223,0  | 2 413,4                   |
|                              | Technologies de l'information et de la communication                                | 2 636,6         | 3 910,4          | 2 720,4   | 1 190,0                   |
|                              | Programme ordinaire de coopération technique et ressources spéciales pour l'Afrique | 7 723,2         | 8 559,2          | 7 652,6   | 906,6                     |
|                              | <b>Total</b>  | <b>94 820,6</b> | <b>105 733,1</b> | <b>89 438,0</b>                                     | <b>16 295,1</b>           |

*Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.*



## Notes relatives aux états financiers

### Note 1. Règles et méthodes comptables

#### Entité présentant les états financiers

1.1 L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a été créée en 1966 par la résolution 2152 (XXI) de l'Assemblée générale et est devenue une institution spécialisée des Nations Unies en 1985, avec l'entrée en vigueur de son Acte constitutif. Son objectif principal est de promouvoir le développement industriel durable dans les pays en développement et dans les pays à économie en transition. L'Organisation compte aujourd'hui 171 États Membres.

1.2 L'Organisation compte trois organes directeurs: la Conférence générale, le Conseil du développement industriel et le Comité des programmes et des budgets, tous inscrits dans l'Acte constitutif de l'Organisation, qui a été adopté en 1979.

1.3 La Conférence générale, composée de tous les États Membres de l'ONUDI, détermine les principes directeurs et les orientations générales de l'Organisation, et approuve le budget et le programme de travail de celle-ci. Tous les quatre ans, elle nomme le Directeur général. Elle élit également les membres du Conseil du développement industriel et du Comité des programmes et des budgets.

1.4 Le Conseil du développement industriel, qui compte 53 membres, examine l'exécution du programme de travail et des budgets ordinaire et opérationnel, et fait des recommandations au sujet des orientations générales et de la nomination du Directeur général. Il se réunit une fois par an (décision IDB.39/Dec.7 f)).

1.5 Le Comité des programmes et des budgets, organe subsidiaire du Conseil, qui comprend 27 membres, se réunit une fois par an pour aider le Conseil à élaborer et à examiner le programme de travail, les budgets et d'autres questions financières.

1.6 L'Organisation axe ses activités de coopération technique sur trois domaines thématiques prioritaires: atténuation de la pauvreté grâce à des activités productives; renforcement des capacités commerciales; et environnement et énergie. En outre, elle mène un certain nombre d'activités transversales, en particulier pour promouvoir la coopération Sud-Sud en vue du développement industriel, favoriser des partenariats avec les institutions financières internationales et des organismes du secteur privé, soutenir des programmes spéciaux en faveur des pays les moins avancés, et promouvoir la recherche industrielle stratégique et les services statistiques.

1.7 Les parties des notes relatives à l'information sectorielle donnent plus de détails concernant la manière dont ces activités de base sont gérées et financées.

#### Base utilisée pour préparer les états financiers

1.8 Les états financiers de l'ONUDI sont tenus conformément au chapitre X du Règlement financier de l'Organisation, adopté par la Conférence générale, et conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). En conséquence, ils sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Si un point précis n'est pas traité par les normes IPSAS, les Normes internationales d'information financière et les Normes comptables internationales appropriées sont appliquées.

1.9 L'équipe de direction de l'ONUDI a évalué la capacité de l'Organisation à rester en activité et ne note aucune incertitude significative liée à des événements ou à des conditions susceptibles de jeter un doute à cet égard. En comptabilité, le concept de continuité de l'exploitation revient à poser comme hypothèse que l'entité considérée existera toujours dans un avenir prévisible. Les présents états financiers ont donc été établis sur la base de la poursuite présumée des activités, et les méthodes comptables ont été appliquées de manière cohérente tout au long de l'année considérée.

1.10 Les présents états financiers consolidés comprennent les états financiers de l'ONUDI, des entités sous contrôle conjoint (services de restauration et économat) et des opérations sous contrôle conjoint (Service des bâtiments et autres services communs).

#### **Méthode d'évaluation**

1.11 Les états financiers sont établis selon la méthode du coût historique, excepté pour certains investissements et éléments d'actif, qui sont comptabilisés à leur juste valeur comme l'exigent les normes IPSAS applicables.

#### **Période sur laquelle portent les états financiers**

1.12 D'après les normes IPSAS, la période à retenir pour l'établissement des états financiers annuels est l'année civile. En l'occurrence, il s'agit de l'année commencée le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et terminée le 31 décembre 2013.

#### **Monnaie et base de conversion**

1.13 La monnaie fonctionnelle et de présentation de l'ONUDI est l'euro. Sauf indication contraire, toutes les valeurs figurant dans les états financiers sont exprimées en milliers d'euros.

#### **Conversion monétaire**

1.14 Les opérations, y compris celles où interviennent des éléments non monétaires, effectuées dans d'autres monnaies sont comptabilisées en euros après application du taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date réputée de l'opération.

1.15 Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en monnaie étrangère sont comptabilisés en euros après application du taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la fin de la période sur laquelle portent les états financiers.

1.16 Les profits et pertes de change découlant du règlement d'opérations en monnaie étrangère et de la conversion des éléments d'actif et de passif monétaires libellés en monnaie étrangère sont comptabilisés dans l'état de la performance financière.

#### **Recours aux estimations**

1.17 Les états financiers comprennent nécessairement des montants fixés sur la base des estimations et des hypothèses retenues par la direction au mieux de sa connaissance de la situation du moment. Ces estimations portent notamment, mais non exclusivement, sur les éléments suivants: juste valeur des biens remis à titre gratuit, prestations définies du régime de prévoyance et autres engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi; montants relatifs aux litiges, au risque financier sur les créances clients, aux charges à payer, aux actifs et passifs éventuels; et degré de dépréciation des stocks et des immobilisations corporelles et incorporelles. Les résultats effectifs peuvent ne pas être les mêmes que ces estimations. Les écarts importants sont pris en compte au cours de l'année où ils ont été signalés.

#### **Dispositions transitoires**

1.18 Ainsi que les organisations qui adoptaient pour la première fois les normes IPSAS y étaient autorisées, la disposition transitoire suivante a été appliquée.

Une période de transition de cinq ans autorisée au titre de la norme IPSAS 17 pour la comptabilisation des immobilisations corporelles, pour les immobilisations corporelles destinées à un projet (notamment de coopération technique) et les immobilisations corporelles de la catégorie "bâtiments";

Les actifs destinés à un projet (notamment de coopération technique) achetés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 ont été comptabilisés et capitalisés conformément aux normes IPSAS, sans tenir compte de la période de transition.

## **Produits**

### *Produits d'opérations avec contrepartie directe*

1.19 Les produits tirés de la vente de biens, par exemple de publications et du Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité, sont comptabilisés lorsque les principaux risques et avantages rattachés au droit de propriété sont transférés à l'acheteur.

1.20 Les produits tirés de la fourniture de services sont comptabilisés dans l'année au cours de laquelle les services sont fournis, en fonction du niveau estimé de leur exécution, à condition de pouvoir estimer ce niveau de façon fiable.

### *Intérêts créditeurs*

1.21 Les intérêts créditeurs sont comptabilisés en fonction de la durée pendant laquelle ils courent, en tenant compte du rendement effectif de l'actif.

### *Produits d'opérations sans contrepartie directe*

#### *Contributions*

1.22 Les produits tirés des contributions au budget ordinaire mises en recouvrement auprès des États Membres sont comptabilisés au début de l'année pour laquelle les contributions sont dues. Leur montant est déterminé sur la base des programmes et budgets, puis imputé aux États Membres selon le barème des quotes-parts approuvé par la Conférence générale.

#### *Contributions volontaires*

1.23 Les produits tirés des contributions volontaires dont l'utilisation est soumise à des restrictions sont comptabilisés à la signature d'un accord irrévocable entre l'ONUDI et le donateur. Les produits tirés des contributions volontaires dont l'utilisation est assortie de conditions, y compris l'obligation de restituer les fonds à l'entité contributrice si ces conditions ne sont pas remplies, sont comptabilisés lorsque les conditions sont satisfaites. Avant que les conditions ne soient satisfaites, l'obligation est comptabilisée comme un élément de passif.

1.24 Les contributions volontaires et autres produits non confirmés par des accords irrévocables ne sont comptabilisés en produits qu'à leur réception.

#### *Biens en nature*

1.25 Les contributions en nature sous forme de biens sont comptabilisées à leur juste valeur et, en l'absence de conditions, les biens et les produits correspondants sont immédiatement comptabilisés en tant que produits. Si elles sont assorties de conditions, elles sont comptabilisées au passif tant que les conditions ne sont pas remplies et que l'obligation n'est pas satisfaite. Les produits sont comptabilisés à leur juste valeur, estimée à la date d'acquisition des biens.

#### *Services en nature*

1.26 Les contributions en nature sous forme de services ne sont pas comptabilisées dans les états financiers en tant que produits. La nature et le type de service sont indiqués dans les notes relatives aux états financiers.

#### *Charges*

1.27 Les charges résultant de l'achat de biens et de services sont comptabilisées au moment où le fournisseur s'acquitte de ses obligations contractuelles, c'est-à-dire lorsque les biens et services sont reçus et acceptés par

l'ONUDI. Ce processus peut comporter plusieurs étapes pour certains contrats de fourniture de services. En outre, toutes les autres charges résultant de la consommation d'actifs ou de la survenance d'éléments de passif qui ont pour résultat de diminuer l'actif net/situation nette au cours de l'année sont comptabilisées.

## **Actif**

### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

1.28 La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont comptabilisés en valeur nominale; ils comprennent l'encaisse et les dépôts à court terme très liquides placés auprès d'institutions financières.

### *Créances et avances*

1.29 Les créances et les avances sont initialement comptabilisées en valeur nominale. Des amoindrissements de valeur correspondant aux montants non recouvrables estimés sont comptabilisés pour les créances et les avances lorsqu'il est objectivement établi que l'actif est compromis, les pertes de valeur étant alors comptabilisées dans l'état de la performance financière.

### *Instruments financiers*

1.30 L'Organisation n'utilise que des instruments financiers non dérivés dans le cadre de son activité normale. Il s'agit principalement de comptes bancaires, de dépôts à terme, de comptes à vue, de comptes débiteurs et de comptes créditeurs.

1.31 Tous les instruments financiers sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur. La valeur comptable historique des créances et des dettes consenties dans des conditions commerciales normales constitue la juste valeur approximative de l'opération.

## **Risques financiers**

1.32 L'Organisation a établi des politiques et procédures prudentes de gestion des risques, conformément à son Règlement financier et à ses règles de gestion financière. Elle peut réaliser des placements, à court terme et à long terme, de fonds qui ne sont pas nécessaires pour faire face à des besoins immédiats. Tous les placements à long terme doivent être recommandés par un comité des placements avant d'être effectués. Dans le cadre de son activité normale, l'ONUDI est exposée à divers risques financiers, tels que le risque de marché (taux de change et taux d'intérêt) et le risque de contrepartie. Elle n'a recours à aucun instrument de couverture pour se prémunir des risques.

- Risque de change. L'Organisation reçoit des contributions des États Membres et des donateurs pour partie dans des monnaies autres que celles dans lesquelles sont effectuées les dépenses et se trouve ainsi exposée au risque lié à la fluctuation des taux de change.
- Risque de taux d'intérêt. L'Organisation dépose uniquement ses fonds sur des comptes à court terme à intérêt fixe, et n'est donc pas très exposée au risque de taux d'intérêt.
- Risque de crédit. L'Organisation n'est pas très exposée au risque de crédit car ses États Membres et les donateurs contributeurs font généralement preuve d'une grande solvabilité.
- Risque de contrepartie. La trésorerie de l'Organisation est déposée auprès de diverses banques et l'Organisation court donc le risque que l'une d'entre elles manque à ses obligations envers elle. Cependant, l'ONUDI a des politiques qui limitent son degré d'exposition au risque de contrepartie à l'égard de chacune des institutions financières.

**Stocks**

1.33 Les stocks sont comptabilisés au prix coûtant, sauf quand ils sont acquis dans le cadre d'une opération sans contrepartie directe; ils sont alors évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les coûts sont imputés sur la base du "premier entré, premier sorti" pour les biens fongibles, et selon une identification spécifique pour les éléments de stock non fongibles. Une provision pour perte de valeur est comptabilisée dans l'état de la performance financière pour l'année au cours de laquelle le stock est considéré comme compromis.

1.34 Les fournitures de bureau, les publications et la documentation utilisées n'ayant pas grande valeur, elles sont passées en charges (achat) dans l'état de la performance financière.

**Immobilisations corporelles**

1.35 La comptabilisation initiale des immobilisations corporelles inscrites au budget ordinaire, notamment des actifs du Service des bâtiments et du Service de restauration, est réalisée en retenant le coût à la date d'acquisition de chaque classe d'actif. Par la suite, la valeur comptable des immobilisations corporelles correspond à leur coût diminué de l'amortissement cumulé et de toute perte de valeur constatée. Un seuil de 600 euros a été fixé pour l'inscription d'une immobilisation corporelle à l'actif.

1.36 Les biens remis à titre gratuit sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de leur acquisition. Les biens du patrimoine ne sont pas comptabilisés.

1.37 Des examens de la perte de valeur des immobilisations corporelles sont menés chaque année.

1.38 La méthode d'amortissement linéaire est appliquée pendant la vie utile estimative de l'actif pour déterminer l'annuité d'amortissement, qui est comptabilisée dans l'état de la performance financière. La vie utile estimative des différentes classes d'immobilisations corporelles est la suivante:

| <i>Classe</i>   | <i>Vie utile estimative (en années)</i>                          |
|---|--|
| Véhicules   | 3-10   |
| Matériel – technologies de l'information et de la communication | 3-7  |
| Mobilier et équipement  | 5-12   |
| Machines  | 4-15   |
| Bâtiments   | 5-50   |
| Terrains  | Aucun amortissement  |
| Améliorations locatives   | Durée du bail ou durée de vie utile<br>(la plus courte des deux) |

**Immobilisations incorporelles**

1.39 Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué de l'amortissement cumulé et de toute perte de valeur. Celles de l'ONUDI comprennent essentiellement les logiciels.

1.40 Lorsqu'une immobilisation incorporelle est acquise pour un coût nul (notamment en cas de cadeau ou de don) ou symbolique, elle est comptabilisée à la juste valeur de l'actif à la date de son acquisition.

1.41 Les critères suivants doivent par ailleurs être remplis pour qu'un bien soit comptabilisé comme immobilisation incorporelle: a) il doit avoir une vie utile estimative de plus d'un an; et b) son coût doit être supérieur à 1 700 euros, excepté pour les logiciels mis au point en interne dont le coût minimum de développement est fixé à 25 000 euros, à l'exclusion des frais de recherche et de maintenance, qui sont passés en charges lorsqu'ils sont engagés.

1.42 L'amortissement est appliqué pendant la vie utile estimative selon la méthode linéaire. La vie utile estimative des différentes classes d'immobilisations incorporelles est la suivante:

| <i>Classe</i>                  | <i>Vie utile estimative (en années)</i> |
|--------------------------------|---|
| Logiciels acquis à l'extérieur | 6                                       |
| Logiciels conçus en interne    | 6                                       |
| Droits d'auteur                | 3                                       |

### **Contrats de location**

1.43 Les contrats de location conclus dans les bureaux extérieurs sont classés dans la catégorie "contrats de location simple". Les paiements au titre de la location sont inclus dans l'état de la performance financière en tant que charges et font l'objet d'un amortissement linéaire pendant la durée du contrat de location.

### **Participations dans des opérations conjointes (coentreprises)**

1.44 Une opération conjointe (coentreprise) est un arrangement contractuel en vertu duquel l'ONUDI et une ou plusieurs parties exercent une activité économique sous contrôle conjoint. Les activités de contrôle conjoint se divisent en trois catégories:

a) Pour les activités contrôlées conjointement et exercées par l'ONUDI, cette dernière comptabilise dans ses états financiers les actifs qu'elle contrôle et les passifs et charges qu'elle engage. Pour les activités exercées par une autre organisation, l'ONUDI comptabilise les charges et les passifs dans la limite des conditions de facturation convenues;

b) Pour les actifs contrôlés conjointement, l'ONUDI comptabilise sa part des actifs et tout amortissement qui s'y rapporte;

c) Pour les entités contrôlées conjointement, l'ONUDI applique la méthode de mise en équivalence. La participation dans l'entité contrôlée conjointement est initialement comptabilisée à son coût, et la valeur comptable est augmentée ou diminuée de manière à tenir compte de la part détenue par l'ONUDI dans le solde de l'entité pour chaque exercice. Cette part est comptabilisée dans l'état de la performance financière de l'ONUDI.

1.45 Les présents états financiers à usage général tiennent compte de la part applicable des coentreprises, entités et activités établie par le mémorandum d'accord concernant la répartition des services communs au Centre international de Vienne conclu par les organisations sises à Vienne en 1977. Parmi les services communs figurent, entre autres, les services de restauration, des bâtiments et de l'économat. L'Organisation est partie à un arrangement de coentreprise avec l'Organisation des Nations Unies, l'Agence internationale de l'énergie atomique et l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires concernant les locaux du Centre international de Vienne et les services communs.

### **Passif**

#### *Comptes créditeurs et autres éléments de passif financier*

1.46 Les comptes créditeurs et autres éléments de passif financier sont comptabilisés la première fois à leur valeur nominale, qui reflète le mieux le montant requis pour acquitter l'obligation à la date de l'arrêté des comptes.

## Avantages du personnel

### *Avantages à court terme*

1.47 Les avantages à court terme du personnel comprennent les salaires et traitements, les indemnités, et les congés de maladie et de maternité payés. Les prestations doivent être versées dans les 12 mois qui suivent la fin de la période durant laquelle les membres du personnel fournissent les services et elles sont comptabilisées à leur valeur nominale sur la base des prestations accumulées à un taux de rémunération courant.

### *Avantages postérieurs à l'emploi*

1.48 Les avantages postérieurs à l'emploi sont des prestations dues au personnel (autres que des prestations de fin de contrat) après la cessation de service.

1.49 À l'ONUDI, les avantages postérieurs à l'emploi comprennent les plans de prévoyance à prestations définies, c'est-à-dire la pension de retraite (Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies), l'assurance maladie après la cessation de service, la prime de rapatriement et la prime de fin de service, ainsi que le paiement des frais de voyage et de déménagement à la cessation de service.

1.50 Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode de répartition des prestations projetées. La valeur actualisée de l'engagement est déterminée en actualisant le versement futur estimé requis pour acquitter l'engagement résultant des services fournis par le membre du personnel pendant l'année en cours et les années précédentes, sur la base des taux d'intérêt des obligations de société de première catégorie pour les années d'exigibilité correspondantes.

1.51 Les gains et pertes actuariels sont comptabilisés en réserves pour l'exercice au cours duquel ils se produisent et sont présentés sous un poste distinct dans l'état des variations de l'actif net/situation nette.

### *Autres avantages à long terme*

1.52 Les autres avantages à long terme du personnel, qui peuvent largement être versés au-delà de 12 mois, tels que les versements en compensation de congés annuels, sont calculés selon la même méthode actuarielle que les avantages postérieurs à l'emploi, et les gains et pertes actuariels sont immédiatement comptabilisés.

### *Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

1.53 L'ONUDI est affiliée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour assurer des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. La Caisse des pensions offre un régime de prévoyance multi-employeurs par capitalisation à prestations définies. Conformément à l'article 3 b) des Statuts de la Caisse, peuvent être affiliées à celle-ci les institutions spécialisées, ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.

1.54 Ce régime expose les organisations affiliées aux risques actuariels liés aux employés et anciens employés d'autres organisations affiliées à la Caisse, de sorte qu'il n'existe aucune base uniforme et fiable permettant de répartir les engagements, les avoirs et les coûts du régime entre les organisations affiliées. Pas plus que les autres organisations affiliées à la Caisse ou la Caisse elle-même, l'ONUDI n'est en mesure de déterminer, avec une fiabilité suffisante à des fins comptables, sa part proportionnelle dans les obligations au titre des prestations définies, des avoirs et des coûts du régime. L'Organisation le traite donc comme s'il s'agissait d'un régime à contributions définies, conformément aux prescriptions de la norme IPSAS 25. Les contributions de l'ONUDI au régime pendant la période de comptabilisation sont comptabilisées comme des charges dans l'état de la performance financière.

