



Conseil du développement industriel
Quarante-septième session
Vienne, 1^{er}-3 juillet 2019
Point 5 a) de l'ordre du jour provisoire
Rapport du Commissaire aux comptes pour 2018

Comité des programmes et des budgets
Trente-cinquième session
Vienne, 14-16 mai 2019
Point 4 de l'ordre du jour provisoire
Rapport du Commissaire aux comptes pour 2018

**Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes
de l'ONUDI pour l'année financière allant du 1^{er} janvier
au 31 décembre 2018**

Table des matières

	<i>Page</i>
LETTRE D'ENVOI	4
Liste des abréviations.....	5
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	6
A. Mandat, portée de l'audit et méthodologie.....	14
B. Résultats de l'audit.....	15
1. Questions financières.....	15
1.1 Audit et états financiers	15
1.2 Données financières importantes	16
1.2.1 Situation financière.....	16
1.2.2 Résultats financiers.....	18
1.2.3 Flux de trésorerie.....	19
1.2.4 Comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs.....	19
1.3 Analyse des comptes des états financiers	20
1.3.1 Passifs à long terme – Assurance maladie après la cessation de service.....	20
1.3.2 Contributions volontaires à recevoir	20
1.3.3 Immobilisations corporelles.....	21
1.3.4 Dettes et charges à payer	21
1.3.5 Gains de change comptabilisés d'avance	22
1.3.6 Contributions en nature.....	22
1.3.7 Gains de change latents	23



1.4 Mécanismes de gestion financière	23
1.4.1 Directives financières structurées	23
1.4.2 Plan comptable	23
1.5 Division des bâtiments	24
1.5.1 Accord concernant les intérêts de l'ONUDI à l'égard de l'actif et du passif de la Division des bâtiments	24
1.5.2 Mise à jour des instructions financières pour les opérations de la Division des bâtiments	25
2. Questions de gouvernance	25
2.1 Mécanismes de gouvernance	25
2.1.1 Dispositif d'application du principe de responsabilité, fonctions et responsabilités	25
2.1.2 Rapports hiérarchiques des bureaux hors Siège	26
2.1.3 Dispositif de contrôle interne	27
2.1.4 Mécanismes de déontologie	27
2.1.5 Responsabilité vis-à-vis des biens	29
2.1.6 Transparence des achats	30
2.2 Gestion des risques institutionnels	31
2.2.1 Document d'orientation et plans de mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels	31
2.2.2 Gouvernance de la gestion des risques	31
2.3 Gestion axée sur les résultats	32
2.3.1 Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats	32
2.3.2 Planification des activités, suivi des plans de travail et communication d'informations à ce sujet.	36
2.3.3 La gestion axée sur les résultats – Mise en œuvre du programme, suivi et communication des résultats.	38
2.3.4 Cadre de suivi et de communication des résultats de l'Organisation	39
2.3.5 Éléments du cadre logique des programmes	40
2.4 Gestion des projets	42
2.4.1 Identification, élaboration et examen/approbation des projets, et lignes directrices.	42
2.4.2 Exécution et évaluation des projets	45
C. Mise en œuvre des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes	47
D. Informations communiquées par la Direction	51
E. Remerciements	52

ANNEXES

Attestation du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'année financière terminée le 31 décembre 2018.	53
ÉTATS FINANCIERS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2018.	55
Rapport du Directeur général.	55

Certificat attestant l'exactitude des états financiers et responsabilité du Directeur général. . .	57
État 1 : État de la situation financière au 31 décembre 2018	58
État 2 : État des résultats financiers pour l'année financière terminée le 31 décembre 2018. .	59
État 3 : État des variations de l'actif net pour l'année financière terminée le 31 décembre 2018	60
État 4 : Tableau des flux de trésorerie pour l'année financière terminée le 31 décembre 2018	61
État 5 : État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année financière terminée le 31 décembre 2018	62
Notes relatives aux états financiers	64



République des Philippines
COMMISSION DE VÉRIFICATION DES COMPTES
Commonwealth Avenue, Quezon City, Philippines

LETTRE D'ENVOI

Le 1^{er} avril 2019

Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de présenter au Conseil du développement industriel à sa quarante-septième session, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets à sa trente-cinquième session, le rapport du Commissaire aux comptes et son opinion sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) pour l'année financière close le 31 décembre 2018.