### **Provisions et passifs éventuels**

1.55 Des provisions sont comptabilisées pour des passifs éventuels quand: a) l'ONUDI a une obligation juridique ou implicite du fait d'événements passés; b) il est très probable qu'une sortie de ressources soit requise pour acquitter cette obligation; et c) le montant peut être estimé de manière fiable. Le montant de la provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire pour acquitter l'obligation à la date de l'arrêté des comptes. L'estimation est actualisée lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif.

1.56 Les passifs éventuels pour lesquels l'obligation potentielle est incertaine, ou pour lesquels l'existence pour l'ONUDI d'une obligation qui pourrait conduire à une sortie de ressources doit encore être confirmée, ou les obligations qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation de la norme IPSAS 19, sont déclarés.

### **Comptabilité par fonds et information sectorielle**

1.57 Les états financiers sont établis selon la méthode de la "comptabilité par fonds". Chaque fonds est considéré comme une entité financière et comptable distincte, ayant une comptabilité propre à partie double dont les comptes s'équilibrent. Le solde des fonds représente la valeur résiduelle cumulée des produits et des charges.

1.58 Les sources de financement de l'ONUDI reflètent les différents types de services que l'Organisation fournit pour atteindre son objectif général. La Conférence générale ou le Directeur général peut établir des fonds séparés à des fins générales ou à des fins spéciales. En conséquence, des informations sectorielles sont présentées sur la base des sources de financement et portent sur les activités de trois secteurs de service différents:

a) *Activités au titre du budget ordinaire.* Fournir à l'ONUDI des services essentiels, notamment dans le domaine de la gouvernance, de l'élaboration de politiques, de l'orientation stratégique, de la recherche, de l'administration et de l'appui (par exemple, gestion financière et gestion des ressources humaines), ainsi que des services visant à appuyer la prise de décisions des États Membres et à apporter un appui fondamental à la réalisation de l'objectif principal de l'Organisation inscrit dans son Acte constitutif, qui est de promouvoir et d'accélérer le développement industriel dans les pays en développement;

b) *Activités au titre de la coopération technique.* Mettre en œuvre des projets et fournir des services directement aux bénéficiaires. Ces services profitent directement aux bénéficiaires dans toute une série de domaines, de l'agriculture au commerce en passant par l'environnement, et incluent, entre autres, le transfert de technologie, le renforcement des capacités et l'amélioration des processus de production. Ces services sont bien distincts de ceux fournis dans le cadre des activités détaillées ci-dessus, qui sont financées par le budget ordinaire;

c) *Autres activités et services spéciaux.* Exécuter des "activités périphériques" à l'appui des services mentionnés aux alinéas a) et b) ci-dessus. Ces activités et les services spéciaux comprennent des services relatifs, entre autres, aux publications destinées à la vente, à la gestion des bâtiments et au Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité, qui ne font pas partie des activités principales de l'Organisation, mais qui sont conformes à son objectif général et pertinents pour la réalisation de ce dernier.

### **Comparaison avec le budget**

1.59 Les programmes et les budgets (ordinaire et opérationnel) des exercices biennaux sont établis sur la base de la comptabilité de caisse modifiée et non de la comptabilité d'exercice intégrale. Pour remédier aux effets de l'emploi de méthodes différentes pour l'établissement des budgets et des états financiers, l'état 5 (Comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs) présente, comme l'exige la norme IPSAS 24, les montants effectifs obtenus en utilisant la même méthode de comptabilité, la même classification et la même période que celles retenues pour l'établissement du budget approuvé.



1.60 L'état de comparaison comprend les montants du budget initial et du budget final, les montants effectifs calculés sur la même base que les montants budgétisés correspondants et une explication des écarts significatifs entre montants budgétisés et montants effectifs.

1.61 La note 18 fait un rapprochement entre les montants effectifs présentés sur la même base que les montants inscrits au budget et les montants effectifs de flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement, aux activités d'investissement et aux activités de financement présentés dans les états financiers, en faisant ressortir les écarts concernant la méthode appliquée, la période et les entités considérées.

### Informations relatives aux parties liées

1.62 Les informations relatives à la capacité de parties liées à l'ONUDI de contrôler cette dernière ou d'exercer sur elle une influence notable lors de la prise de décisions financières et opérationnelles, aux opérations avec ces parties qui ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une relation normale dans des conditions de pleine concurrence et à la conformité de telles opérations avec les normes en matière de relations opérationnelles entre les entités seront divulguées. En outre, l'ONUDI déclarera les opérations avec les principaux responsables et les membres de leur famille.

1.63 Les principaux responsables de l'ONUDI, qui forment l'équipe de direction, sont le Directeur général, l'Adjoint du Directeur général et les directeurs principaux. Ils ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'ONUDI, et d'influencer l'orientation stratégique de l'Organisation. Leur rémunération est considérée comme une opération entre parties liées.

## Note 2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

|   | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|---|------------------------------|-------------------------|
|   | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>                              |                              |                         |
| Encaisse et disponible en banque  | 132 547,0                    | 62 390,1                |
| Dépôts à terme avec une échéance initiale de moins de 3 mois                | 304 173,2                    | 349 044,8               |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie détenus dans les bureaux extérieurs | 2 021,2                      | 3 078,8                 |
| <b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</b>                        | <b>438 741,4</b>             | <b>414 513,7</b>        |

2.1 La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont une disponibilité soumise à des restrictions selon le fonds auquel ils se rattachent. Des informations complémentaires sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, présentées par secteur, apparaissent dans le tableau A de la note 19.

2.2 La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue ou à terme en monnaies autres que l'euro, d'une valeur équivalente à 256 081 049 euros (255 062 574 euros en 2012).

2.3 Une partie de la trésorerie est détenue dans des monnaies qui, soit sont légalement encadrées, soit ne sont pas facilement convertibles en euros et sont utilisées localement exclusivement pour les échanges dans les pays concernés. À la fin de la période considérée, la valeur en euros, calculée en appliquant le taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur, est de 1 195 713 euros (1 706 470 euros en 2012).

2.4 Les comptes bancaires porteurs d'intérêts et les dépôts à terme ont produit des intérêts à un taux annuel moyen de 0,19 % (euros) et de 0,30 % (dollars des États-Unis) (0,32 % et 0,35 % en 2012).

2.5 La trésorerie des bureaux extérieurs est détenue dans des comptes en banque à montant prédéterminé afin de répondre aux besoins financiers de ces bureaux.

### Note 3. Comptes débiteurs

|   | 31 décembre 2013      | 31 décembre 2012 |
|---|-----------------------|------------------|
|   | (en milliers d'euros) |                  |
| <b>Actifs courants</b>  |                       |                  |
| <b>Créances issues d'opérations sans contrepartie directe</b>                 |                       |                  |
| Contributions à recevoir des États Membres                                    | 92 499,7              | 92 537,8         |
| Autres sommes à recevoir des États Membres                                    | 97,0                  | 98,0             |
| Contributions volontaires à recevoir  | 69 296,1              | 119 868,2        |
| TVA et autres taxes recouvrables  | 7 349,1               | 4 002,1          |
| <b>Total créances avant provision</b>   | <b>169 241,9</b>      | <b>216 506,1</b> |
| Provision pour créances douteuses   | (87 932,2)            | (88 360,2)       |
| <b>Montant net des créances issues d'opérations sans contrepartie directe</b> | <b>81 309,7</b>       | <b>128 145,9</b> |
| <b>Créances issues d'opérations avec contrepartie directe</b>                 |                       |                  |
| Sommes à recevoir d'organismes des Nations Unies                              | 5 271,8               | 5 796,7          |
| Autres sommes à recevoir  | 5 082,5               | 3 207,5          |
| Provision pour créances douteuses   | (723,8)               | (723,8)          |
| <b>Montant net des créances issues d'opérations avec contrepartie directe</b> | <b>9 630,5</b>        | <b>8 280,4</b>   |
| 31 décembre 2013      31 décembre 2012  |                       |                  |
| (en milliers d'euros)   |                       |                  |
| <b>Actifs non courants</b>  |                       |                  |
| <b>Créances issues d'opérations sans contrepartie directe</b>                 |                       |                  |
| Contributions à recevoir des États Membres (voir par. 3.4)                    | 1 123,6               | 6 553,9          |
| Provision pour créances douteuses   | (544,9)               | (2 336,9)        |
| <b>Total créances issues d'opérations sans contrepartie directe</b>           | <b>578,7</b>          | <b>4 217,0</b>   |

3.1 Les créances sont indiquées déduction faite des ajustements pour créances douteuses. La provision pour contributions non recouvrées est fondée sur l'expérience passée. Selon les estimations, elle représente les pourcentages indiqués ci-dessous des contributions non acquittées (aucune provision n'a été constituée pour les contributions volontaires à recevoir):

#### Contributions non acquittées en 2012 et 2013

|   | 2013          | 2012          |
|---|---------------|---------------|
| Période pendant laquelle les contributions n'ont pas été acquittées | (pourcentage) | (pourcentage) |
| Plus de 6 ans   | 100           | 100           |
| 4 à 6 ans   | 80            | 80            |
| 2 à 4 ans   | 60            | 60            |
| 1 à 2 ans   | 30            | 30            |

3.2 L'évolution de la provision pour contributions non recouvrées est la suivante:

|   | 31 décembre 2013      | 31 décembre 2012 |
|---|-----------------------|------------------|
|   | (en milliers d'euros) |                  |
| <b>Provision pour créances douteuses ou irrécouvrables en début d'année</b> | <b>89 538,7</b>       | <b>97 640,8</b>  |
| Déduction pour contributions versées par des États Membres                  | (2 220,5)             | (8 102,1)        |
| <b>Provision des créances douteuses ou irrécouvrables en fin d'année</b>    | <b>87 318,2</b>       | <b>89 538,7</b>  |

3.3 Le montant total de la provision pour créances douteuses ou irrécouvrables, qui est de 89 200 900 euros (91 420 875 euros en 2012), se décompose comme suit: 87 318 232 euros (89 538 661 euros en 2012) pour les contributions à recevoir et 1 882 668 euros (1 882 214 euros en 2012) pour les autres créances.

3.4 Les contributions à recevoir à long terme correspondent aux contributions confirmées par les États Membres mais dues plus d'un an après la date d'arrêté des comptes, conformément aux plans de paiement convenus. Elles se montent à 1 123 579 euros (6 553 948 euros en 2012).

3.5 L'annexe I e) donne des détails sur les contributions non acquittées et le tableau ci-dessous illustre brièvement le vieillissement des contributions à recevoir:

| Année   | 31 décembre 2013      |               | 31 décembre 2012      |               |
|---|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|   | (en milliers d'euros) | (pourcentage) | (en milliers d'euros) | (pourcentage) |
| 1 ou 2  | 7 342,4               | 7,8           | 10 778,9              | 10,9          |
| 3 ou 4  | 2 299,0               | 2,5           | 3 012,0               | 3,0           |
| 5 ou 6  | 2 225,0               | 2,4           | 4 015,2               | 4,1           |
| 7 et plus   | 81 756,9              | 87,3          | 81 285,6              | 82,0          |
| <b>Total contributions à recevoir avant provision</b> | <b>93 623,3</b>       | <b>100,0</b>  | <b>99 091,7</b>       | <b>100,0</b>  |

#### Note 4. Stocks

|                                 | 31 décembre 2013      | 31 décembre 2012 |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|
|                                 | (en milliers d'euros) |                  |
| <b>Stock initial</b>            | <b>1 347,6</b>        | <b>1 111,8</b>   |
| Achats au cours de l'année      | 243,6                 | 499,2            |
| <b>Total stocks disponibles</b> | <b>1 591,2</b>        | <b>1 611,0</b>   |
| Déduction: consommation         | (286,2)               | (259,9)          |
| Déduction: dépréciation         | (2,3)                 | (3,5)            |
| <b>Stock final</b>              | <b>1 302,7</b>        | <b>1 347,6</b>   |

4.1 Les stocks correspondent aux fournitures destinées à l'entretien des locaux, à l'assainissement et aux produits de nettoyage. Les quantités de stocks physiques, tirées du Système de gestion des stocks de l'ONUDI, sont validées par un inventaire physique et évaluées selon la méthode "premier entré, premier sorti" (PEPS).

4.2 Les stocks sont évalués nets de toute dépréciation ou obsolescence. En 2013, l'ONUDI a réduit la valeur des stocks de 2 312 euros (3 551 euros en 2012) au titre de l'obsolescence et d'autres pertes.

## Note 5. Autres actifs courants

|  | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|--|------------------------------|-------------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| Avances aux fournisseurs               | 7 244,1                      | 5 998,6                 |
| Avances au personnel                   | 5 755,4                      | 2 353,9                 |
| Intérêts                               | 514,7                        | 313,2                   |
| Bordereaux interservices électroniques | 2 648,0                      | 4 197,7                 |
| Autres actifs courants                 | 3 869,0                      | 13 605,2                |
| <b>Total autres actifs</b>             | <b>20 031,2</b>              | <b>26 468,6</b>         |

5.1 Les avances aux fournisseurs sont des paiements effectués avant la livraison des marchandises ou la prestation des services, sur présentation des documents d'expédition, et les paiements initiaux effectués à la signature des documents contractuels.

5.2 Les avances au personnel sont les indemnités pour frais d'études, les allocations logement, les frais de voyage remboursables et autres prestations auxquelles a droit le personnel.

5.3 Les bordereaux interservices électroniques comprennent le solde du compte de compensation services pour les bordereaux interservices des bureaux extérieurs, les montants correspondant à des bordereaux en souffrance et à des bordereaux refusés en raison de l'insuffisance des renseignements.

5.4 Les autres actifs courants comprennent les avances faites au Service des bâtiments et les soldes interfonds.

## Note 6. Part des opérations conjointes (coentreprises) comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence dans l'actif net/la situation nette

|  | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|--|------------------------------|-------------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| Investissements dans l'économat  | 1 082,0                      | 958,9                   |
| Investissements dans le service de restauration  | 175,7                        | 192,1                   |
| <b>Part totale des opérations conjointes<br/>(coentreprises) dans l'actif net/la situation nette</b> | <b>1 257,7</b>               | <b>1 151,0</b>          |

6.1 Les organisations sises à Vienne sont convenues que les coûts des services communs fournis par chacune d'elles (restauration, économat, services de sécurité, services médicaux et gestion des bâtiments), en sus de toute recette externe, seraient répartis en fonction de ratios de partage des coûts préétablis.

6.2 Ces ratios varient en fonction de facteurs clefs tels que le nombre d'employés, la surface totale occupée, etc. Chaque année, une fois approuvés par les organisations sises à Vienne dans le tableau convenu à cet égard, ils s'appliquent à la répartition des coûts. Les accords relatifs au partage des coûts sont régulièrement revus par la direction. La comptabilisation de toutes les opérations conjointes de l'ONUDI se fonde sur les ratios de partage des coûts applicables aux périodes correspondantes. Les ratios de partage des coûts suivants ont été appliqués pour l'ONUDI:

|      |          |
|------|----------|
| 2012 | 15,389 % |
| 2013 | 15,389 % |

6.3 Service de restauration. Le Service de restauration est une entité contrôlée conjointement par les organisations sises à Vienne. Par l'intermédiaire d'une société contractante, il propose, au prix coûtant, de la nourriture, des boissons et des services aux fonctionnaires des organisations et à d'autres groupes particuliers de personnes dans les locaux du CIV.

6.4 En cas de dissolution, tout actif net résiduel sera distribué aux Fonds d'aide sociale de l'ONUDI et des autres organisations sises à Vienne.

6.5 Le Service de restauration n'a pas de personnalité juridique propre. Son actif et son passif sont juridiquement détenus par l'ONUDI. L'ONUDI, comme les autres organisations sises au CIV, est donc potentiellement exposée au comblement de tout passif résiduel du Service de restauration.

On trouvera ci-dessous des informations financières succinctes.

#### Service de restauration: informations financières succinctes

|                                   | <i>31 décembre 2013</i><br><i>(en milliers d'euros)</i> | <i>31 décembre 2012</i><br><i>(en milliers d'euros)</i> |
|-----------------------------------|---|---|
| Produits                          | 6 688,4   | 6 364,7   |
| Coût des ventes                   | 2 652,6   | 2 490,9   |
| Dépenses nettes de fonctionnement | 3 898,8   | 3 531,4   |
| Actifs courants                   | 2 216,6   | 2 112,4   |
| Actifs non courants               | 307,0   | 388,2   |
| Passifs courants                  | 1 378,1   | 1 249,0   |
| Réserves et soldes inutilisés     | 1 145,5   | 1 251,5   |

6.6 Économat. L'économat est une entité contrôlée conjointement par l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et les autres organisations internationales sises au Centre international de Vienne (CIV). Il vend en hors taxes et au prix coûtant des articles de ménage destinés à la consommation personnelle des fonctionnaires des organisations et d'autres groupes spécifiés de personnes.

6.7 En cas de dissolution, tout actif résiduel net serait distribué aux Fonds d'aide sociale de l'AIEA et des autres organisations sises à Vienne, en fonction de la proportion des ventes aux fonctionnaires des différentes organisations sur la période de cinq ans précédant la dissolution.

6.8 L'économat n'a pas de personnalité juridique propre. Son actif et son passif sont juridiquement détenus par l'AIEA, qui est par conséquent potentiellement exposée au comblement de tout passif résiduel de l'économat.

On trouvera ci-dessous des informations financières succinctes.

#### Économat: informations financières succinctes

|                                   | <i>31 décembre 2013</i><br><i>(en milliers d'euros)</i> | <i>31 décembre 2012</i><br><i>(en milliers d'euros)</i> |
|-----------------------------------|---|---|
| Produits                          | 29 418,6  | 29 130,4  |
| Coût des ventes                   | 24 537,6  | 23 902,7  |
| Dépenses nettes de fonctionnement | 4 449,6   | 4 161,1   |
| Actifs courants                   | 15 746,2  | 16 404,8  |
| Actifs non courants               | 729,1   | 477,2   |
| Passifs courants                  | 1 420,7   | 2 685,2   |
| Passifs non courants              | 8 023,8   | 7 966,0   |
| Actif net/situation nette         | 7 030,9   | 6 230,9   |

6.9 Service des bâtiments. Le Service des bâtiments, dont l'ONUDI est l'organisme opérateur doté d'un pouvoir de décision sur les politiques financières et opérationnelles définies par le Comité des services communs, qui se compose des représentants respectifs des organisations sises à Vienne, est chargé du fonctionnement et de la gestion des installations matérielles du CIV. Il est par conséquent considéré comme une opération conjointe soumise au contrôle conjoint de toutes les organisations sises à Vienne. Il n'a pas de personnalité juridique propre, son actif et son passif étant détenus au nom de l'ONUDI.

6.10 Les organisations sises à Vienne contribuent chaque année au budget du Service des bâtiments pour un montant déterminé selon le ratio approuvé indiqué aux paragraphes 6.1 et 6.2 ci-dessus, sauf pour ce qui est du remboursement de projets ponctuels, qui se fait selon le principe du recouvrement des coûts. Si l'intérêt résiduel des organisations dans le Service des bâtiments n'est défini dans aucun document, pas plus que le mode de distribution de cet intérêt en cas de dissolution du fonds, le service fonctionnant selon le principe "ni gain ni perte", le solde net de dépenses des contributions versées par les organisations est comptabilisé comme intérêt reporté en attendant d'être décaissé pour la prestation future de services (voir par. 12.4 ci-après).

On trouvera ci-dessous des informations financières succinctes.

#### Service des bâtiments: informations financières succinctes

|                           | <i>31 décembre 2013<br/>(en milliers d'euros)</i> | <i>31 décembre 2012<br/>(en milliers d'euros)</i> |
|---------------------------|---|---|
| Produits                  | 20 179,2  | 22 099,9  |
| Dépenses                  | 20 179,2  | 22 099,9  |
| Actifs courants           | 55 454,3  | 61 086,9  |
| Actifs non courants       | 7 946,5   | 1 178,7   |
| Passifs courants          | 41 863,6  | 40 833,2  |
| Passifs non courants      | 21 537,3  | 21 432,4  |
| Actif net/situation nette | –   | –   |

6.11 Les coûts liés aux autres services communs, tels que le service de sécurité et les services médicaux, sont imputés selon le principe du remboursement des coûts. En 2013, les dépenses correspondantes se sont montées à 1 945 638 euros et à 235 269 euros (1 804 845 euros et 230 747 euros, en 2012) respectivement.

**Note 7. Immobilisations corporelles**

|   | <i>Capitalisation en<br/>cours et autres<br/>immobilisations<br/>corporelles</i> | <i>Mobilier et<br/>équipement</i> | <i>Matériel relatif aux<br/>technologies de<br/>l'information et de la<br/>communication</i> | <i>Véhicules</i> | <i>Machines</i> | <i>Total</i>     |
|---|--|-----------------------------------|--|------------------|-----------------|------------------|
| <b>Coût</b>                                 |  |                                   |  |                  |                 |                  |
| Au 31 décembre 2012                         | 881,3  | 1 635,6                           | 3 979,8  | 1 691,0          | 1 685,1         | <b>9 872,8</b>   |
| Acquisitions                                | 1 364,5  | 298,3                             | 8 089,2  | 926,4            | 2 288,2         | <b>12 966,6</b>  |
| Cessions/Transmissions                      | (1 234,1)  | (576,6)                           | 1 139,0  | (519,4)          | (520,2)         | <b>(1 711,3)</b> |
| <b>Au 31 décembre 2013</b>                  | <b>1 011,7</b>   | <b>1 357,3</b>                    | <b>13 208,0</b>  | <b>2 098,0</b>   | <b>3 453,1</b>  | <b>21 128,1</b>  |
| <b>Amortissement cumulé</b>                 |  |                                   |  |                  |                 |                  |
| Au 31 décembre 2012                         | –  | 1 467,3                           | 3 328,9  | 995,3            | 1 540,3         | <b>7 331,8</b>   |
| Dotation aux amortissements pendant l'année | 417,5  | 47,8                              | 308,1  | 179,5            | 168,9           | <b>1 121,8</b>   |
| Cessions/Transmissions                      | (353,0)  | (576,6)                           | 1 228,3  | (98,2)           | (520,2)         | <b>(319,7)</b>   |
| <b>Au 31 décembre 2013</b>                  | <b>64,5</b>  | <b>938,5</b>                      | <b>4 865,3</b>   | <b>1 076,6</b>   | <b>1 189,0</b>  | <b>8 133,9</b>   |
| <b>Valeur comptable nette</b>               |  |                                   |  |                  |                 |                  |
| Au 31 décembre 2012                         | <b>881,3</b>   | <b>168,3</b>                      | <b>650,9</b>   | <b>695,7</b>     | <b>144,8</b>    | <b>2 541,0</b>   |
| <b>Au 31 décembre 2013</b>                  | <b>947,2</b>   | <b>418,8</b>                      | <b>8 342,7</b>   | <b>1 021,4</b>   | <b>2 264,1</b>  | <b>12 994,2</b>  |

7.1 Les éléments d'immobilisation corporelle sont capitalisés si leur coût est supérieur ou égal au seuil de 600 euros. Ils sont amortis suivant la méthode linéaire sur leur durée de vie utile estimée. Le seuil est examiné périodiquement.

7.2 Les principales acquisitions portent sur du matériel relatif aux technologies de l'information et de la communication en vue de la rénovation du bâtiment C (pour les conférences) et sont liées à la pleine application de la politique comptable aux actifs de projet (immobilisations corporelles destinées aux projets de coopération technique).

7.3 Les éléments d'immobilisation corporelle sont examinés chaque année pour déterminer les pertes de valeur. En 2013, aucune perte de valeur n'a été enregistrée.

7.4 La valeur comptable brute (valeur d'inventaire) des éléments d'immobilisation corporelle entièrement amortis mais toujours utilisés se monte à 5 032 821 euros (6 287 336 euros en 2012) à la fin de l'exercice.

## Note 8. Actifs incorporels

|   | <i>Capitalisation en cours et autres immobilisations corporelles</i> | <i>Logiciels acquis à l'extérieur</i> | <i>Logiciels mis au point en interne</i> | <i>Total</i>   |
|---|--|---------------------------------------|--|----------------|
|   | <i>(en milliers d'euros)</i>   |                                       |  |                |
| <b>Coûts</b>                            |  |                                       |  |                |
| Au 31 décembre 2012                     | 104,0  | 359,6                                 | 4 256,7                                  | <b>4 720,3</b> |
| Acquisitions                            | 14,9   | 405,2                                 | 1 001,9                                  | <b>1 422,0</b> |
| Transmissions                           | (104,0)  | –                                     | 104,0                                    | –              |
| <b>Au 31 décembre 2013</b>              | <b>14,9</b>  | <b>764,8</b>                          | <b>5 362,6</b>                           | <b>6 142,3</b> |
| <b>Amortissement cumulé</b>             |  |                                       |  |                |
| Au 31 décembre 2012                     | –  | 233,0                                 | 938,6                                    | <b>1 171,6</b> |
| Charges d'amortissement pendant l'année | 120,0  | 60,1                                  | 777,9                                    | <b>958,0</b>   |
| Liquidations/transmissions              | (105,2)  | 29,0                                  | –  | <b>(76,2)</b>  |
| <b>Au 31 décembre 2013</b>              | <b>14,8</b>  | <b>322,1</b>                          | <b>1 716,5</b>                           | <b>2 053,4</b> |
| <b>Valeur comptable nette</b>           |  |                                       |  |                |
| <b>Au 31 décembre 2012</b>              | <b>104,0</b>   | <b>126,6</b>                          | <b>3 318,1</b>                           | <b>3 548,7</b> |
| <b>Au 31 décembre 2013</b>              | <b>–</b>   | <b>442,8</b>                          | <b>3 646,1</b>                           | <b>4 088,9</b> |

8.1 Les actifs incorporels sont capitalisés lorsque leur coût dépasse le seuil de 1 700 euros, sauf les logiciels développés en interne, pour lesquels ce montant est fixé à 25 000 euros, hors coûts de recherche et de maintenance. Les coûts relatifs aux logiciels mis au point en interne correspondent aux coûts de mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré.

## Note 9. Actifs non courants

|                                  | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|
|                                  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| Avance initiale à l'économat     | 808,9                        | 808,9                   |
| Autres actifs non courants       | 2 036,5                      | 111,2                   |
| <b>Total actifs non courants</b> | <b>2 845,4</b>               | <b>920,1</b>            |

9.1 Les autres actifs non courants sont dus après plus d'une année, conformément aux dispositions des accords. Ils incluent les cautions locatives et la portion non courante des avances au fonds du Service des bâtiments.



**Note 10. Comptes créditeurs**

|                                 | 31 décembre 2013      | 31 décembre 2012 |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|
|                                 | (en milliers d'euros) |                  |
| Soldes dus aux États Membres    | 16 562,3              | 10 350,7         |
| Comptes créditeurs donateurs    | 12 092,7              | 12 118,8         |
| Comptes créditeurs fournisseurs | 4 439,5               | 228,5            |
| <b>Total comptes créditeurs</b> | <b>33 094,5</b>       | <b>22 698,0</b>  |

|  | 31 décembre 2013      | 31 décembre 2012 |
|--|-----------------------|------------------|
|  | (en milliers d'euros) |                  |
| <b>Composition:</b>  |                       |                  |
| Comptes créditeurs relatifs à des opérations sans contrepartie directe | 28 655,0              | 22 509,0         |
| Comptes créditeurs relatifs à des opérations avec contrepartie directe | 4 439,5               | 189,0            |
| <b>Total comptes créditeurs</b>  | <b>33 094,5</b>       | <b>22 698,0</b>  |

10.1 Les soldes dus aux États Membres représentent le solde non utilisé des contributions recouvrées, des contributions reçues pour des années antérieures et de l'excédent d'intérêts par rapport aux prévisions budgétaires, soldes à distribuer aux États Membres remplissant les conditions requises ou à répartir selon les instructions de ces derniers concernant son emploi.

10.2 Les comptes créditeurs donateurs représentent des remboursements relatifs à des contributions non dépensées afférentes à des projets achevés et des intérêts sur les fonds alimentés par les donateurs. L'affectation des intérêts produits, nets de frais bancaires, et des gains et pertes de change, est régie par des accords conclus avec les donateurs. Le solde des comptes créditeurs correspond aux intérêts cumulés jusqu'à ce que le donateur donne des instructions concernant leur emploi.

**Note 11. Avantages du personnel**

|  | 31 décembre 2013       |                       |                  | 31 décembre 2012 |
|--|------------------------|-----------------------|------------------|------------------|
|  | Évaluation actuarielle | Évaluation de l'ONUDI | Total            |                  |
|  | (en milliers d'euros)  |                       |                  |                  |
| Avantages à court terme                                |                        | 1 509,3               | 1 509,3          | <b>2 328,4</b>   |
| Avantages postérieurs à l'emploi                       | 175 060,6              |                       | 175 060,6        | <b>176 774,5</b> |
| Autres avantages à long terme                          | 5 384,0                |                       | 5 384,0          | <b>6 086,4</b>   |
| <b>Total passif relatif aux avantages du personnel</b> | <b>180 444,6</b>       | <b>1 509,3</b>        | <b>181 953,9</b> | <b>185 189,3</b> |

**Évaluation du passif relatif aux avantages du personnel**

11.1 Le passif relatif aux avantages du personnel est déterminé par des actuaires professionnels ou calculé par l'ONUDI sur la base des données concernant le personnel et des paiements antérieurs. Au 31 décembre 2013, il se montait au total à 181 953 943 euros (185 189 326 euros en 2012), dont 180 444 643 euros (182 860 918 euros en 2012) calculés par les actuaires et 1 509 300 euros (2 328 408 euros en 2012) par l'ONUDI.

### **Avantages à court terme**

11.2 Les avantages à court terme correspondent aux traitements, aux voyages de congé dans les foyers et aux indemnités pour frais d'études.

### **Avantages postérieurs à l'emploi**

11.3 Les avantages postérieurs à l'emploi sont les plans à prestations définies comprenant l'assurance maladie après la cessation de service, les primes de rapatriement et les indemnités de fin de service, de même que le remboursement des frais de voyage et d'expédition des effets personnels à la cessation de service.

11.4 L'assurance maladie après la cessation de service est un plan qui permet aux retraités et aux membres de leur famille qui remplissent les conditions requises de participer au régime général d'assurance maladie, aux régimes complémentaires d'assurance maladie ou au régime d'assurance maladie de la Gebietskrankenkasse (GKK) autrichienne.

11.5 L'indemnité de fin de service est une prestation versée aux agents des services généraux de l'ONUDI à Vienne, à la cessation de service. Elle est calculée en fonction de l'ancienneté et du traitement final.

11.6 La prime de rapatriement est une prestation versée aux administrateurs à la cessation de service, en même temps que le remboursement des frais de voyage et d'expédition des effets personnels.

### **Autres avantages à long terme**

11.7 Les autres avantages à long terme sont les jours de congé annuel accumulés, qui sont dus aux fonctionnaires à la cessation de service.

### **Évaluation actuarielle des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel**

11.8 Le passif résultant des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel est déterminé par des actuaires indépendants, sur la base d'une évaluation effectuée au 31 décembre 2013. Ces avantages sont établis conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONUDI pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et de celle des agents des services généraux.

### **Hypothèses actuarielles**

11.9 La valeur actualisée de l'engagement est déterminée en actualisant le versement futur estimé requis pour acquitter l'engagement résultant des services fournis par le membre du personnel pendant l'année en cours et les années précédentes, sur la base des taux d'intérêt des obligations de société de première catégorie pour les années d'exigibilité correspondantes, ainsi que de toute une série d'hypothèses et de méthodes.

11.10 Les hypothèses et méthodes suivantes ont été utilisées pour déterminer la valeur, au 31 décembre 2013, du passif résultant des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel:

- *Méthode actuarielle.* Les engagements relatifs aux avantages du personnel sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées.
- *Périodes d'attribution.* Pour l'assurance maladie après la cessation de service, la période d'attribution va de la date d'entrée en fonctions à la date à laquelle le fonctionnaire peut y prétendre pleinement. Pour les prestations de rapatriement, elle va de la date d'entrée en fonctions à la dernière année de service continu hors du pays d'origine, à concurrence de 12 années de service. Au terme de 12 années, seules les augmentations de traitement futures ont des incidences sur les engagements. Pour les jours de congé annuel, la période d'attribution va de la date de recrutement à la date de la cessation de service, les jours de congé pouvant être accumulés jusqu'à concurrence de 60 jours. Pour l'indemnité de fin de

service, elle va de la date du recrutement, qui marque le début de la période de service reconnue, à la date à laquelle le droit à la prestation progressive est acquis.

- *Mortalité.* Les taux de mortalité avant et après le départ à la retraite sont fondés sur l'évaluation actuarielle de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies de 2011, ainsi que sur des taux de départ et de départ à la retraite.
- *Taux d'actualisation.* 3,40 % (3,00 % en 2012) pour l'assurance maladie après la cessation de service et 2,10 % (1,85 % en 2012) pour les primes de rapatriement, les jours de congé annuel accumulés et les indemnités de fin de service.
- *Taux tendanciels des frais médicaux.* 5,03 % pour 2013, 4,94 % pour 2014, 4,85 % pour 2015 et décroissance jusqu'à un taux de 4,5 % en 2019 et au-delà.
- *Taux d'augmentation des traitements.* 3,00 % (3,00 % en 2012), mais ils varient selon l'âge, la catégorie et l'avancement individuel.
- *Prime de rapatriement.* On part du principe que tous les administrateurs ont droit à cette prime qu'ils recevront à la cessation de service.
- *Frais afférents aux voyages de rapatriement.* Baisse annuelle de 1,00 % (2,00 % en 2012) au cours des années à venir.
- *Paiement des jours de congé annuel.* On part du principe que tous les fonctionnaires ont droit à de tels versements qu'ils recevront à la cessation de service. Les taux d'accumulation des jours de congé varient en fonction du nombre d'années de service.

11.11 L'évolution des frais médicaux retenue comme hypothèse a des incidences importantes sur les montants comptabilisés dans l'état de la performance financière. Une différence d'un point de pourcentage des taux tendanciels des frais médicaux retenus comme hypothèse aurait les conséquences suivantes:

|   | <i>Hausse d'un point de pourcentage</i> | <i>Baisse d'un point de pourcentage</i> |
|---|---|---|
|   | <i>(en milliers d'euros)</i>            |   |
| Incidence sur les obligations cumulées en fin d'année au titre de l'assurance maladie après la cessation de service | 31 423,3                                | (24 446,1)                              |
| Incidence sur les coûts des services et les coûts financiers  | 3 010,7                                 | (2 212,1)                               |

#### Rapprochement des obligations au titre des prestations définies

|  | <i>Assurance maladie après la cessation de service</i> | <i>Prestations de rapatriement</i> | <i>Congé annuel</i> | <i>Indemnité de fin de service</i> | <i>Total</i>     |
|--|--|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i>                           |                                    |                     |                                    |                  |
| <b>Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre 2012</b> | <b>150 194,3</b>                                       | <b>14 275,9</b>                    | <b>6 086,4</b>      | <b>12 304,3</b>                    | <b>182 860,9</b> |
| Coût des services  | 5 574,4  | 983,2                              | 642,3               | 638,0                              | <b>7 837,9</b>   |
| Coût financier   | 4 627,1  | 325,4                              | 115,2               | 237,1                              | <b>5 304,8</b>   |
| Montant brut des prestations effectivement versées                       | (2 731,2)  | (1 187,6)                          | (750,2)             | (1 160,8)                          | <b>(5 829,9)</b> |
| (Gains)/pertes actuariels  | (6 758,1)  | (383,2)                            | (630,6)             | (927,5)                            | <b>(8 699,4)</b> |

|  | <i>Assurance<br/>maladie après<br/>la cessation de<br/>service</i> | <i>Prestations de<br/>rapatriement</i> | <i>Congé<br/>annuel</i> | <i>Indemnité de<br/>fin de service</i> | <i>Total</i>     |
|--|--|--|-------------------------|--|------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i>                                       |  |                         |  |                  |
| (Gains)/pertes actuariels au titre des opérations conjointes             | (684,4)  | 15,8                                   | (79,0)                  | (282,2)                                | <b>(1 029,7)</b> |
| <b>Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre 2013</b> | <b>150 222,1</b>   | <b>14 029,5</b>                        | <b>5 384,1</b>          | <b>10 809,0</b>                        | <b>180 444,6</b> |

### Dépenses annuelles pour 2013

|  | <i>Assurance<br/>maladie après<br/>la cessation de<br/>service</i> | <i>Prestations de<br/>rapatriement</i> | <i>Congé<br/>annuel</i> | <i>Indemnité de<br/>fin de service</i> | <i>Total</i>    |
|--|--|--|-------------------------|--|-----------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i>                                       |  |                         |  |                 |
| Coût des services                            | 5 574,4  | 983,2                                  | 642,3                   | 638,0                                  | <b>7 837,9</b>  |
| Coût financier                               | 4 627,1  | 325,4                                  | 115,2                   | 237,1                                  | <b>5 304,8</b>  |
| <b>Total dépenses comptabilisées en 2013</b> | <b>10 201,5</b>  | <b>1 308,6</b>                         | <b>757,5</b>            | <b>875,1</b>                           | <b>13 142,7</b> |

### Note 12. Recettes par anticipation

|  | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|--|------------------------------|-------------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| Contributions reçues par anticipation                                    | 9,5                          | 70,8                    |
| Contributions volontaires reçues par anticipation                        | 38 230,6                     | 28 808,0                |
| Avances reçues des organisations sises au Centre international de Vienne | 6 417,8                      | 8 880,7                 |
| Recettes au titre des projets comptabilisées d'avance                    | 3 457,0                      | 1 838,7                 |
| Report Service des bâtiments   | 32 537,9                     | 27 722,7                |
| Contributions volontaires assorties d'une obligation de résultat         | 26 746,1                     | 19 307,0                |
| <b>Total recettes par anticipation</b>                                   | <b>107 398,9</b>             | <b>86 627,9</b>         |
|  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| <b>Composition:</b>  |                              |                         |
| Avances issues d'opérations sans contrepartie directe                    | 68 443,2                     | 50 024,6                |
| Avances issues d'opérations avec contrepartie directe                    | 38 955,7                     | 36 603,3                |
| <b>Total recettes par anticipation</b>                                   | <b>107 398,9</b>             | <b>86 627,9</b>         |

12.1 Les contributions versées par les États Membres à valoir sur les contributions de l'année suivante sont comptabilisées dans le compte des recettes par anticipation.

12.2 Les contributions volontaires reçues par anticipation représentent des fonds reçus de donateurs qui attendent d'être affectés à des activités de projet spécifiques.

12.3 Les avances reçues des organisations sises au Centre international de Vienne comprennent les fonds reçus pour des programmes de travaux spéciaux réalisés par le Service des bâtiments au Centre international de Vienne.

12.4 Les recettes au titre des projets comptabilisées d'avance comprennent les comptes de compensation projets détenus avec le Programme des Nations Unies pour le développement et d'autres projets connexes des Nations Unies et des gouvernements hôtes exécutés par l'ONUDI.

12.5 Les soldes des fonds figurant sur le compte spécial du Service des bâtiments, reclassés en tant qu'opération conjointe (coentité selon les normes IPSAS), sont comptabilisés dans le compte report Service des bâtiments (voir note 6).

12.6 Les contributions volontaires assorties de conditions concernant leur emploi sont comptabilisées dans un compte de passif en attendant l'exécution de l'obligation de résultat prévue dans les accords.

### Note 13. Autres passifs

|  | 31 décembre 2013             | 31 décembre 2012 |
|--|------------------------------|------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                  |
| Gain/perte de change non réalisé                                 | 2 431,1                      | 2 431,1          |
| Charges à payer au titre des biens/services reçus mais non payés | 11 792,0                     | 7 812,2          |
| Autres passifs   | 6 327,3                      | 13 299,2         |
| Garanties à long terme – dépôts bancaires et dépôts de location  | 96,5                         | 113,6            |
| <b>Total autres passifs</b>                                      | <b>20 646,9</b>              | <b>23 656,1</b>  |
|  | 31 décembre 2013             | 31 décembre 2012 |
|  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                  |
| <b>Composition:</b>  |                              |                  |
| Passifs courants   | 20 550,4                     | 23 542,5         |
| Passifs non courants   | 96,5                         | 113,6            |
| <b>Total autres passifs</b>                                      | <b>20 646,9</b>              | <b>23 656,1</b>  |

13.1 Les gains de change représentent le solde des gains réalisés résultant de la réévaluation des dépôts à vue ou à terme libellés en euros détenus par des fonds d'affectation spéciale, avant l'introduction de la gestion en euros des projets de coopération technique en 2004.