Je remercie le Conseil du développement industriel de l'honneur et du privilège qui m'ont été faits d'être Commissaire aux comptes de l'ONUDI.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, les assurances de ma très haute considération.

Commissaire aux comptes,
Président de la Commission de vérification
des comptes de la République des Philippines

[Signé]

Michael G. Aguinaldo

M^{me} Faouzia Mebarki

Présidente de la quarante-septième session du Conseil du développement industriel
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne, Autriche

Liste des abréviations

Sigle ou acronyme	Description
CIV	Centre international de Vienne
COSO	Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway
DGAI	instruction administrative du Directeur général
GBP	Global Banking Project
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PGI	progiciel de gestion intégré
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
RTLS	système de localisation en temps réel
SMART	spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps
TIC	technologies de l'information et des communications

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Introduction

Le présent rapport du Commissaire aux comptes sur la vérification des états financiers et des opérations de l'**Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)** est publié conformément au chapitre XI du Règlement financier de l'ONUDI et est transmis au Conseil du développement industriel par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets.

Le présent rapport est le premier que le Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines présente au Conseil du développement industriel, en vertu du mandat de Commissaire aux comptes pour les deux exercices financiers commençant le 1^{er} juillet 2018 (2018-2020), que la Conférence générale lui a confié à sa dix-septième session en décembre 2017.

L'objectif global de la vérification est de fournir une assurance indépendante aux États Membres, de contribuer à renforcer les principes de transparence et de responsabilité au sein de l'Organisation et d'appuyer les objectifs des travaux de cette dernière grâce au processus d'audit externe. Dans le présent rapport, nous avons exposé en détail nos observations et formulé des recommandations visant à améliorer encore l'efficacité et l'efficacité des opérations de gestion et à apporter une valeur ajoutée à la gouvernance de l'ONUDI.

Résultat global de la vérification des comptes

En vertu de notre mandat, nous avons vérifié les états financiers de l'ONUDI conformément au Règlement financier et aux Normes internationales d'audit publiées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance. Nous avons conclu que les états financiers donnaient pour tous les éléments de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'ONUDI pour l'année financière close le 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats financiers, des variations de l'actif net, des flux de trésorerie et de l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). En conséquence, nous avons émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'Organisation pour l'année financière close le 31 décembre 2018.

Nous avons également conclu que les méthodes comptables avaient été appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent et que les opérations de l'ONUDI dont nous avons eu connaissance au cours de la vérification ou qui ont fait l'objet de sondages dans le cadre de la vérification des états financiers étaient, pour tous les éléments de caractère significatif, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant de l'ONUDI.

Résumé des recommandations

Nous avons formulé d'importantes recommandations sur les possibilités d'amélioration relevées. Ces recommandations sont examinées en détail dans les paragraphes ci-après du rapport :

1. Questions financières

1.1. Analyse des comptes des états financiers

Passif à long terme – Assurance maladie après la cessation de service

1) **Étant donné que le financement de l'assurance maladie après la cessation de service est une préoccupation récurrente et constante, et compte tenu des recommandations formulées par le Groupe de travail de l'Organisation des Nations Unies (ONU) sur l'assurance maladie après la cessation de service, l'ONUDI est encouragée à envisager de fixer une date d'engagement ou des objectifs d'étape pour donner suite à ces recommandations.**

Contributions volontaires à recevoir

2) **Faire le point sur les sommes à recevoir résultant d'accords signés avec des donateurs, en veillant à ce que les montants des versements échelonnés ou des paiements de préfinancement qui**

sont déjà mentionnés dans les accords et qui, par conséquent, peuvent déjà être évalués de manière fiable, soient correctement comptabilisés ;