13.2 Les charges à payer sont des passifs à payer au titre de biens ou de services qui ont été reçus par l'ONUDI ou fournis à celle-ci au cours de la période considérée, mais qui n'ont pas été facturés ou n'ont pas fait l'objet d'un accord formalisé avec les fournisseurs.

13.3 Les autres passifs sont des versements effectués, des comptes créditeurs accessoires et des soldes de comptes interfonds.

## Note 14. Soldes des fonds

|   | <i>Fonds du budget ordinaire</i> |   |                           |  |                     | <i>Total</i>      |
|---|----------------------------------|---|---------------------------|--|---------------------|-------------------|
|   | <i>Fonds général</i>             | <i>Programme ordinaire de coopération technique</i> | <i>Fonds de roulement</i> | <i>Fonds destinés à la coopération technique</i> | <i>Autres fonds</i> |                   |
|   |                                  |   |                           |  |                     |                   |
| <b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>                         | <b>(123 761,6)</b>               | <b>6 676,6</b>                                      | <b>7 427,6</b>            | <b>357 365,4</b>                                 | <b>6 869,3</b>      | <b>254 577,3</b>  |
| Excédent/(déficit) net pour l'année   | 714,4                            | 1,7   | (4,5)                     | (44 750,6)                                       | (4 220,7)           | <b>(48 259,7)</b> |
| <b>Total partiel</b>  | <b>(123 047,2)</b>               | <b>6 678,3</b>                                      | <b>7 423,1</b>            | <b>312 614,8</b>                                 | <b>2 648,6</b>      | <b>206 317,6</b>  |
| <b>Mouvements en cours d'année</b>  |                                  |   |                           |  |                     |                   |
| Montants portés au crédit des États Membres                                     | (12 028,8)                       | –   | –                         | –  | –                   | <b>(12 028,8)</b> |
| Virement (de)/à la provision pour retard dans le recouvrement des contributions | 2 220,4                          | –   | –                         | –  | –                   | <b>2 220,4</b>    |
| Gains/(pertes) actuariels   | 3 010,2                          | 23,5  | –                         | 4 013,8  | 1 651,9             | <b>8 699,4</b>    |
| Virement (des)/aux reports  | 4 280,7                          | –   | –                         | 1 763,6  | –                   | <b>6 044,3</b>    |
| <b>Total mouvements en cours d'année</b>  | <b>(2 517,5)</b>                 | <b>23,5</b>   | <b>–</b>                  | <b>5 777,4</b>                                   | <b>1 651,9</b>      | <b>4 935,3</b>    |
| <b>Solde de clôture au 31 décembre 2013</b>                                     | <b>(125 564,7)</b>               | <b>6 701,8</b>                                      | <b>7 423,1</b>            | <b>318 392,2</b>                                 | <b>4 300,5</b>      | <b>211 252,9</b>  |

### Fonds général du budget ordinaire

14.1 Le solde négatif du fonds général du budget ordinaire résulte d'avantages à long terme du personnel non financés qui s'élevaient à 180,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 (182,7 millions en 2012).

### Programme ordinaire de coopération technique

14.2 Conformément à la décision GC.9/Dec.14 de la Conférence générale, un compte spécial a été créé pour les crédits librement programmables ouverts au titre du programme ordinaire de coopération technique, qui ne sont pas assujettis aux alinéas b) et c) de l'article 4.2 du Règlement financier.

### Fonds de roulement

14.3 Par sa décision GC.2/Dec.27, la Conférence générale a créé le Fonds de roulement et l'a doté de 9 millions de dollars pour l'exécution du budget en attendant le recouvrement des contributions ou pour les dépenses imprévues et extraordinaires. Lors de sessions ultérieures, elle a progressivement ramené ce montant à 6 610 000 dollars. Avec l'adoption de la formule de versement des contributions en euros, le 1<sup>er</sup> janvier 2002, ce montant a été converti en euros conformément à la décision GC.9/Dec.15, ce qui a porté la dotation du Fonds de roulement à 7 423 104 euros. Le Fonds est alimenté par les avances versées par des États Membres selon le barème des quotes-parts approuvé par la Conférence générale.

### Coopération technique

14.4 Les soldes des fonds destinés à la coopération technique représentent la part non utilisée des contributions volontaires devant être employée pour couvrir les besoins opérationnels futurs des activités de projet.

**Autres fonds****Mouvements des autres fonds**

|  | <i>Note</i> | <i>1<sup>er</sup> janvier 2013</i> | <i>Autres mouvements<br/>en 2013</i> | <i>Excédent/déficit net<br/>pour l'exercice</i> | <i>31 décembre 2013</i> |
|--|-------------|------------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>   |             |                                    |                                      |   |                         |
| Fonds du Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité           |             | 1 469,0                            | –                                    | (144,5)   | <b>1 324,5</b>          |
| Budget opérationnel  | 14,6        | (5 720,9)                          | 1 642,8                              | (1 473,8)                                       | <b>(5 551,9)</b>        |
| Fonds du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle                       | 14,7        | 8 229,4                            | 9,1                                  | (2 579,0)                                       | <b>5 659,5</b>          |
| Crédits additionnels au titre du budget ordinaire – sécurité au Centre international de Vienne | 14,8        | 710,0                              | –                                    | (139,7)   | <b>570,3</b>            |
| Fonds autorenouvelable pour les publications destinées à la vente                              | 14,9        | 221,9                              | –                                    | 9,6   | <b>231,5</b>            |
| Économat   | 6           | 1 767,8                            | –                                    | 123,1   | <b>1 890,9</b>          |
| Service de restauration  | 6           | 192,1                              | –                                    | (16,4)  | <b>175,7</b>            |
| <b>Total</b>   |             | <b>6 869,3</b>                     | <b>1 651,9</b>                       | <b>(4 220,7)</b>                                | <b>4 300,5</b>          |

14.5 Les autres fonds se composent principalement des soldes des comptes spéciaux créés pour les dépenses d'appui aux programmes, le renforcement de la sécurité au Centre international de Vienne, l'initiative de gestion du changement de l'ONUDI, devenu par la suite le "Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle", et les activités de coopération technique consacrées à la sécurité alimentaire et aux énergies renouvelables, ainsi que du fonds du Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité et du fonds autorenouvelable pour les publications destinées à la vente.

14.6 Les recettes provenant des dépenses d'appui aux programmes, calculées en fonction des dépenses des programmes dans le cadre des activités de coopération technique extrabudgétaires, sont comptabilisées soit au moment de l'engagement des dépenses, soit au moment du décaissement, selon ce qui intervient en premier, et sont portées au crédit du compte spécial pour financer le budget opérationnel. Le solde négatif du fonds résulte des charges futures non provisionnées liées aux avantages du personnel.

14.7 Par sa décision GC.13/Dec.15 h), la Conférence générale a créé les comptes spéciaux à partir des soldes inutilisés des crédits ouverts dus aux États Membres en 2010 afin de financer le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

14.8 La Conférence générale, à sa onzième session, a créé un compte spécial, avec effet à compter de l'année 2006, aux fins de financer la part revenant à l'ONUDI du renforcement des mesures de sécurité au Centre international de Vienne (décision GC.11/Dec.15). Ce compte spécial n'est pas assujéti aux alinéas b) et c) de l'article 4.2 du Règlement financier. Compte tenu de son objet spécifique, il figure à la rubrique "autres activités" dans les états financiers.

14.9 Le fonds autorenouvelable pour les publications destinées à la vente a été créé au cours de l'exercice biennal 1998-1999, comme il ressort du document GC.7/21 et en application de la décision GC.7/Dec.16, pour planifier à plus long terme les activités de publication, y compris la promotion, la commercialisation et l'impression de nouveaux tirages. La moitié des recettes tirées de la vente de publications y est versée, et la totalité des dépenses liées à la promotion, à la commercialisation et aux activités de publication y est imputée.

## Note 15. Réserves

|  | Note   | 1 <sup>er</sup> janvier 2013 | Mouvement<br>dans l'année | 31 décembre 2013 |
|--|--------|------------------------------|---------------------------|------------------|
| <i>(en milliers d'euros)</i>   |        |                              |                           |                  |
| Réserve pour indemnités dues au personnel de projets à la cessation de service | 15,1   | 1 547,3                      | 45,3                      | 1 592,6          |
| Assurance du matériel affecté aux projets                                      |        | 75,2                         | –                         | 75,2             |
| Réserve opérationnelle obligatoire   | 15,2/3 | 3 448,6                      | –                         | 3 448,6          |
| Réserve pour indemnités à la cessation de service                              | 15,4   | 5 499,3                      | –                         | 5 499,3          |
| Appendice D – réserve pour versement d'indemnités                              | 15,5   | 3 257,1                      | (12,2)                    | 3 244,9          |
| Réserve pour fluctuation des taux de change                                    | 15,6   | 4 557,9                      | 14,8                      | 4 572,7          |
| <b>Total</b>   |        | <b>18 385,4</b>              | <b>47,9</b>               | <b>18 433,3</b>  |

### Réserve pour indemnités dues au personnel de projets à la cessation de service

15.1 Cette réserve comprend principalement la provision, calculée à raison de 8 % du traitement de base net, constituée afin de couvrir le paiement des primes de rapatriement au personnel rémunéré sur les ressources destinées à la coopération technique autres que celles provenant d'arrangements interorganisations et de certains fonds d'affectation spéciale.

### Réserve opérationnelle obligatoire

15.2 Conformément à la conclusion 1989/4 du Comité des programmes et des budgets, une réserve opérationnelle de 5 504 190 dollars a été constituée au titre du compte spécial pour les dépenses d'appui aux programmes. Conformément à la décision IDB.14/Dec.12 du Conseil du développement industriel, cette réserve a été ramenée à 4 300 000 dollars (4 828 900 euros). Dans sa décision IDB.30/Dec.2, le Conseil a ramené à 3 030 000 euros la dotation de la réserve opérationnelle. Cette réserve vise principalement à protéger des déficits imprévus des recettes perçues en remboursement des dépenses de coopération technique et des dépenses d'appui y afférentes ou du fait d'ajustements au titre de l'inflation et d'ajustements de change, et à permettre de s'acquitter d'obligations statutaires en cas de cessation soudaine d'activités inscrites au budget opérationnel.

15.3 Dans sa décision IDB.2/Dec.7, le Conseil du développement industriel a autorisé le blocage de la réserve opérationnelle du Fonds de développement industriel à 550 000 dollars (418 550 euros). Cette réserve a pour objet de garantir la liquidité financière du Fonds et de compenser les fluctuations de trésorerie.

### Réserve pour indemnités à la cessation de service

15.4 En application du paragraphe e) de la décision GC.6/Dec.15, le montant de 9 546 732 dollars, correspondant au solde des crédits ouverts au titre de l'exercice biennal 1992-1993, qui a été effectivement reçu par l'Organisation, a été viré en 1995 à une réserve pour indemnités à la cessation de service. Conformément à la décision GC.7/Dec.17 de la Conférence générale, le montant de 13,9 millions de dollars a été viré du solde inutilisé des crédits ouverts au titre de l'exercice biennal 1994-1995 à la réserve afin de couvrir les dépenses liées à la réduction des effectifs découlant du programme et des budgets de l'exercice biennal 1998-1999. Contrairement à celle de l'exercice biennal 1992-1993, l'allocation pour l'exercice biennal 1994-1995 ne s'est pas accompagnée des liquidités correspondantes en raison de l'importance des arriérés pour cet exercice. Le montant cumulé des prélèvements effectués sur cette réserve (sur les deux montants qui y ont été virés) entre 1995 et 2001 est de 18 546 191 dollars. Le solde, soit 4 900 541 dollars, a été converti en euros le 1<sup>er</sup> janvier 2002 par application du taux de change approuvé par la Conférence générale (décision GC.9/Dec.15). Les soldes résultant des deux décisions susmentionnées s'élèvent donc à 1 109 698 et 4 389 609 euros, respectivement.



**Réserve pour versement d'indemnités**

15.5 Une provision, calculée à raison de 1 % du traitement de base net, est constituée afin de couvrir le paiement des indemnités visées à l'appendice D du Règlement du personnel au personnel rémunéré sur les ressources destinées à la coopération technique autres que celles provenant des arrangements interorganisations et de certains fonds d'affectation spéciale.

**Réserve pour fluctuation des taux de change**

15.6 Dans sa décision GC.8/Dec.16, la Conférence générale a autorisé le Directeur général à constituer une réserve à l'égard de laquelle les dispositions des alinéas b) et c) de l'article 4.2 du Règlement financier ne s'appliqueraient pas. Cette réserve a ainsi été créée, au cours de l'exercice biennal 2002-2003, afin de protéger l'Organisation des fluctuations des taux de change résultant de l'adoption de l'euro comme monnaie unique pour l'établissement du programme et des budgets, pour les ouvertures de crédits et les contributions mises en recouvrement, pour le recouvrement de ces dernières et des avances, et pour les comptes. Le montant qui a été viré à la réserve en 2013, soit 14 816 euros (266 351 euros ont été virés de la réserve en 2012), correspond à la différence entre la valeur en euros des montants en dollars effectivement engagés et la valeur en euros de ces montants telle qu'elle était prévue au budget.

**Note 16. Produits**

|  | <i>Note</i> | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|--|-------------|------------------------------|-------------------------|
|  |             | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| <b>Contributions mises en recouvrement</b>   | <b>16,1</b> | <b>76 540,1</b>              | <b>76 577,5</b>         |
| <b>Contributions volontaires</b>   |             |                              |                         |
| Pour la coopération technique  |             | 112 017,3                    | 140 505,2               |
| Pour l'appui aux activités ordinaires  |             | 1 945,2                      | 2 419,5                 |
| <b>Total partiel, contributions volontaires</b>                                      | <b>16,2</b> | <b>113 962,5</b>             | <b>142 924,7</b>        |
| <b>Produits des actifs financiers</b>  | <b>16,3</b> | <b>487,5</b>                 | <b>775,6</b>            |
| <b>Activités génératrices de produits</b>  |             |                              |                         |
| Publications destinées à la vente  |             | 87,3                         | 88,4                    |
| Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité          |             | 192,1                        | 88,0                    |
| Autres ventes  |             | 190,0                        | -                       |
| <b>Total partiel, activités génératrices de produits</b>                             | <b>16,4</b> | <b>469,4</b>                 | <b>176,4</b>            |
| <b>Part de l'excédent/(du déficit) dans les opérations conjointes</b>                |             |                              |                         |
| Service de restauration  |             | (16,4)                       | 13,6                    |
| Économat   |             | 123,1                        | 4,5                     |
| <b>Total partiel, part de l'excédent/(du déficit) dans les opérations conjointes</b> | <b>16,5</b> | <b>106,7</b>                 | <b>18,1</b>             |
| <b>Recettes accessoires</b>  |             |                              |                         |
| Virement (de) à la réserve pour fluctuation des taux de change                       | <b>16,6</b> | (14,8)                       | 266,3                   |
| Autres   | <b>16,7</b> | 0,7                          | 205,1                   |
| <b>Total partiel, recettes accessoires</b>   |             | <b>(14,1)</b>                | <b>471,4</b>            |
| <b>TOTAL PRODUITS</b>  |             | <b>191 552,1</b>             | <b>220 943,7</b>        |

16.1 La Conférence générale a approuvé le financement d'un montant de 153 231 936 euros prévu au budget ordinaire pour l'exercice biennal 2012-2013 (décision GC.14/Dec.19) à partir des contributions des États Membres mises en recouvrement. Par conséquent, 76 540 118 euros, soit la moitié de ce montant, moins 75 850 euros, représentant le montant qui aurait été dû par un État Membre qui s'est retiré de l'Organisation, ont été mis en recouvrement en 2013. Les versements faits par un État Membre sont d'abord portés à son compte au Fonds de roulement, l'excédent venant en déduction des contributions dues, dans l'ordre de leur mise en recouvrement (voir l'alinéa c) de l'article 5.5 du Règlement financier).

16.2 Les contributions volontaires sont comptabilisées dès la signature d'un accord irrévocable entre l'ONUDI et le donateur, pour autant qu'elles ne soient pas assorties de conditions limitant l'emploi des fonds. La diminution qu'on peut constater en 2013 est principalement imputable à la réduction, pendant l'année, des projets introduits dans la filière par des donateurs.

16.3 Les produits des actifs financiers représentent les intérêts créditeurs et les intérêts courus sur les dépôts à court terme détenus dans des institutions financières.

16.4 Les recettes provenant d'activités génératrices de produits comprennent les ventes de publications, le Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité, et le recouvrement des coûts des services techniques.

16.5 La part de l'excédent net de l'ONUDI résultant des services de restauration et de l'économat est comptabilisée selon la formule de partage des coûts convenue pour les services communs par les organisations internationales sises au Centre international de Vienne (voir note 6).

16.6 Les recettes accessoires figurant dans le tableau de la note 16 correspondent au montant viré à la réserve pour fluctuation des taux de change pour 2013 en raison de la différence entre la valeur en euros des montants en dollars effectivement engagés et la valeur en euros de ces montants telle qu'elle était prévue au budget (voir note 15.6).

16.7 Les autres recettes accessoires comprennent le produit des ventes d'immobilisations corporelles.

### Contributions en nature

16.8 Des contributions sous forme de services en nature d'un montant estimé à 1 401 575 euros (1 406 191 euros en 2012) ont été reçues, principalement pour l'appui aux projets de l'ONUDI et au fonctionnement des bureaux extérieurs; leur montant est calculé à sa juste valeur. L'ONUDI a décidé, conformément à la norme IPSAS 23, de ne pas comptabiliser ces contributions dans les états financiers. Les contributions en nature reçues se présentent comme suit:

|   | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|---|------------------------------|-------------------------|
|   | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| <b>Contribution sous forme de services en nature aux titres suivants:</b> |                              |                         |
| Bureaux   | 1 007,9                      | 969,2                   |
| Mobilier et équipements   | 10,5                         | 7,6                     |
| Matériel de communications et de technologies de l'information            | 34,4                         | 9,2                     |
| Véhicules   | 81,1                         | 48,9                    |
| Éclairage, chauffage, énergie et eau                                      | 21,3                         | 23,4                    |
| Autres services   | 28,8                         | 30,0                    |
| <br>  |                              |                         |
| Contribution aux conférences, ateliers et formations                      | 78,9                         | 124,1                   |
| Services de personnel   | 138,6                        | 193,9                   |
| <b>Total</b>  | <b>1 401,5</b>               | <b>1 406,2</b>          |

**Note 17. Dépenses**

|   | <i>Note</i> | <i>31 décembre 2013</i>      | <i>31 décembre 2012</i> |
|---|-------------|------------------------------|-------------------------|
|   |             | <i>(en milliers d'euros)</i> |                         |
| Traitements   |             | 38 732,6                     | 36 046,80               |
| Prestations et indemnités dues au personnel                           |             | 26 620,6                     | 28 597,40               |
| Personnel temporaire  |             | 1 612,7                      | 1 251,00                |
| Personnel de projet et contrats de consultant                         |             | 40 898,9                     | 49 110,80               |
| <b>Total partiel, rémunération et avantages du personnel</b>          | <b>17,1</b> | <b>107 864,8</b>             | <b>115 006,0</b>        |
| Voyages   |             | 10 522,4                     | 9 025,4                 |
| Location, éclairage, chauffage, énergie et eau, et entretien          |             | 3 937,9                      | 3 675,3                 |
| Stocks consommés/distribués   |             | 141,6                        | 259,9                   |
| Technologies de l'information, communications et automatisations      |             | 5 986,9                      | 1 346,4                 |
| Matériel non réutilisable   |             | 3 497,0                      | 123,7                   |
| Autres dépenses de fonctionnement                                     |             | 7 122,5                      | 4 619,3                 |
| Dépenses de fonctionnement liées aux projets                          |             | 2 769,6                      | 4 453,8                 |
| <b>Total partiel, dépenses de fonctionnement</b>                      | <b>17,2</b> | <b>33 977,9</b>              | <b>23 503,8</b>         |
| <b>Services contractuels liés aux projets</b>                         | <b>17,3</b> | <b>70 120,6</b>              | <b>55 671,1</b>         |
| <b>Matériel destiné à la coopération technique porté aux dépenses</b> | <b>17,4</b> | <b>15 646,0</b>              | <b>21 368,8</b>         |
| <b>Dépréciation et dotations aux amortissements</b>                   | <b>7,8</b>  | <b>2 079,7</b>               | <b>1 318,7</b>          |
| <b>Différences de conversion monétaire</b>                            | <b>17,5</b> | <b>9 668,9</b>               | <b>7 814,4</b>          |
| <b>Autres dépenses</b>  | <b>17,6</b> | <b>453,9</b>                 | <b>13 086,9</b>         |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>   |             | <b>239 811,8</b>             | <b>237 769,7</b>        |

17.1 La rémunération et les avantages du personnel concernent le personnel de l'ONUDI, les consultants ainsi que les titulaires de contrats de louage de services. Les dépenses de personnel de projet comprennent le recours à des experts, à des consultants nationaux et à un personnel d'appui administratif, ainsi que les voyages effectués dans le cadre de projets.

17.2 Les dépenses de fonctionnement englobent les voyages, l'éclairage, le chauffage, l'énergie et l'eau, le fonctionnement des bureaux extérieurs, les activités financées en commun par les organismes du système des Nations Unies, les technologies de l'information et les communications, ainsi que les contributions aux services communs du Centre international de Vienne.

17.3 Les services contractuels liés aux projets correspondent aux contrats de sous-traitance conclus pour les activités d'exécution des projets. L'augmentation constatée en 2013 est principalement imputable à l'exécution de projets approuvés les années précédentes.

17.4 Les dépenses relatives au matériel destiné à la coopération technique correspondent aux machines et équipements achetés dans le cadre des projets de coopération technique en cours d'année au titre de contrats conclus au cours d'années antérieures, ainsi que de menus articles sur lesquels l'ONUDI n'a aucun contrôle.

17.5 Les différences de conversion monétaire, qui concernent principalement la réévaluation des soldes bancaires et éléments d'actif et de passif non libellés en euros en fin de période et celle du solde des contributions volontaires à recevoir, sont principalement dues à une baisse en fin d'année du taux de change entre le dollar des États-Unis et l'euro, passé de 0,754 en 2012 à 0,725 en 2013.

17.6 Les autres dépenses comprennent les bourses et les formations relatives aux projets, ainsi que les coûts liés aux réunions des organes directeurs de l'ONUDI (services de conférence, traduction et documentation). En 2013, la plupart des dépenses comptabilisées dans cette catégorie ont été classées plus rigoureusement que les années précédentes en fonction de leur nature.

## Note 18. État de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs

18.1 Les budgets et les comptes de l'ONUDI ne sont pas établis selon les mêmes méthodes comptables. L'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des variations d'actif net et l'état des flux de trésorerie reposent sur la comptabilité d'exercice intégrale, qui suit une classification fondée sur la nature des dépenses dans l'état de la performance financière, tandis que l'état de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs (état 5) est établi selon une méthode de comptabilité de caisse modifiée.

18.2 Des différences de base se produisent lorsque le budget approuvé est établi selon une méthode comptable autre que celle retenue pour les comptes, comme indiqué au paragraphe 18.1 ci-dessus.

18.3 Des différences temporelles se produisent lorsque la période budgétaire et la période sur laquelle portent les états financiers ne coïncident pas. Il n'y a pas de différences temporelles aux fins de la comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs à l'ONUDI.

18.4 Des différences relatives aux entités se produisent lorsque le budget omet des programmes ou des entités qui font partie de l'entité pour laquelle les états financiers ont été établis.

18.5 Les différences de présentation découlent de différences de format et de mode de classification adoptés pour la présentation de l'état des flux de trésorerie et celle de l'état de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs.

18.6 Le rapprochement des montants effectifs figurant dans l'état de comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs (état 5) et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état 4) pour la période terminée le 31 décembre 2013 est présenté ci-après.

|   | <i>Fonctionnement</i>        | <i>Investissement</i> | <i>Financement</i> | <i>Total</i>     |
|---|------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
|   | <i>(en milliers d'euros)</i> |                       |                    |                  |
| <b>Solde des crédits ouverts (état 5)</b>   | 16 295,1                     | –                     | –                  | <b>16 295,1</b>  |
| Différences de base                         | 6 884,7                      | (467,8)               | (12 028,8)         | <b>(5 611,9)</b> |
| Différences de présentation                 | (8 665,0)                    | –                     | –                  | <b>(8 665,0)</b> |
| Différences relatives aux entités           | 42 156,6                     | (13 522,5)            | –                  | <b>28 634,1</b>  |
| <b>État des flux de trésorerie (état 4)</b> | <b>56 671,4</b>              | <b>(13 990,3)</b>     | <b>(12 028,8)</b>  | <b>30 652,3</b>  |

18.7 Les montants prévus au budget sont classés selon la nature des dépenses, conformément aux programme et budgets 2012-2013 approuvés par la Conférence générale à sa quatorzième session (GC.14/Dec.19) au titre du budget ordinaire et du budget opérationnel de l'Organisation.

#### **Explication des différences significatives concernant le budget ordinaire**

18.8 Les explications des différences significatives entre le budget initial et le budget définitif, ainsi qu'entre le budget définitif et les montants effectifs, sont présentées ci-après.

#### **Dépenses de personnel**

18.9 Le sous-emploi des crédits ouverts au titre des dépenses de personnel était essentiellement imputable à un taux de vacance de postes d'administrateur et d'agent des services généraux plus fort que prévu. L'incertitude quant au versement des contributions mises en recouvrement imposait à l'Organisation d'être prudente dans les dépenses imputées au budget ordinaire, en particulier en ce qui concernait les dépenses de personnel, services de consultants compris, auxquelles est affectée la plus grosse partie du budget ordinaire. Cette prudence a aussi conduit à un sous-emploi, à hauteur de 0,76 million d'euros, des crédits ouverts au titre des réunions d'experts.

#### **Voyages autorisés**

18.10 Le sous-emploi des crédits ouverts pour financer les voyages autorisés s'est chiffré à 0,85 million d'euros. Les voyages autorisés sont répartis dans deux comptes: les voyages en mission, qui ont donné lieu à un sous-emploi de 0,73 million d'euros, et les voyages internationaux des représentants de l'ONUDI, qui n'ont donné lieu qu'à un sous-emploi de 0,12 million d'euros. Outre qu'elle a été prudente dans ses dépenses, l'Organisation a réalisé des économies grâce aux efforts concertés qui ont été déployés pour exploiter les technologies de l'information et de la communication plutôt que voyager.

#### **Dépenses de fonctionnement**

18.11 Les économies réalisées au titre des dépenses de fonctionnement, qui se montent à 3,08 millions d'euros, s'expliquent en grande partie par une réduction des besoins au titre de la production de documents (0,85 million d'euros) et au titre des services communs de traduction (0,57 million d'euros). Ces économies ont été contrebalancées par une augmentation des dépenses de fonctionnement liées au réseau de bureaux extérieurs ainsi qu'à la location et à l'entretien des locaux.

#### **Technologies de l'information et de la communication**

18.12 Le sous-emploi marginal des crédits ouverts au titre des technologies de l'information et de la communication, qui représente 1,20 million d'euros, est dû à une utilisation réduite des crédits ouverts au titre du matériel informatique (1,43 million d'euros) et des services de communication (0,37 million d'euros); il a été partiellement compensé par une augmentation des dépenses de services de consultants en informatique (0,54 million d'euros) ainsi que d'autres dépenses liées à l'informatique (0,11 million d'euros).

#### **Programme ordinaire de coopération technique et ressources spéciales pour l'Afrique**

18.13 Les ressources du programme ordinaire de coopération technique ont été administrées dans le cadre du compte spécial créé à cette fin, auquel tous les crédits ouverts ont été versés. On a enregistré, au titre des ressources spéciales pour l'Afrique, un sous-emploi des crédits ouverts d'un montant de 0,90 million d'euros.

## Note 19. Information sectorielle

### A: État de la situation financière par secteur au 31 décembre 2013

|  | <i>Activités au titre du<br/>budget ordinaire</i> | <i>Coopération<br/>technique</i> | <i>Autres activités et<br/>services spéciaux</i> | <i>Opérations<br/>intersectorielles</i> | <i>Total ONUDI</i> |
|--|---|----------------------------------|--|---|--------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i>                      |                                  |  |   |                    |
| <b>ACTIF</b>   |   |                                  |  |   |                    |
| <b>Actifs courants</b>   |   |                                  |  |   |                    |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 31 172,5  | 341 169,2                        | 66 399,7   | –                                       | <b>438 741,4</b>   |
| Comptes débiteurs (opérations sans contrepartie directe)   | 10 206,5  | 69 318,9                         | 1 784,3  | –                                       | <b>81 309,7</b>    |
| Créances issues d'opérations avec contrepartie directe   | 4 050,1   | 141,3                            | 5 439,1  | –                                       | <b>9 630,5</b>     |
| Stocks   | –   | –                                | 1 302,7  | –                                       | <b>1 302,7</b>     |
| Autres actifs courants   | 4 627,0   | 15 229,7                         | 174,5  | –                                       | <b>20 031,2</b>    |
| <b>Total partiel, actifs courants</b>  | <b>50 056,1</b>                                   | <b>425 859,1</b>                 | <b>75 100,3</b>                                  | –                                       | <b>551 015,5</b>   |
| <b>Actifs non courants</b>   |   |                                  |  |   |                    |
| Créances   | 578,7   | –                                | –  | –                                       | <b>578,7</b>       |
| Part de l'actif net/la situation nette dans les opérations<br>conjointes comptabilisée selon la méthode de la mise en<br>équivalence | –   | –                                | 1 257,7  | –                                       | <b>1 257,7</b>     |
| Immobilisations corporelles  | 1 135,4   | 3 998,6                          | 7 860,2  | –                                       | <b>12 994,2</b>    |
| Immobilisations incorporelles  | 235,2   | 41,4                             | 3 812,3  | –                                       | <b>4 088,9</b>     |
| Autres actifs non courants   | 1 935,4   | 101,1                            | 808,9  | –                                       | <b>2 845,4</b>     |
| <b>Total partiel, actifs non courants</b>  | <b>3 884,7</b>                                    | <b>4 141,1</b>                   | <b>13 739,1</b>                                  | –                                       | <b>21 764,9</b>    |
| <b>TOTAL ACTIF</b>   | <b>53 940,8</b>                                   | <b>430 000,2</b>                 | <b>88 839,4</b>                                  | –                                       | <b>572 780,4</b>   |

|  | <i>Activités au titre du budget ordinaire</i> | <i>Coopération technique</i> | <i>Autres activités et services spéciaux</i> | <i>Opérations intersectorielles</i> | <i>Total ONUDI</i> |
|--|---|------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i>                  |                              |  |                                     |                    |
| <b>PASSIF</b>  |   |                              |  |                                     |                    |
| <b>Passifs courants</b>  |   |                              |  |                                     |                    |
| Comptes créditeurs (opérations avec contrepartie directe)      | 1 162,4                                       | 2 900,4                      | 376,7  | –                                   | <b>4 439,5</b>     |
| Avantages du personnel   | 211,1   | 771,0                        | 527,2  | –                                   | <b>1 509,3</b>     |
| Transferts dus (opérations sans contrepartie directe)          | 16 562,2                                      | 12 078,8                     | 14,0   | –                                   | <b>28 655,0</b>    |
| Recettes par anticipation                                      | 9,5   | 68 456,2                     | 38 933,2                                     | –                                   | <b>107 398,9</b>   |
| Autres passifs courants  | 571,0   | 14 907,3                     | 5 072,1                                      | –                                   | <b>20 550,4</b>    |
| <b>Total partiel, passifs courants</b>                         | <b>18 516,2</b>                               | <b>99 113,7</b>              | <b>44 923,2</b>                              | –                                   | <b>162 553,1</b>   |
| <b>Passifs non courants</b>                                    |   |                              |  |                                     |                    |
| Avantages du personnel   | 143 505,6                                     | 394,4                        | 36 544,6                                     | –                                   | <b>180 444,6</b>   |
| Autres passifs non courants                                    | –   | 94,2                         | 2,3  | –                                   | <b>96,5</b>        |
| <b>Total partiel, passifs non courants</b>                     | <b>143 505,6</b>                              | <b>488,6</b>                 | <b>36 546,9</b>                              | –                                   | <b>180 541,1</b>   |
| <b>TOTAL PASSIF</b>  | <b>162 021,8</b>                              | <b>99 602,3</b>              | <b>81 470,1</b>                              | –                                   | <b>343 094,2</b>   |
| <b>ACTIF NET/SITUATION NETTE</b>                               |   |                              |  |                                     |                    |
| Montant cumulé des excédents/(des déficits) – soldes des fonds | (118 851,5)                                   | 369 804,6                    | 8 559,5                                      | –                                   | <b>259 512,6</b>   |
| Excédent/(déficit) de la période en cours                      | 709,8   | (44 748,8)                   | (4 220,7)                                    | –                                   | <b>(48 259,7)</b>  |
| Réserves   | 10 060,7                                      | 5 342,1                      | 3 030,5                                      | –                                   | <b>18 433,3</b>    |
| <b>TOTAL ACTIF NET/SITUATION NETTE</b>                         | <b>(108 081,0)</b>                            | <b>330 397,9</b>             | <b>7 369,3</b>                               | –                                   | <b>229 686,2</b>   |
| <b>TOTAL PASSIF ET ACTIF NET/SITUATION NETTE</b>               | <b>53 940,8</b>                               | <b>430 000,2</b>             | <b>88 839,4</b>                              | –                                   | <b>572 780,4</b>   |

**B: État de la performance financière par secteur pour l'année terminée le 31 décembre 2013**

|  | <i>Activités au titre du budget ordinaire</i> | <i>Coopération technique</i> | <i>Autres activités et services spéciaux</i> | <i>Opérations intersectorielles</i> | <i>Total ONUDI</i> |
|--|---|------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------|
|  | <i>(en milliers d'euros)</i>                  |                              |  |                                     |                    |
| <b>RECETTES/PRODUITS</b>                                       |   |                              |  |                                     |                    |
| Contributions mises en recouvrement                            | 76 540,1                                      | –                            | –  | –                                   | <b>76 540,1</b>    |
| Contributions volontaires                                      | 1 945,2                                       | 112 017,3                    | –  | –                                   | <b>113 962,5</b>   |
| Produits des actifs financiers                                 | 127,5   | 319,3                        | 40,7   | –                                   | <b>487,5</b>       |
| Activités génératrices de produits                             | 190,0   | –                            | 13 884,7                                     | (13 605,3)                          | <b>469,4</b>       |
| Part de l'excédent/(du déficit) dans les opérations conjointes | –   | –                            | 106,7  | –                                   | <b>106,7</b>       |
| Autres   | 3 099,8                                       | 4 653,0                      | (43,7)                                       | (7 723,2)                           | <b>(14,1)</b>      |
| <b>TOTAL PRODUITS</b>  | <b>81 902,6</b>                               | <b>116 989,6</b>             | <b>13 988,4</b>                              | <b>(21 328,5)</b>                   | <b>191 552,1</b>   |
| <b>DÉPENSES</b>  |   |                              |  |                                     |                    |
| Traitements et avantages du personnel                          | 54 406,7                                      | 39 391,6                     | 14 066,5                                     | –                                   | <b>107 864,8</b>   |
| Dépenses de fonctionnement                                     | 15 508,7                                      | 15 965,2                     | 2 504,0                                      | –                                   | <b>33 977,9</b>    |
| Services contractuels  | 2 354,7                                       | 67 293,0                     | 472,9  | –                                   | <b>70 120,6</b>    |
| Matériel destiné à la coopération technique porté aux dépenses | 68,0  | 15 487,0                     | 91,0   | –                                   | <b>15 646,0</b>    |
| Dépréciation et dotations aux amortissements                   | 634,6   | 577,3                        | 867,8  | –                                   | <b>2 079,7</b>     |
| Différences de conversion monétaire                            | 498,1   | 8 963,9                      | 206,9  | –                                   | <b>9 668,9</b>     |
| Autres dépenses  | 7 722,0                                       | 14 060,4                     | –  | (21 328,5)                          | <b>453,9</b>       |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>  | <b>81 192,8</b>                               | <b>161 738,4</b>             | <b>18 209,1</b>                              | <b>(21 328,5)</b>                   | <b>239 811,8</b>   |
| <b>EXCÉDENT/(DÉFICIT) POUR LA PÉRIODE</b>                      | <b>709,8</b>                                  | <b>(44 748,8)</b>            | <b>(4 220,7)</b>                             | –                                   | <b>(48 259,7)</b>  |



19.1 Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables génératrices de produits intersectoriels et de solde de charges dans les états financiers.

19.2 Durant l'année qui s'est terminée le 31 décembre 2013, les activités ont généré des soldes intersectoriels de 4 653 000 euros, 3 070 200 euros et 13 605 251 euros (5 366 288 euros, 3 424 769 euros et 14 818 252 euros en 2012) dans l'état de la performance financière du programme ordinaire de coopération technique, des ressources spéciales pour l'Afrique et des dépenses d'appui au programme, respectivement. Les virements intersectoriels sont déterminés en fonction du montant des opérations.

19.3 Les soldes accumulés des fonds de coopération technique et d'autres fonds représentent la partie non dépensée des contributions qui est reportée pour couvrir les besoins opérationnels futurs au titre des activités respectives.

19.4 En fonction des fonds, dont certains sont préaffectés à des activités données, la trésorerie et les placements à court terme font l'objet de restrictions quant à leur disponibilité.

## Note 20. Engagements et risques

20.1 *Contrats de location* – Les dépenses de fonctionnement comprennent les loyers qui sont comptabilisés en tant que dépenses au titre des contrats de location simple pendant l'année, à savoir 1 432 020 euros (1 395 122 euros en 2012). Ce montant englobe les paiements minimaux au titre de la location. Aucun paiement de sous-location ou paiement au titre des loyers conditionnels n'a été effectué ou reçu.

S'agissant des contrats de location simple non résiliables, le total des futurs paiements minimaux au titre de la location se décompose comme suit:

|                  | <i>Sur 1 an</i>              | <i>De 1 à 5 ans</i> | <i>Après 5 ans</i> | <i>Total</i> |
|------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
|                  | <i>(en milliers d'euros)</i> |                     |                    |              |
| 31 décembre 2012 | 306,5                        | 9,4                 | –                  | 315,9        |
| 31 décembre 2013 | 403,0                        | 7,4                 | –                  | 410,5        |

20.2 Les accords de contrat de location simple passés par l'ONUDI concernent principalement des locaux de bureau et du matériel informatique dans les bureaux extérieurs. Les futurs paiements minimaux au titre de la location comprennent les paiements correspondant à la location de ces locaux et de ce matériel qui devraient être nécessaires jusqu'à la date d'échéance la plus rapprochée possible au titre des accords respectifs.

20.3 Certains des accords portant sur des contrats de location simple contiennent des clauses de reconduction qui permettent à l'Organisation de prolonger la durée des contrats de location après la date d'échéance des contrats initiaux, et certains contiennent des clauses d'indexation qui peuvent avoir pour effet une majoration du montant des loyers annuels en fonction de la hausse de l'indice des prix du marché dans le pays concerné.

20.4 Aucun accord ne renferme d'options d'achat.

20.5 *Engagements* – Les engagements de l'Organisation comprennent les ordres d'achat et les contrats de fourniture de services ayant fait l'objet d'un contrat mais non exécutés en fin d'année. On trouvera ci-dessous une liste de ces engagements par principale source de financement.

|   | 31 décembre 2013      | 31 décembre 2012 |
|---|-----------------------|------------------|
|   | (en milliers d'euros) |                  |
| Budget ordinaire  | 6 090,3               | 3 212,5          |
| Fonds d'affectation spéciale  | 24 511,6              | 31 438,8         |
| Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent<br>la couche d'ozone | 23 148,6              | 46 439,5         |
| Fonds pour l'environnement mondial  | 30 950,3              | 36 187,8         |
| Fonds de développement industriel   | 8 415,1               | 7 054,9          |
| Arrangements interorganisations   | 320,7                 | 2 613,1          |
| Programme ordinaire de coopération technique  | 3 910,0               | 2 644,7          |
| Services spéciaux et autres   | 2 539,9               | 3 097,5          |
| <b>Total engagements</b>  | <b>99 886,5</b>       | <b>132 688,8</b> |

20.6 *Passifs éventuels* – Les passifs éventuels de l'Organisation ont trait à des recours en instance, interjetés devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail par des membres du personnel encore en poste ou ayant quitté l'Organisation. Celle-ci n'est pas en mesure d'évaluer la probabilité qu'une décision penche en faveur des plaignants, ni de prévoir le montant exact des indemnités. Toutefois, compte tenu des différents recours déposés, les passifs éventuels en fin d'année s'élevaient à 2 478 150 euros (2 670 125 euros en 2012).