Immobilisations corporelles

3) Traiter l'acquisition subséquente de biens de faible valeur comme une dépense pure et simple au moment de l'acquisition puisque ces biens ne correspondent pas à la définition d'immobilisations corporelles. Ces éléments peuvent toujours faire l'objet d'un suivi dans le registre des biens même s'ils ne sont pas comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles ;

4) Examiner le registre des biens pour déterminer la classification appropriée de toutes les immobilisations corporelles, en veillant à ce que tous les éléments qui n'atteignent pas le seuil d'immobilisation soient correctement classés comme biens de faible valeur ;

Comptes créditeurs et charges à payer

5) Examiner toutes les charges à payer résultant de petites différences entre les confirmations et les factures, qui ont peu de chances d'être recouvrées par le fournisseur et effectuer les ajustements nécessaires. En outre, les charges à payer qui sont en souffrance depuis longtemps doivent être réexaminées et évaluées pour s'assurer que les engagements figurant dans les livres sont toujours valables ;

6) Examiner les soldes anormaux et si, compte tenu de l'examen, ils ne sont plus valides, les annuler immédiatement ;

7) Introduire des modifications au progiciel SAP ou demander de telles modifications afin que les paiements de factures qui ne correspondent pas aux confirmations ne soient pas automatiquement traités, mais qu'ils soient signalés et fassent l'objet d'un examen plus approfondi et d'une approbation correspondante avant traitement, pour faire en sorte d'éviter la présence de soldes anormaux ;

8) Examiner la validité des passifs afin d'isoler ceux dont on ne peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils soient réglés, comme ceux dont le créancier n'est pas connu ou qui correspondent à une imputation erronée, et les reclasser dans les comptes appropriés ;

Gains de change comptabilisés d'avance

9) Reclasser les gains de réévaluation réalisés non distribués comme compte de capitaux propres, conformément aux prescriptions des normes IPSAS ; et

10) Adopter formellement une proposition tendant à maintenir le fonds sous forme de réserve pour les services de coopération technique ;

Contributions en nature

11) Étudier la possibilité de comptabiliser dans les livres à titre de charge l'utilisation gratuite d'espaces/locaux de bureaux en appliquant la juste valeur équivalant aux taux en vigueur pour des locations similaires, ainsi que l'utilisation provisoire de machines servant à l'exécution de projets ;

12) Mettre à jour les conventions comptables relatives au traitement des contributions pour services et biens en nature pour faire en sorte qu'elles soient fidèlement présentées dans les états financiers et suffisamment signalées dans les notes relatives aux états financiers ;

Gains de change latents

13) Examiner tous les éléments monétaires qui affichent des soldes significatifs en devises autres que l'euro et les inclure dans la conversion de fin d'exercice pour assurer une présentation fidèle des comptes correspondants ainsi que des gains ou pertes latents dans les états financiers ;

1.2. Mécanismes de gestion financière

Directives financières structurées

14) Envisager de formuler des directives financières structurées pour guider le personnel des finances et les autres personnels concernés dans l'exercice de leurs rôles et fonctions, ce qui garantira la fiabilité des documents comptables, renforcera la responsabilité et favorisera l'efficacité opérationnelle ;

Plan comptable

15) Revoir et actualiser le plan comptable afin de donner, pour chaque compte, une description appropriée qui illustrera la fonction du compte, de sorte que le personnel chargé de comptabiliser les opérations ait une idée précise de la nature et de l'utilisation des comptes de l'ONUDI ;

16) Examiner les autres domaines signalés, comme les comptes qui ne sont pas assortis de compte d'ordre correspondant, les noms de compte qui ne se rapportent pas aux opérations applicables et les noms de compte apparaissant en double ;

1.3. Division des bâtiments

Accord contraignant concernant les intérêts de l'ONUDI à l'égard de l'actif et du passif de la Division des bâtiments

17) Élaborer et présenter aux organisations sises au Centre international de Vienne (CIV) une proposition détaillant la part de chacune d'elles dans l'exploitation conjointe de la Division des bâtiments en vue de parvenir à la signature d'un accord contraignant entre elles.