20.7 Les passifs éventuels concernant les affaires en instance introduites sur le fondement des dispositions de l'Appendice D du Règlement du personnel en vue d'éventuels versements rétroactifs s'élevaient à 111 288 euros (424 125 euros en 2012). Cinq recours sont en instance devant la Commission paritaire de recours, en attente soit d'une réunion de la chambre, soit d'une décision du Directeur général; il n'est pas possible de donner d'estimation des dépenses qui pourraient en découler pour l'ONUDI étant donné que les requérants n'ont pas précisé de montants.

20.8 L'ONUDI a reçu une communication juridique concernant une dette non réglée de 6 289 euros correspondant prétendument à des services fournis (2012: 6 032 euros).

## Note 21. Centre international de Vienne

21.1 Comme c'est le cas d'autres organisations, l'ONUDI a son siège au Centre international de Vienne en vertu d'un bail de 99 ans conclu avec l'Autriche pour un loyer symbolique d'un schilling autrichien par an. La superficie totale attribuée à l'ONUDI en 2013 pour les locaux occupés et les services communs et de personnel s'établissait, comme en 2012, à 45 618 mètres carrés.

21.2 Par ailleurs, un accord entre l'Autriche et les organisations sises au Centre international de Vienne a pour objet un fonds commun destiné à financer les réparations et remplacements importants concernant les bâtiments, les locaux et les installations techniques, qui sont la propriété de l'Autriche. Le fonds est administré par l'ONUDI par l'intermédiaire d'un comité conjoint.

21.3 Les contributions au fonds sont réparties également entre l'Autriche et les organisations sises au Centre international de Vienne, les contributions de celles-ci étant déterminées conformément à la formule de partage des coûts. En 2013, la contribution de l'ONUDI au fonds s'est élevée à 271 200 euros (comme en 2012).

**Note 22. Pertes, versements à titre gracieux et inscriptions au compte des profits et pertes**

22.1 Aucun versement à titre gracieux n'a été effectué par l'ONUDI en 2013 et 2012.

22.2 La valeur des immobilisations corporelles inscrites au compte des profits et pertes pendant l'année en raison de pertes ou de vols s'établit à 40 069 euros (18 492 euros en 2012).

**Note 23. Information relative aux parties liées et aux autres membres de la direction exécutive****Principaux responsables**

| <i>Nombre de personnes</i>   | <i>Rémunération globale</i> | <i>Autres indemnités</i> | <i>Rémunération totale en 2013</i> | <i>Avances non soldées sur prestations au 31 décembre 2013</i> |     |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|--|-----|
| <i>(en milliers d'euros)</i> |                             |                          |                                    |  |     |
| Directeur général            | 1                           | 594,3                    | 131,1                              | 725,4  | 0,0 |
| Adjoint du Directeur général | 1                           | 184,7                    | 0,0                                | 184,7  | 0,0 |
| Directeurs principaux        | 2                           | 401,0                    | 0,0                                | 401,0  | 0,0 |

23.1 Les principaux responsables de l'ONUDI sont le Directeur général, l'Adjoint du Directeur général et les Directeurs principaux, car ils ont l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités de l'Organisation.

23.2 La rémunération globale versée aux principaux responsables comprend le traitement net, l'indemnité de poste, les prestations dues, les primes d'affectation et autres primes, l'allocation-logement, la cotisation de l'employeur au régime de prévoyance et les cotisations à l'assurance-maladie.

23.3 La rubrique "Autres indemnités" correspond à la voiture de fonction du Directeur général, dont le coût est chiffré par référence au coût de location sur le marché d'un véhicule analogue et à la rémunération du chauffeur.

23.4 Les principaux responsables ont également droit à des avantages postérieurs à l'emploi (voir la note 11 sur les avantages du personnel) au même niveau que les autres membres du personnel. Les avantages qui sont dus lors de la cessation de service sont comptabilisés au titre de la rémunération des personnes qui ont quitté l'Organisation dans l'année, mais ils ne peuvent être quantifiés à l'avance de façon précise car ils dépendent du nombre d'années de service et de la date effective de la cessation de service (qui peut intervenir à titre volontaire).

23.5 Les principaux responsables sont des membres ordinaires de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

23.6 Des avances peuvent être versées au titre des prestations dues conformément au Statut et au Règlement du personnel. Il n'y avait pas, au 31 décembre 2013, d'avances non soldées sur prestations dues accordées aux principaux responsables.

23.7 L'ONUDI a changé de Directeur général et de directeurs principaux en 2013. Le nombre des directeurs principaux a été réduit à deux comme suite à la restructuration. Le tableau ci-dessus fait apparaître, au prorata, la rémunération perçue par les responsables concernés au cours de la période.

## **Note 24. Événements postérieurs à la date de clôture**

24.1 La date de clôture à l'ONUDI est le 31 décembre 2013. À la date de la signature des présents comptes, il n'était survenu, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, indiquée dans l'attestation, aucun événement significatif, favorable ou défavorable, susceptible d'avoir une incidence sur ces états.

24.2 L'ONUDI a conclu un nouveau contrat relatif à la prestation de services de restauration qui a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et qui porte sur une période de 10 ans.

**II. ANNEXES ÉTABLIES CONFORMÉMENT AUX NORMES COMPTABLES  
DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE  
TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2013 (NON VÉRIFIÉES)**

## Annexe I a)

**Fonds général: État des ouvertures de crédit par principal objet de dépense  
pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013**

(En milliers d'euros)

| Principal objet de dépense  | Montant<br>initial des<br>crédits ouverts | Décaissements<br>en 2012-2013  | Engagements<br>non réglés au<br>31/12/13 | Total<br>dépenses         | Solde des<br>crédits ouverts  |
|---|---|--------------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Traitements et dépenses communes de personnel   | 105 339,8                                 | 95 518,7                       | 1 515,8                                  | 97 034,5                  | 8 305,3                       |
| Voyages autorisés   | 2 200,6                                   | 875,2                          | 474,6                                    | 1 349,8                   | 850,8                         |
| Dépenses de fonctionnement  | 30 134,1                                  | 23 470,7                       | 3 576,8                                  | 27 047,5                  | 3 086,6                       |
| Technologies de l'information et de la communication  | 5 475,0                                   | 3 745,5                        | 539,6                                    | 4 285,1                   | 1 189,9                       |
| Programme ordinaire de coopération technique<br>et activités financées par les Ressources<br>spéciales pour l'Afrique | 14 725,9                                  | 12 483,7                       | 1 335,6                                  | 13 819,3                  | 906,6                         |
| <b>TOTAL A</b>  | <b>157 875,3</b>                          | <b>136 093,8</b>               | <b>7 442,3</b>                           | <b>143 536,1</b>          | <b>14 339,2</b>               |
|   |   | <b>Recettes<br/>effectives</b> |  | <b>Total<br/>recettes</b> | <b>Déficit<br/>(Excédent)</b> |
| Programme régional  | 2 127,9                                   | 941,0                          |  | 941,0                     | 1 186,9                       |
| Recettes accessoires  |   |                                |  |                           |                               |
| 1. Prévues dans GC.14/Dec.19  | 2 515,5                                   | 566,0                          |  | 566,0                     | 1 949,5                       |
| 2. Non prévues dans GC.14/Dec.19  |   | 810,7                          |  | 810,7                     | (810,7)                       |
| <b>TOTAL B</b>  | <b>4 643,4</b>                            | <b>2 317,8</b>                 |  | <b>2 317,8</b>            | <b>2 325,6</b>                |
| <b>TOTAL A-B</b>  | <b>153 231,9</b>                          | <b>133 776,1</b>               |  | <b>141 218,4</b>          | <b>12 013,6</b>               |

## Annexe I b)

Fonds général: État des ouvertures de crédit par grand programme  
pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013

(En milliers d'euros)

| Grand programme                              | Montant initial<br>des crédits<br>ouverts | Décaissements<br>en 2012-2013  | Engagements<br>non réglés au<br>31/12/13 | Total<br>dépenses         | Solde des<br>crédits ouverts  |
|--|---|--------------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Organes directeurs                           | 5 047,9                                   | 3 890,9                        | 542,3                                    | 4 433,1                   | 614,8                         |
| Direction exécutive et gestion stratégique   | 12 024,2                                  | 12 167,4                       | 630,4                                    | 12 797,8                  | (773,6)                       |
| Priorités thématiques                        | 78 349,3                                  | 67 954,4                       | 4 191,7                                  | 72 146,2                  | 6 203,2                       |
| Recherche, conseil, suivi et sensibilisation | 13 911,6                                  | 9 827,9                        | 384,1                                    | 10 212,0                  | 3 699,6                       |
| Services d'appui aux programmes              | 26 879,3                                  | 22 808,8                       | 908,9                                    | 23 717,8                  | 3 161,5                       |
| Coûts indirects                              | 21 663,0                                  | 19 444,4                       | 784,8                                    | 20 229,3                  | 1 433,7                       |
| <b>TOTAL A</b>                               | <b>157 875,3</b>                          | <b>136 093,8</b>               | <b>7 442,3</b>                           | <b>143 536,1</b>          | <b>14 339,2</b>               |
|  |   |                                |  |                           |                               |
| <b>Recettes</b>                              |   | <b>Recettes<br/>effectives</b> |  | <b>Total<br/>recettes</b> | <b>Déficit<br/>(Excédent)</b> |
| Programme régional                           | 2 127,9                                   | 941,0                          |  | 941,0                     | 1 186,9                       |
| Recettes accessoires                         |   |                                |  |                           |                               |
| 1. Prévues dans GC.14/Dec.19                 | 2 515,5                                   | 566,0                          |  | 566,0                     | 1 949,5                       |
| 2. Non prévues dans GC.14/Dec.19             |   | 810,7                          |  | 810,7                     | (810,7)                       |
| <b>TOTAL B</b>                               | <b>4 643,4</b>                            | <b>2 317,8</b>                 |  | <b>2 317,8</b>            | <b>2 325,6</b>                |
| <b>TOTAL A-B</b>                             | <b>153 231,9</b>                          | <b>133 776,1</b>               |  | <b>141 218,4</b>          | <b>12 013,6</b>               |

## Annexe I c)

**Budget opérationnel: État des ouvertures de crédit par principal objet de dépense  
pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013**

(En milliers d'euros)

| Principal objet de dépense                                    | Montant initial<br>des crédits<br>ouverts | Décaissements<br>en 2012-2013  | Engagements<br>non réglés au<br>31/12/13 | Total<br>dépenses         | Solde des<br>crédits ouverts  |
|---|---|--------------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Traitements et dépenses communes de personnel                 | 26 018,0                                  | 23 793,7                       | 264,3                                    | 24 058,0                  | 1 960,0                       |
| Voyages autorisés   | 2 230,4                                   | 937,3                          | 770,5                                    | 1 707,9                   | 522,5                         |
| Dépenses de fonctionnement                                    | 663,0                                     | 1 068,5                        | 121,2                                    | 1 189,6                   | (526,6)                       |
| Dépenses de fonctionnement du réseau de bureaux<br>extérieurs | 0,0                                       | 0,0                            | 0,0                                      | 0,0                       | 0,0                           |
| <b>TOTAL A</b>  | <b>28 911,40</b>                          | <b>25 799,51</b>               | <b>1 156,0</b>                           | <b>26 955,48</b>          | <b>1 955,92</b>               |
|   |   | <b>Recettes<br/>effectives</b> |  | <b>Total<br/>recettes</b> | <b>Déficit<br/>(Excédent)</b> |
| Programme régional  |   |                                |  |                           |                               |
| Recettes accessoires  |   |                                |  |                           |                               |
| 1. Prévues dans GC.14/Dec.19                                  | 73,7                                      | 64,3                           |  | 64,3                      | 9,4                           |
| 2. Non prévues dans GC.14/Dec.19                              |   | (598,7)                        |  | (598,7)                   | 598,7                         |
| <b>TOTAL B</b>  | <b>73,7</b>                               | <b>(534,4)</b>                 |  | <b>(534,4)</b>            | <b>608,1</b>                  |
| <b>TOTAL A-B</b>  | <b>28 837,7</b>                           | <b>26 333,9</b>                |  | <b>27 489,9</b>           | <b>1 347,8</b>                |



## Annexe I d)

Budget opérationnel: État des ouvertures de crédit par grand programme  
pour l'exercice biennal 2012-2013 au 31 décembre 2013

(En milliers d'euros)

| Grand programme                              | Montant initial<br>des crédits<br>ouverts | Décaissements<br>en 2012-2013  | Engagements<br>non réglés au<br>31/12/13 | Total<br>dépenses         | Solde des<br>crédits ouverts  |
|--|---|--------------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Organes directeurs                           | 85,5                                      | 36,4                           | 00,0                                     | 36,4                      | 49,1                          |
| Direction exécutive et gestion stratégique   | 274,0                                     | 361,7                          | 00,0                                     | 361,7                     | (87,7)                        |
| Priorités thématiques                        | 23 116,0                                  | 20 521,4                       | 1 143,3                                  | 21 664,7                  | 1 451,3                       |
| Recherche, conseil, suivi et sensibilisation | 1 212,0                                   | 845,9                          | 00,0                                     | 845,9                     | 366,1                         |
| Services d'appui aux programmes              | 4 223,9                                   | 4 034,2                        | 12,6                                     | 4 046,8                   | 177,1                         |
| <b>TOTAL A</b>                               | <b>28 911,4</b>                           | <b>25 799,5</b>                | <b>1 156,0</b>                           | <b>26 955,5</b>           | <b>1 955,9</b>                |
|  |   |                                |  |                           |                               |
|  |   | <b>Recettes<br/>effectives</b> |  | <b>Total<br/>recettes</b> | <b>Déficit<br/>(Excédent)</b> |
| Programme régional                           |   |                                |  |                           |                               |
| Recettes accessoires                         |   |                                |  |                           |                               |
| 1. Prévues dans GC.14/Dec.19                 | 73,7                                      | 64,3                           |  | 64,3                      | 9,4                           |
| 2. Non prévues dans GC.14/Dec.19             |   | (598,7)                        |  | (598,7)                   | 598,7                         |
| <b>TOTAL B</b>                               | <b>73,7</b>                               | <b>(534,4)</b>                 |  | <b>(534,4)</b>            | <b>608,1</b>                  |
|  |   |                                |  |                           |                               |
| <b>TOTAL A-B</b>                             | <b>28 837,7</b>                           | <b>26 333,9</b>                |  | <b>27 489,9</b>           | <b>1 347,8</b>                |

**Annexe I e)**  
**État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013**

| États Membres                   | Barème des quotes-parts % | Contributions dues |                   | Montants crédités ou recouvrés en 2012-2013 |                   | Contributions non acquittées |                   | Total montants non acquittés |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|---|-------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
|                                 |                           | Exercice antérieur | Exercice en cours | Exercice antérieur                          | Exercice en cours | Exercice antérieur           | Exercice en cours |                              |
| Afghanistan                     | 0,006                     | 709                | 8 760             | 709   | 8 760             | –                            | –                 | –                            |
| Afrique du Sud                  | 0,586                     | –                  | 855 577           | –   | 855 577           | –                            | –                 | –                            |
| Albanie                         | 0,014                     | –                  | 20 440            | –   | 20 440            | –                            | –                 | –                            |
| Algérie                         | 0,195                     | –                  | 284 705           | –   | 284 705           | –                            | –                 | –                            |
| Allemagne                       | 12,202                    | –                  | 17 815 269        | –   | 17 815 269        | –                            | –                 | –                            |
| Angola                          | 0,010                     | 8 692              | 14 601            | 8 692                                       | 14 601            | –                            | –                 | –                            |
| Arabie saoudite                 | 1,263                     | 233 577            | 1 844 016         | 233 577                                     | 1 844 016         | –                            | –                 | –                            |
| Argentine                       | 0,437                     | 2 209 628          | 638 033           | 2 209 628                                   | 638 033           | –                            | –                 | –                            |
| Arménie                         | 0,007                     | 913 195            | 10 220            | 9 971                                       | –                 | 903 224                      | 10 220            | 913 444                      |
| Autriche                        | 1,295                     | –                  | 1 890 737         | –   | 1 890 737         | –                            | –                 | –                            |
| Azerbaïdjan                     | 0,023                     | 118 546            | 33 581            | 118 546                                     | 33 581            | –                            | –                 | –                            |
| Bahamas                         | 0,027                     | –                  | 39 420            | –   | 39 420            | –                            | –                 | –                            |
| Bahreïn                         | 0,059                     | –                  | 86 141            | –   | 86 141            | –                            | –                 | –                            |
| Bangladesh                      | 0,010                     | –                  | 14 601            | –   | 14 601            | –                            | –                 | –                            |
| Barbade                         | 0,012                     | 54                 | 17 520            | 54  | 4 143             | –                            | 13 377            | 13 377                       |
| Bélarus                         | 0,064                     | –                  | 93 442            | –   | 93 442            | –                            | –                 | –                            |
| Belgique                        | 1,636                     | –                  | 2 388 606         | –   | 2 388 606         | –                            | –                 | –                            |
| Belize                          | 0,001                     | 3 649              | 1 460             | 3 649                                       | 962               | –                            | 498               | 498                          |
| Bénin                           | 0,005                     | 504                | 7 300             | 504   | 552               | –                            | 6 748             | 6 748                        |
| Bhoutan                         | 0,001                     | –                  | 1 460             | –   | 1 114             | –                            | 346               | 346                          |
| Bolivie (État plurinational de) | 0,011                     | 24 829             | 16 061            | 9 642                                       | –                 | 15 187                       | 16 061            | 31 248                       |
| Bosnie-Herzégovine              | 0,021                     | –                  | 30 660            | –   | 30 660            | –                            | –                 | –                            |
| Botswana                        | 0,027                     | –                  | 39 420            | –   | 39 420            | –                            | –                 | –                            |
| Brésil                          | 2,452                     | 14 686 448         | 3 579 990         | 6 825 043                                   | –                 | 7 861 405                    | 3 579 990         | 11 441 395                   |
| Bulgarie                        | 0,058                     | –                  | 84 681            | –   | 84 681            | –                            | –                 | –                            |
| Burkina Faso                    | 0,004                     | –                  | 5 840             | –   | 5 840             | –                            | –                 | –                            |
| Burundi                         | 0,001                     | 45 305             | 1 460             | 11  | –                 | 45 294                       | 1 460             | 46 754                       |
| Cabo Verde                      | 0,001                     | 52 075             | 1 460             | 52 075                                      | 1 460             | –                            | –                 | –                            |
| Cambodge                        | 0,005                     | –                  | 7 300             | –   | 7 300             | –                            | –                 | –                            |
| Cameroun                        | 0,017                     | 11 980             | 24 821            | 4 028                                       | –                 | 7 952                        | 24 821            | 32 773                       |
| Chili                           | 0,359                     | –                  | 524 150           | –   | 524 150           | –                            | –                 | –                            |
| Chine                           | 4,853                     | –                  | 7 085 520         | –   | 7 085 520         | –                            | –                 | –                            |

**Annexe I e) (suite)**  
**État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013**

| États Membres                         | Barème des quotes-parts % | Contributions dues |                   | Montants crédités ou recouvrés en 2012-2013 |                   | Contributions non acquittées |                   | Total montants non acquittés |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|---|-------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
|                                       |                           | Exercice antérieur | Exercice en cours | Exercice antérieur                          | Exercice en cours | Exercice antérieur           | Exercice en cours |                              |
| Chypre                                | 0,070                     | –                  | 102 202           | –   | 102 202           | –                            | –                 | –                            |
| Colombie                              | 0,219                     | –                  | 319 746           | –   | 319 746           | –                            | –                 | –                            |
| Comores                               | 0,001                     | 140 690            | 694               | 7   | –                 | 140 683                      | 694               | 141 377                      |
| Congo                                 | 0,005                     | –                  | 7 300             | –   | 2 262             | –                            | 5 038             | 5 038                        |
| Costa Rica                            | 0,052                     | 314 461            | 75 921            | 176 701                                     | –                 | 137 760                      | 75 921            | 213 681                      |
| Côte d'Ivoire                         | 0,014                     | –                  | 20 440            | –   | 20 440            | –                            | –                 | –                            |
| Croatie                               | 0,148                     | –                  | 216 085           | 81 522                                      | 134 563           | (81 522)                     | 81 522            | –                            |
| Cuba                                  | 0,108                     | –                  | 157 683           | –   | 137 578           | –                            | 20 105            | 20 105                       |
| Danemark                              | 1,120                     | –                  | 1 635 232         | –   | 1 635 232         | –                            | –                 | –                            |
| Djibouti                              | 0,001                     | 99 596             | 1 460             | 56 532                                      | –                 | 43 064                       | 1 460             | 44 524                       |
| Dominique                             | 0,001                     | 5 770              | 1 460             | 926   | –                 | 4 844                        | 1 460             | 6 304                        |
| Égypte                                | 0,143                     | –                  | 208 784           | –   | 208 784           | –                            | –                 | –                            |
| El Salvador                           | 0,028                     | 347 442            | 40 880            | –   | –                 | 347 442                      | 40 880            | 388 322                      |
| Émirats arabes unis                   | 0,595                     | –                  | 868 717           | –   | 868 717           | –                            | –                 | –                            |
| Équateur                              | 0,061                     | –                  | 89 062            | –   | 89 062            | –                            | –                 | –                            |
| Érythrée                              | 0,001                     | –                  | 1 460             | –   | 1 460             | –                            | –                 | –                            |
| Espagne                               | 4,835                     | 2 397 716          | 7 059 238         | 2 397 716                                   | 7 059 238         | (1)                          | –                 | (1)                          |
| Éthiopie                              | 0,010                     | 3 047              | 14 601            | 1 768                                       | –                 | 1 279                        | 14 601            | 15 880                       |
| Ex-République yougoslave de Macédoine | 0,011                     | 14 858             | 16 061            | 1 652                                       | –                 | 13 206                       | 16 061            | 29 267                       |
| Fédération de Russie                  | 4,853                     | –                  | 3 559 549         | –   | 3 559 549         | –                            | –                 | –                            |
| Fidji                                 | 0,006                     | 2 969              | 8 760             | 2 969                                       | 6 665             | (0)                          | 2 095             | 2 094                        |
| Finlande                              | 0,861                     | –                  | 1 257 084         | –   | 1 257 084         | –                            | –                 | –                            |
| France                                | 9,318                     | –                  | 13 604 547        | –   | 13 604 547        | –                            | –                 | –                            |
| Gabon                                 | 0,020                     | 24 844             | 29 200            | 2 554                                       | –                 | 22 290                       | 29 200            | 51 490                       |
| Gambie                                | 0,001                     | 64 498             | 1 460             | 11  | –                 | 64 487                       | 1 460             | 65 947                       |
| Géorgie                               | 0,009                     | 1 611 407          | 13 140            | –   | –                 | 1 611 407                    | 13 140            | 1 624 547                    |
| Ghana                                 | 0,009                     | –                  | 13 140            | –   | 2 321             | –                            | 10 819            | 10 819                       |
| Grèce                                 | 1,052                     | 648 362            | 1 535 950         | 648 362                                     | 1 535 950         | –                            | –                 | –                            |
| Grenade                               | 0,001                     | 49 455             | 1 460             | 11  | –                 | 49 444                       | 1 460             | 50 904                       |
| Guatemala                             | 0,043                     | 65 581             | 62 781            | 65 581                                      | 48 946            | –                            | 13 835            | 13 835                       |
| Guinée                                | 0,003                     | 1 980              | 4 380             | 1 332                                       | –                 | 648                          | 4 380             | 5 028                        |
| Guinée-Bissau                         | 0,001                     | 122 821            | 1 460             | 7   | –                 | 122 814                      | 1 460             | 124 274                      |

**Annexe I e) (suite)**  
**État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013**

| États Membres                  | Barème des quotes-parts % | Contributions dues |                   | Montants crédités ou recouvrés en 2012-2013 |                   | Contributions non acquittées |                   | Total montants non acquittés |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|---|-------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
|                                |                           | Exercice antérieur | Exercice en cours | Exercice antérieur                          | Exercice en cours | Exercice antérieur           | Exercice en cours |                              |
| Guinée équatoriale             | 0,010                     | 2 273              | 14 601            | 921   | –                 | 1 352                        | 14 601            | 15 953                       |
| Guyana                         | 0,001                     | 129                | 1 460             | 129   | 985               | –                            | 475               | 475                          |
| Haïti                          | 0,005                     | –                  | 7 300             | –   | 1 475             | –                            | 5 825             | 5 825                        |
| Honduras                       | 0,011                     | 5 557              | 16 061            | 2 173                                       | –                 | 3 384                        | 16 061            | 19 445                       |
| Hongrie                        | 0,443                     | –                  | 646 793           | –   | 646 793           | –                            | –                 | –                            |
| Inde                           | 0,813                     | –                  | 1 187 003         | –   | 1 187 003         | –                            | –                 | –                            |
| Indonésie                      | 0,362                     | –                  | 528 531           | –   | 528 531           | –                            | –                 | –                            |
| Iran (République islamique d') | 0,355                     | 190 812            | 518 310           | 115 231                                     | –                 | 75 581                       | 518 310           | 593 891                      |
| Iraq                           | 0,030                     | –                  | 43 801            | –   | 43 801            | –                            | –                 | –                            |
| Irlande                        | 0,758                     | –                  | 1 106 702         | –   | 1 106 702         | –                            | –                 | –                            |
| Israël                         | 0,584                     | –                  | 852 656           | –   | 852 656           | –                            | –                 | –                            |
| Italie                         | 7,608                     | 308 100            | 11 107 898        | 308 100                                     | 11 107 898        | –                            | –                 | –                            |
| Jamaïque                       | 0,021                     | 10 862             | 30 660            | 11 604                                      | 2 290             | (742)                        | 28 370            | 27 628                       |
| Japon                          | 19,068                    | –                  | 27 839 824        | –   | 27 839 824        | –                            | –                 | –                            |
| Jordanie                       | 0,021                     | –                  | 30 660            | –   | 30 660            | –                            | –                 | –                            |
| Kazakhstan                     | 0,116                     | –                  | 169 364           | –   | 169 262           | –                            | 102               | 102                          |
| Kenya                          | 0,017                     | 14 801             | 24 821            | 14 801                                      | 24 821            | –                            | –                 | –                            |
| Kirghizistan                   | 0,001                     | 379 574            | 1 460             | 7   | –                 | 379 567                      | 1 460             | 381 027                      |
| Koweït                         | 0,400                     | –                  | 584 012           | –   | 296 994           | –                            | 287 018           | 287 018                      |
| Lesotho                        | 0,001                     | 1 960              | 1 460             | 1 960                                       | 940               | –                            | 520               | 520                          |
| Liban                          | 0,050                     | 36 636             | 73 001            | 36 636                                      | 36 868            | –                            | 36 133            | 36 133                       |
| Libéria                        | 0,001                     | 108 240            | 1 460             | 7   | –                 | 108 233                      | 1 460             | 109 693                      |
| Libye                          | 0,196                     | 64 914             | 286 165           | 64 914                                      | 286 165           | –                            | –                 | –                            |
| Lituanie                       | 0,099                     | –                  | 68 693            | –   | 68 693            | –                            | –                 | –                            |
| Luxembourg                     | 0,137                     | –                  | 200 024           | –   | 200 024           | –                            | –                 | –                            |
| Madagascar                     | 0,005                     | 4 528              | 7 300             | 4 528                                       | 7 300             | –                            | –                 | –                            |
| Malaisie                       | 0,385                     | –                  | 562 111           | –   | 562 111           | –                            | –                 | –                            |
| Malawi                         | 0,001                     | 81                 | 1 460             | 81  | 1 217             | –                            | 243               | 243                          |
| Maldives                       | 0,001                     | 1 809              | 1 460             | 1 112                                       | –                 | 697                          | 1 460             | 2 157                        |
| Mali                           | 0,005                     | 1 491              | 7 300             | 1 056                                       | –                 | 435                          | 7 300             | 7 735                        |
| Malte                          | 0,026                     | –                  | 37 961            | –   | 37 961            | –                            | –                 | –                            |
| Maroc                          | 1,295                     | –                  | 128 482           | –   | 66 155            | –                            | 62 327            | 62 327                       |

**Annexe I e) (suite)**  
**État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013**

| États Membres             | Barème des quotes-parts % | Contributions dues |                   | Montants crédités ou recouvrés en 2012-2013 |                   | Contributions non acquittées |                   | Total montants non acquittés |
|---------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|---|-------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
|                           |                           | Exercice antérieur | Exercice en cours | Exercice antérieur                          | Exercice en cours | Exercice antérieur           | Exercice en cours |                              |
| Maurice                   | 0,014                     | –                  | 24 821            | –   | 24 821            | –                            | –                 | –                            |
| Mauritanie                | 0,006                     | 82 820             | 1 460             | 7   | –                 | 82 813                       | 1 460             | 84 273                       |
| Mexique                   | 0,195                     | 7 337 941          | 5 234 202         | 7 337 941                                   | 5 234 202         | –                            | –                 | –                            |
| Monaco                    | 0,010                     | –                  | 7 300             | –   | 7 300             | –                            | –                 | –                            |
| Mongolie                  | 0,437                     | –                  | 4 380             | –   | 4 380             | –                            | –                 | –                            |
| Monténégro                | 0,007                     | –                  | 8 760             | –   | –                 | –                            | 8 760             | 8 760                        |
| Mozambique                | 0,023                     | –                  | 7 300             | –   | 7 300             | –                            | –                 | –                            |
| Myanmar                   | 0,027                     | 42 944             | 11 680            | 42 944                                      | 8 306             | –                            | 3 374             | 3 374                        |
| Namibie                   | 0,059                     | –                  | 17 520            | –   | 2 793             | –                            | 14 727            | 14 727                       |
| Népal                     | 0,010                     | 5 528              | 13 140            | 5 526                                       | 13 077            | 2                            | 63                | 65                           |
| Nicaragua                 | 1,636                     | 146 900            | 5 840             | 146 900                                     | 5 840             | –                            | –                 | –                            |
| Niger                     | 0,001                     | 102 183            | 4 380             | –   | –                 | 102 183                      | 4 380             | 106 563                      |
| Nigéria                   | 0,005                     | –                  | 173 743           | –   | 90 417            | –                            | 83 326            | 83 326                       |
| Norvège                   | 0,001                     | –                  | 1 935 998         | –   | 1 935 998         | –                            | –                 | –                            |
| Nouvelle-Zélande          | 0,064                     | –                  | 605 912           | –   | 605 912           | –                            | –                 | –                            |
| Oman                      | 0,011                     | –                  | 191 264           | –   | 191 264           | –                            | –                 | –                            |
| Ouganda                   | 0,008                     | 9 140              | 11 680            | 9 140                                       | 978               | –                            | 10 702            | 10 702                       |
| Ouzbékistan               | 0,014                     | 478 438            | 20 440            | 18 202                                      | –                 | 460 236                      | 20 440            | 480 676                      |
| Pakistan                  | 0,021                     | 63 572             | 182 504           | 63 572                                      | 93 716            | –                            | 88 788            | 88 788                       |
| Panama                    | 0,027                     | 1 398              | 48 181            | 1 398                                       | 25 647            | 0                            | 22 535            | 22 535                       |
| Papouasie-Nouvelle-Guinée | 2,452                     | 30 868             | 4 380             | 1 161                                       | –                 | 29 707                       | 4 380             | 34 087                       |
| Paraguay                  | 0,058                     | 190                | 14 601            | 190   | 8 502             | 0                            | 6 099             | 6 099                        |
| Pays-Bas                  | 0,012                     | –                  | 4 121 661         | –   | 4 121 661         | –                            | –                 | –                            |
| Pérou                     | 0,004                     | 75                 | 200 024           | 75  | 177 004           | –                            | 23 020            | 23 020                       |
| Philippines               | 0,001                     | –                  | 200 024           | –   | 200 024           | –                            | –                 | –                            |
| Pologne                   | 0,005                     | –                  | 1 839 636         | –   | 1 839 636         | –                            | –                 | –                            |
| Portugal                  | 0,017                     | –                  | 1 135 902         | –   | 1 135 902         | –                            | –                 | –                            |
| Qatar                     | 0,001                     | 91 730             | 299 306           | 91 730                                      | 21 544            | –                            | 277 762           | 277 762                      |
| République arabe syrienne | 0,038                     | –                  | 55 481            | –   | 6 212             | –                            | 49 269            | 49 269                       |
| République centrafricaine | 0,001                     | 117 511            | 1 460             | 7   | –                 | 117 504                      | 1 460             | 118 964                      |
| République de Corée       | 0,001                     | –                  | 5 021 038         | –   | 5 021 038         | –                            | –                 | –                            |
| République de Moldova     | 0,003                     | 438 596            | 4 380             | 179 808                                     | –                 | 258 788                      | 4 380             | 263 168                      |

**Annexe I e) (suite)**  
**État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013**

| États Membres                              | Barème des quotes-parts % | Contributions dues |                   | Montants crédités ou recouvrés en 2012-2013 |                   | Contributions non acquittées |                   | Total montants non acquittés |
|--|---------------------------|--------------------|-------------------|---|-------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
|  |                           | Exercice antérieur | Exercice en cours | Exercice antérieur                          | Exercice en cours | Exercice antérieur           | Exercice en cours |                              |
| République démocratique du Congo           | 0,005                     | 148 263            | 7 300             | –   | –                 | 148 263                      | 7 300             | 155 563                      |
| République démocratique populaire lao      | 0,001                     | –                  | 1 460             | –   | 1 098             | –                            | 362               | 362                          |
| République dominicaine                     | 0,064                     | 576 577            | 93 442            | 21 824                                      | –                 | 554 753                      | 93 442            | 648 195                      |
| République populaire démocratique de Corée | 0,011                     | 7 317              | 16 061            | 7 317                                       | 9 077             | –                            | 6 984             | 6 984                        |
| République tchèque                         | 0,531                     | –                  | 775 275           | –   | 775 275           | –                            | –                 | –                            |
| République-Unie de Tanzanie                | 0,010                     | 24                 | 14 601            | 24  | 2 393             | –                            | 12 208            | 12 208                       |
| Roumanie                                   | 0,359                     | –                  | 392 748           | –   | 392 748           | –                            | –                 | –                            |
| Royaume-Uni                                |                           | –                  | 7 229 081         | –   | 7 229 081         | –                            | –                 | –                            |
| Rwanda                                     | 0,219                     | 713                | 1 460             | 713   | 385               | –                            | 1 075             | 1 075                        |
| Sainte-Lucie                               | 0,001                     | 2 199              | 1 460             | 1 269                                       | –                 | 930                          | 1 460             | 2 390                        |
| Saint-Kitts-et-Nevis                       | 0,001                     | 3 120              | 1 460             | 1 050                                       | –                 | 2 070                        | 1 460             | 3 530                        |
| Saint-Vincent-et-les Grenadines            | 0,001                     | 116 981            | 1 460             | 7   | –                 | 116 974                      | 1 460             | 118 434                      |
| Samoa                                      | 0,001                     | –                  | 1 460             | –   | 1 460             | –                            | –                 | –                            |
| Sao Tomé-et-Principe                       | 0,001                     | 140 690            | 1 460             | 7   | –                 | 140 683                      | 1 460             | 142 143                      |
| Sénégal                                    | 0,009                     | 3 457              | 13 140            | 2 276                                       | –                 | 1 181                        | 13 140            | 14 321                       |
| Serbie                                     | 0,056                     | –                  | 81 762            | –   | 81 762            | –                            | –                 | –                            |
| Seychelles                                 | 0,003                     | 3 502              | 4 380             | 1 577                                       | –                 | 1 925                        | 4 380             | 6 305                        |
| Sierra Leone                               | 0,001                     | –                  | 1 460             | –   | 1 322             | –                            | 138               | 138                          |
| Slovaquie                                  | 0,216                     | –                  | 315 366           | –   | 315 366           | –                            | –                 | –                            |
| Slovénie                                   | 0,157                     | –                  | 229 224           | –   | 229 224           | –                            | –                 | –                            |
| Somalie                                    | 0,001                     | 140 689            | 1 460             | 7   | –                 | 140 682                      | 1 460             | 142 142                      |
| Soudan                                     | 0,010                     | 21 826             | 14 601            | 21 826                                      | 14 601            | –                            | –                 | –                            |
| Sri Lanka                                  | 0,029                     | –                  | 42 341            | –   | 42 341            | –                            | –                 | –                            |
| Suède                                      | 1,619                     | –                  | 2 363 787         | –   | 2 363 787         | –                            | –                 | –                            |
| Suisse                                     | 1,720                     | –                  | 2 511 249         | –   | 2 440 022         | –                            | 71 227            | 71 227                       |
| Suriname                                   | 0,005                     | –                  | 7 300             | –   | 3 722             | –                            | 3 578             | 3 578                        |
| Swaziland                                  | 0,005                     | 4 419              | 7 300             | 1 466                                       | –                 | 2 953                        | 7 300             | 10 253                       |
| Tadjikistan                                | 0,003                     | 118 290            | 4 380             | 24 968                                      | –                 | 93 322                       | 4 380             | 97 702                       |
| Tchad                                      | 0,003                     | 100 618            | 4 380             | –   | –                 | 100 618                      | 4 380             | 104 998                      |

**Annexe I e) (suite)**  
**État des contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire (en euros) au 31 décembre 2013**

| États Membres   | Barème des quotes-parts % | Contributions dues |                    | Montants crédités ou recouvrés en 2012-2013 |                    | Contributions non acquittées |                   | Total montants non acquittés |
|---|---------------------------|--------------------|--------------------|---|--------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
|   |                           | Exercice antérieur | Exercice en cours  | Exercice antérieur                          | Exercice en cours  | Exercice antérieur           | Exercice en cours |                              |
| Thaïlande   | 0,318                     | –                  | 464 289            | –   | 464 289            | –                            | –                 | –                            |
| Timor-Leste   | 0,001                     | –                  | 1 460              | –   | 1 460              | –                            | –                 | –                            |
| Togo  | 0,001                     | 50 025             | 1 460              | 38 311                                      | –                  | 11 714                       | 1 460             | 13 174                       |
| Tonga   | 0,001                     | 1 827              | 1 460              | 1 827                                       | 1 100              | –                            | 360               | 360                          |
| Trinité-et-Tobago   | 0,067                     | –                  | 97 822             | –   | 48 968             | –                            | 48 854            | 48 854                       |
| Tunisie   | 0,046                     | –                  | 67 161             | –   | 64 572             | –                            | 2 589             | 2 589                        |
| Turkménistan  | 0,040                     | 249 142            | 58 401             | –   | –                  | 249 142                      | 58 401            | 307 543                      |
| Turquie   | 0,939                     | –                  | 1 370 967          | –   | 1 370 967          | –                            | –                 | –                            |
| Tuvalu  | 0,001                     | –                  | 1 460              | –   | –                  | –                            | 1 460             | 1 460                        |
| Ukraine   | 0,132                     | 1 899 772          | 192 724            | 923 034                                     | –                  | 976 738                      | 192 724           | 1 169 462                    |
| Uruguay   | 0,041                     | 29 147             | 59 862             | 29 147                                      | 35 862             | –                            | 24 000            | 24 000                       |
| Vanuatu   | 0,001                     | 84 377             | 1 460              | 7   | –                  | 84 370                       | 1 460             | 85 830                       |
| Venezuela (République bolivarienne du)  | 0,478                     | 304 450            | 697 893            | 304 450                                     | 104 901            | –                            | 592 992           | 592 992                      |
| Viet Nam  | 0,050                     | –                  | 73 001             | –   | 73 001             | –                            | –                 | –                            |
| Yémen   | 0,010                     | 14 649             | 14 601             | 13 832                                      | –                  | 817                          | 14 601            | 15 418                       |
| Zambie  | 0,006                     | –                  | 8 760              | –   | 8 760              | –                            | –                 | –                            |
| Zimbabwe  | 0,005                     | –                  | 7 300              | –   | 3 988              | –                            | 3 312             | 3 312                        |
| Total partiel:  | 100,000                   | 38 328 363         | 153 156 086        | 22 770 579                                  | 146 380 212        | 15 557 784                   | 6 775 874         | 22 333 658                   |
| <b>ANCIENS ÉTATS MEMBRES:</b>   |                           |                    |                    |   |                    |                              |                   |                              |
| États-Unis d'Amérique   |                           | 69 068 887         | –                  | –   | –                  | 69 068 887                   | –                 | 69 068 887                   |
| Ex-Yougoslavie  |                           | 2 081 599          | –                  | –   | –                  | 2 081 599                    | –                 | 2 081 599                    |
| Total partiel:  |                           | 71 150 486         | –                  | –   | –                  | 71 150 486                   | –                 | 71 150 486                   |
| <b>TOTAL</b>  |                           | <b>109 478 850</b> | <b>153 156 086</b> | <b>22 770 580</b>                           | <b>146 380 212</b> | <b>86 708 270</b>            | <b>6 775 875</b>  | <b>93 484 145</b>            |
| Prévisions additionnelles pour l'exercice biennal 2004-2005 concernant le renforcement des mesures de sécurité (GC.11/Dec.15) |                           | 91 800             | –                  | –   | –                  | 91 774                       | –                 | 91 774                       |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL</b>  |                           | <b>109 570 650</b> | <b>153 156 086</b> | <b>22 770 606</b>                           | <b>146 380 212</b> | <b>86 800 044</b>            | <b>6 775 875</b>  | <b>93 575 919</b>            |

Annexe I f)

État des avances au Fonds de roulement au 31 décembre 2013  
(en euros)

| États Membres                   | Barème des quotes-parts (%) | Montants des avances | Montants recouverts de 1986 à 2011 | Ajustements opérés en 2012-2013 | Montants recouverts en 2012-2013 | Montants non acquittés |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Afghanistan                     | 0,006                       | 404                  | 74                                 | 330                             | -                                | -                      |
| Afrique du Sud                  | 0,586                       | 39 483               | 29 915                             | 9 568                           | -                                | -                      |
| Albanie                         | 0,014                       | 943                  | 594                                | 349                             | -                                | -                      |
| Algérie                         | 0,195                       | 13 139               | 8 759                              | 4 380                           | -                                | -                      |
| Allemagne                       | 12,202                      | 822 139              | 884 974                            | (62 835)                        | -                                | -                      |
| Angola                          | 0,010                       | 674                  | 297                                | 377                             | -                                | -                      |
| Arabie saoudite                 | 1,263                       | 85 098               | 77 201                             | 7 897                           | -                                | -                      |
| Argentine                       | 0,437                       | 29 444               | 33 552                             | (4 108)                         | -                                | -                      |
| Arménie                         | 0,007                       | 472                  | 223                                | -                               | 249                              | -                      |
| Autriche                        | 1,295                       | 87 254               | 91 526                             | (4 272)                         | -                                | -                      |
| Azerbaïdjan                     | 0,023                       | 1 550                | 520                                | -                               | 1 030                            | -                      |
| Bahamas                         | 0,027                       | 1 819                | 1 633                              | 186                             | -                                | -                      |
| Bahreïn                         | 0,059                       | 3 975                | 3 415                              | 560                             | -                                | -                      |
| Bangladesh                      | 0,010                       | 674                  | 742                                | (68)                            | -                                | -                      |
| Barbade                         | 0,012                       | 809                  | 965                                | (156)                           | -                                | -                      |
| Bélarus                         | 0,064                       | 4 312                | 2 078                              | 2 234                           | -                                | -                      |
| Belgique                        | 1,636                       | 110 229              | 113 721                            | (3 492)                         | -                                | -                      |
| Belize                          | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |
| Bénin                           | 0,005                       | 337                  | 74                                 | 263                             | -                                | -                      |
| Bhoutan                         | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |
| Bolivie (État plurinational de) | 0,011                       | 741                  | 594                                | 147                             | -                                | -                      |
| Bosnie-Herzégovine              | 0,021                       | 1 415                | 594                                | 821                             | -                                | -                      |
| Botswana                        | 0,027                       | 1 819                | 1 410                              | 409                             | -                                | -                      |
| Brésil                          | 2,452                       | 165 209              | 90 413                             | -                               | 74 796                           | -                      |
| Bulgarie                        | 0,058                       | 3 908                | 2 078                              | 1 830                           | -                                | -                      |
| Burkina Faso                    | 0,004                       | 270                  | 223                                | 47                              | -                                | -                      |
| Burundi                         | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |
| Cabo Verde                      | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |
| Cameroun                        | 0,017                       | 1 145                | 965                                | 180                             | -                                | -                      |
| Chili                           | 0,359                       | 24 188               | 16 628                             | 7 560                           | -                                | -                      |
| Chine                           | 4,853                       | 326 982              | 275 172                            | -                               | 51 810                           | -                      |
| Chypre                          | 0,070                       | 4 716                | 4 528                              | 188                             | -                                | -                      |
| Colombie                        | 0,219                       | 14 756               | 10 838                             | 1 604                           | 2 314                            | -                      |
| Comores                         | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |
| Congo                           | 0,005                       | 337                  | 74                                 | 263                             | -                                | -                      |
| Costa Rica                      | 0,052                       | 3 504                | 3 266                              | 238                             | -                                | -                      |
| Côte d'Ivoire                   | 0,014                       | 943                  | 965                                | (22)                            | -                                | -                      |
| Croatie                         | 0,148                       | 9 972                | 5 122                              | 4 850                           | -                                | -                      |
| Cuba                            | 0,108                       | 7 277                | 5 567                              | 1 710                           | -                                | -                      |
| Danemark                        | 1,120                       | 75 463               | 76 235                             | (772)                           | -                                | -                      |
| Djibouti                        | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |
| Dominique                       | 0,001                       | 67                   | 74                                 | (7)                             | -                                | -                      |



## Annexe I f) (suite)

État des avances au Fonds de roulement au 31 décembre 2013  
(en euros)

| États Membres                         | Barème des<br>quotes-parts<br>(%) | Montants des<br>avances | Montants<br>recouvrés de<br>1986 à 2011 | Ajustements<br>opérés en<br>2012-2013 | Montants<br>recouvrés en<br>2012-2013 | Montants<br>non acquittés |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Égypte                                | 0,143                             | 9 635                   | 9 056                                   | 579                                   | –                                     | –                         |
| El Salvador                           | 0,028                             | 1 887                   | 153                                     | –                                     | –                                     | 1 734                     |
| Émirats arabes unis                   | 0,595                             | 40 090                  | 31 177                                  | 8 913                                 | –                                     | –                         |
| Équateur                              | 0,061                             | 4 110                   | 2 153                                   | –                                     | 1 957                                 | –                         |
| Érythrée                              | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Espagne                               | 4,835                             | 325 770                 | 306 200                                 | 19 570                                | –                                     | –                         |
| Éthiopie                              | 0,010                             | 674                     | 297                                     | 377                                   | –                                     | –                         |
| Ex-République yougoslave de Macédoine | 0,011                             | 741                     | 520                                     | 221                                   | –                                     | –                         |
| Fédération de Russie                  | 2,438                             | 164 266                 | 123 816                                 | 40 450                                | –                                     | –                         |
| Fidji                                 | 0,006                             | 404                     | 297                                     | 107                                   | –                                     | –                         |
| Finlande                              | 0,861                             | 58 012                  | 58 197                                  | (185)                                 | –                                     | –                         |
| France                                | 9,318                             | 627 822                 | 650 109                                 | (22 287)                              | –                                     | –                         |
| Gabon                                 | 0,020                             | 1 348                   | 817                                     | 531                                   | –                                     | –                         |
| Gambie                                | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Géorgie                               | 0,009                             | 606                     | 297                                     | –                                     | –                                     | 309                       |
| Ghana                                 | 0,009                             | 606                     | 445                                     | 161                                   | –                                     | –                         |
| Grèce                                 | 1,052                             | 70 881                  | 61 463                                  | 9 418                                 | –                                     | –                         |
| Grenade                               | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Guatemala                             | 0,043                             | 2 897                   | 3 266                                   | (369)                                 | –                                     | –                         |
| Guinée                                | 0,003                             | 202                     | 74                                      | 128                                   | –                                     | –                         |
| Guinée-Bissau                         | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Guinée équatoriale                    | 0,010                             | 674                     | 223                                     | 451                                   | –                                     | –                         |
| Guyana                                | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Haïti                                 | 0,005                             | 337                     | 223                                     | 114                                   | –                                     | –                         |
| Honduras                              | 0,011                             | 741                     | 520                                     | 221                                   | –                                     | –                         |
| Hongrie                               | 0,443                             | 29 848                  | 25 164                                  | –                                     | 4 684                                 | –                         |
| Inde                                  | 0,813                             | 54 778                  | 46 394                                  | –                                     | 8 384                                 | –                         |
| Indonésie                             | 0,362                             | 24 391                  | 16 628                                  | –                                     | 7 763                                 | –                         |
| Iran (République islamique d')        | 0,355                             | 23 919                  | 18 558                                  | 5 361                                 | –                                     | –                         |
| Iraq                                  | 0,030                             | 2 021                   | 1 559                                   | 462                                   | –                                     | –                         |
| Irlande                               | 0,758                             | 51 072                  | 45 949                                  | 5 123                                 | –                                     | –                         |
| Israël                                | 0,584                             | 39 348                  | 43 202                                  | (3 854)                               | –                                     | –                         |
| Italie                                | 7,608                             | 512 607                 | 524 066                                 | (11 459)                              | –                                     | –                         |
| Jamaïque                              | 0,021                             | 1 415                   | 1 039                                   | 376                                   | –                                     | –                         |
| Japon                                 | 19,068                            | 1 284 765               | 1 633 067                               | (348 302)                             | –                                     | –                         |
| Jordanie                              | 0,021                             | 1 415                   | 1 262                                   | 153                                   | –                                     | –                         |
| Kazakhstan                            | 0,116                             | 7 816                   | 2 969                                   | 4 847                                 | –                                     | –                         |
| Kenya                                 | 0,017                             | 1 145                   | 1 039                                   | 106                                   | –                                     | –                         |
| Kirghizistan                          | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Koweït                                | 0,400                             | 26 951                  | 18 780                                  | 8 171                                 | –                                     | –                         |
| Lesotho                               | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Liban                                 | 0,050                             | 3 369                   | 3 489                                   | (120)                                 | –                                     | –                         |

Annexe I f) (suite)

État des avances au Fonds de roulement au 31 décembre 2013  
(en euros)

| États Membres             | Barème des<br>quotes-parts<br>(%) | Montants des<br>avances | Montants<br>recouvrés de<br>1986 à 2011 | Ajustements<br>opérés en<br>2012-2013 | Montants<br>recouvrés en<br>2012-2013 | Montants<br>non acquittés |
|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Libéria                   | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Libye                     | 0,196                             | 13 206                  | 6 384                                   | 6 822                                 | –                                     | –                         |
| Lituanie                  | 0,099                             | 6 670                   | 3 192                                   | 3 478                                 | –                                     | –                         |
| Luxembourg                | 0,137                             | 9 231                   | 8 759                                   | 472                                   | –                                     | –                         |
| Madagascar                | 0,005                             | 337                     | 223                                     | 114                                   | –                                     | –                         |
| Malaisie                  | 0,385                             | 25 940                  | 19 597                                  | 6 343                                 | –                                     | –                         |
| Malawi                    | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Maldives                  | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Mali                      | 0,005                             | 337                     | 74                                      | 263                                   | –                                     | –                         |
| Malte                     | 0,026                             | 1 752                   | 1 782                                   | (30)                                  | –                                     | –                         |
| Maroc                     | 0,088                             | 5 929                   | 4 305                                   | 1 624                                 | –                                     | –                         |
| Maurice                   | 0,017                             | 1 145                   | 1 113                                   | –                                     | 32                                    | –                         |
| Mauritanie                | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Mexique                   | 3,585                             | 241 548                 | 232 860                                 | 8 688                                 | –                                     | –                         |
| Monaco                    | 0,005                             | 337                     | 297                                     | 40                                    | –                                     | –                         |
| Mongolie                  | 0,003                             | 202                     | 74                                      | 128                                   | –                                     | –                         |
| Monténégro                | 0,006                             | 404                     | 74                                      | 135                                   | –                                     | 195                       |
| Mozambique                | 0,005                             | 337                     | 74                                      | –                                     | 263                                   | –                         |
| Myanmar                   | 0,008                             | 539                     | 520                                     | 19                                    | –                                     | –                         |
| Namibie                   | 0,012                             | 809                     | 594                                     | 215                                   | –                                     | –                         |
| Népal                     | 0,009                             | 606                     | 297                                     | 309                                   | –                                     | –                         |
| Nicaragua                 | 0,004                             | 270                     | 74                                      | –                                     | 196                                   | –                         |
| Niger                     | 0,003                             | 202                     | 74                                      | –                                     | –                                     | 128                       |
| Nigéria                   | 0,119                             | 8 018                   | 4 973                                   | 3 045                                 | –                                     | –                         |
| Norvège                   | 1,326                             | 89 342                  | 80 688                                  | –                                     | 8 654                                 | –                         |
| Nouvelle-Zélande          | 0,415                             | 27 962                  | 26 426                                  | –                                     | 1 536                                 | –                         |
| Oman                      | 0,131                             | 8 826                   | 7 497                                   | 1 329                                 | –                                     | –                         |
| Ouganda                   | 0,008                             | 539                     | 297                                     | 242                                   | –                                     | –                         |
| Ouzbékistan               | 0,014                             | 943                     | 817                                     | 126                                   | –                                     | –                         |
| Pakistan                  | 0,125                             | 8 422                   | 6 087                                   | 2 335                                 | –                                     | –                         |
| Panama                    | 0,033                             | 2 223                   | 2 375                                   | (152)                                 | –                                     | –                         |
| Papouasie-Nouvelle-Guinée | 0,003                             | 202                     | 223                                     | (21)                                  | –                                     | –                         |
| Paraguay                  | 0,010                             | 674                     | 520                                     | 154                                   | –                                     | –                         |
| Pays-Bas                  | 2,823                             | 190 206                 | 193 221                                 | (3 015)                               | –                                     | –                         |
| Pérou                     | 0,137                             | 9 231                   | 8 017                                   | 1 214                                 | –                                     | –                         |
| Philippines               | 0,137                             | 9 231                   | 8 017                                   | 1 214                                 | –                                     | –                         |
| Pologne                   | 1,260                             | 84 895                  | 51 664                                  | –                                     | 33 231                                | –                         |
| Portugal                  | 0,778                             | 52 420                  | 54 337                                  | (1 917)                               | –                                     | –                         |
| Qatar                     | 0,205                             | 13 812                  | 8 759                                   | 5 053                                 | –                                     | –                         |
| République arabe syrienne | 0,038                             | 2 560                   | 1 633                                   | 927                                   | –                                     | –                         |
| République centrafricaine | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| République de Corée       | 3,439                             | 231 711                 | 224 176                                 | –                                     | 7 535                                 | –                         |

## Annexe I f) (suite)

État des avances au Fonds de roulement au 31 décembre 2013  
(en euros)

| États Membres                              | Barème des<br>quotes-parts<br>(%) | Montants des<br>avances | Montants<br>recouvrés de<br>1986 à 2011 | Ajustements<br>opérés en<br>2012-2013 | Montants<br>recouvrés en<br>2012-2013 | Montants<br>non acquittés |
|--|-----------------------------------|-------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| République de Moldova                      | 0,003                             | 202                     | 74                                      | –                                     | 128                                   | –                         |
| République démocratique du Congo           | 0,005                             | 337                     | 297                                     | –                                     | –                                     | 40                        |
| République démocratique populaire lao      | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| République dominicaine                     | 0,064                             | 4 312                   | 325                                     | –                                     | 3 987                                 | –                         |
| République populaire démocratique de Corée | 0,011                             | 741                     | 742                                     | (1)                                   | –                                     | –                         |
| République tchèque                         | 0,531                             | 35 777                  | 29 024                                  | 6 753                                 | –                                     | –                         |
| République-Unie de Tanzanie                | 0,010                             | 674                     | 594                                     | 80                                    | –                                     | –                         |
| Roumanie                                   | 0,269                             | 18 125                  | 7 200                                   | 10 925                                | –                                     | –                         |
| Royaume-Uni                                |                                   | 685 294                 | 685 294                                 | –                                     | –                                     | –                         |
| Rwanda                                     | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Sainte-Lucie                               | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Saint-Kitts-et-Nevis                       | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Saint-Vincent-et-les Grenadines            | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Samoa                                      | 0,001                             | 67                      | 74                                      | –                                     | –                                     | –                         |
| Sao Tomé-et-Principe                       | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Sénégal                                    | 0,009                             | 606                     | 445                                     | 161                                   | –                                     | –                         |
| Serbie                                     | 0,056                             | 3 773                   | 2 153                                   | 1 620                                 | –                                     | –                         |
| Seychelles                                 | 0,003                             | 202                     | 223                                     | (21)                                  | –                                     | –                         |
| Sierra Leone                               | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Slovaquie                                  | 0,216                             | 14 554                  | 6 532                                   | 8 022                                 | –                                     | –                         |
| Slovénie                                   | 0,157                             | 10 578                  | 9 873                                   | 705                                   | –                                     | –                         |
| Somalie                                    | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Soudan                                     | 0,010                             | 674                     | 742                                     | (68)                                  | –                                     | –                         |
| Sri Lanka                                  | 0,029                             | 1 954                   | 1 633                                   | 321                                   | –                                     | –                         |
| Suède                                      | 1,619                             | 109 084                 | 110 529                                 | (1 445)                               | –                                     | –                         |
| Suisse                                     | 1,720                             | 115 889                 | 125 449                                 | (9 560)                               | –                                     | –                         |
| Suriname                                   | 0,005                             | 337                     | 74                                      | 263                                   | –                                     | –                         |
| Swaziland                                  | 0,005                             | 337                     | 223                                     | 114                                   | –                                     | –                         |
| Tadjikistan                                | 0,003                             | 202                     | 74                                      | –                                     | 128                                   | –                         |
| Tchad                                      | 0,003                             | 202                     | 74                                      | –                                     | –                                     | 128                       |
| Thaïlande                                  | 0,318                             | 21 426                  | 19 226                                  | –                                     | 2 200                                 | –                         |
| Timor-Leste                                | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Togo                                       | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Tonga                                      | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |
| Trinité-et-Tobago                          | 0,067                             | 4 514                   | 2 821                                   | 1 693                                 | –                                     | –                         |
| Tunisie                                    | 0,046                             | 3 099                   | 3 192                                   | (93)                                  | –                                     | –                         |
| Turkménistan                               | 0,040                             | 2 695                   | 56                                      | –                                     | –                                     | 2 639                     |
| Turquie                                    | 0,939                             | 63 267                  | 39 342                                  | 23 925                                | –                                     | –                         |
| Tuvalu                                     | 0,001                             | 67                      | –                                       | –                                     | –                                     | 67                        |
| Ukraine                                    | 0,132                             | 8 894                   | 4 677                                   | 4 217                                 | –                                     | –                         |
| Uruguay                                    | 0,041                             | 2 762                   | 2 821                                   | (59)                                  | –                                     | –                         |
| Vanuatu                                    | 0,001                             | 67                      | 74                                      | (7)                                   | –                                     | –                         |

**Annexe I f) (suite)**

**État des avances au Fonds de roulement au 31 décembre 2013**  
(en euros)

| <b>États Membres</b>                   | Barème des<br>quotes-parts<br>(%) | Montants des<br>avances | Montants<br>recouvrés de<br>1986 à 2011 | Ajustements<br>opérés en<br>2012-2013 | Montants<br>recouvrés en<br>2012-2013 | Montants<br>non acquittés |
|--|-----------------------------------|-------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Venezuela (République bolivarienne du) | 0,478                             | 32 206                  | 20 636                                  | 11 570                                | –                                     | –                         |
| Viet Nam                               | 0,050                             | 3 369                   | 2 450                                   | 919                                   | –                                     | –                         |
| Yémen                                  | 0,010                             | 674                     | 742                                     | (68)                                  | –                                     | –                         |
| Zambie                                 | 0,006                             | 404                     | 74                                      | 330                                   | –                                     | –                         |
| Zimbabwe                               | 0,005                             | 337                     | 817                                     | (480)                                 | –                                     | –                         |
| <b>T O T A L</b>                       | <b>100,0000</b>                   | <b>7 423 030</b>        | <b>7 418 367</b>                        | <b>(211 447)</b>                      | <b>210 877</b>                        | <b>5 240</b>              |