Mise à jour des instructions financières pour les opérations de la Division des bâtiments

18) En consultation avec les organisations sises au CIV, mettre à jour l'instruction financière sur le traitement comptable des opérations de la Division des bâtiments afin qu'elle serve de base à l'élaboration des états financiers de cette dernière et à la consolidation de ses comptes dans 'les états financiers de l'ONUDI et dans ceux des autres organisations concernées.

2. Questions de gouvernance

2.1. Dispositions en matière de gouvernance

Dispositif de responsabilisation et rôles et responsabilités

19) Élaborer un dispositif de responsabilisation solide qui tienne compte de toutes les composantes de l'Organisation liées à la responsabilisation et qui clarifie le mandat de cette dernière de même que les rôles et responsabilités du personnel, favorisant ainsi l'instauration d'une culture de responsabilisation et de transparence au sein de l'Organisation.

Rapports hiérarchiques des bureaux extérieurs

20) Améliorer le mandat des bureaux extérieurs en définissant des rapports hiérarchiques et des responsabilités plus clairs pour rendre compte du paysage opérationnel issu de la récente restructuration et ainsi promouvoir une approche mieux coordonnée des activités de l'Organisation et du réseau des bureaux extérieurs et favoriser l'application du principe de responsabilité.

2.2. Dispositif de contrôle interne

Adoption des principes de contrôle interne conformément aux principes pertinents adoptés en 2013 par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO)

21) Dans le cadre de la mise à jour du Dispositif de contrôle interne, envisager d'examiner les principes de contrôle interne adoptés en tenant compte des principes de contrôle interne en vigueur du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO) ; et veiller à ce que

le dispositif de contrôle interne actualisé s'accompagne d'un guide de l'utilisateur pour permettre une communication efficace des mesures de contrôle interne et pour préciser les responsabilités en matière de gestion du contrôle interne.

2.3. *Mécanismes d'éthique*

Les fonctions de déontologue

22) Renforcer la disposition de la circulaire DGB/2018/02 visant expressément les tâches liées à la déontologie en modifiant la filière de remontée de l'information de la fonction de déontologie qui doit être rattachée au Cabinet du Directeur général et veiller à l'indépendance et à la visibilité du processus ainsi qu'à la capacité opérationnelle de développer et de favoriser une culture progressive de l'éthique, de l'intégrité et de la responsabilité.

Politiques et documentation en matière d'éthique

23) Améliorer et mettre à jour la politique de *protection contre les représailles* :

- i. En considérant comme des sources internes d'information utiles les personnes qui sont perçues comme des lanceurs d'alerte ou comme des « personnes aidant les lanceurs d'alerte » et celles qui sont « sur le point » de faire des révélations ;
- ii. En élaborant un mécanisme de traitement des recours dans les cas où la conclusion selon laquelle un cas de représailles n'a pas été établi à première vue n'est pas justifiée ;

24) Inclure dans la politique applicable à la gestion des *conflits d'intérêts* une disposition relative aux fonctions incompatibles avec la mission de l'Organisation afin d'assurer une vue d'ensemble plus claire et plus complète des responsabilités contraignantes, ce qui renforcera encore l'intégrité dans le comportement professionnel et la responsabilité ; et

25) Intégrer dans la politique antifraude un mécanisme interne et des modalités claires concernant la conduite d'enquêtes équitables et impartiales sur les affaires susceptibles d'impliquer le chef de secrétariat.

2.4. *Responsabilité en matière d'actifs*

Inventaire du stock physique

26) Améliorer l'entretien des immobilisations corporelles et des stocks grâce au perfectionnement du processus d'inventaire du stock physique, en complétant le système de localisation en temps réel par des décomptes physiques effectués manuellement pour les éléments qui ne sont pas visés par le système afin d'assurer la saisie complète et exacte de tous les renseignements concernant les immobilisations corporelles, l'objectif étant d'améliorer l'intégrité des renseignements relatifs à ces dernières et le principe de responsabilité.

Manuel de la gestion des biens et avoirs

27) Améliorer la qualité du contrôle des actifs et des responsabilités connexes grâce à une mise à jour du Manuel de la gestion des biens et avoirs en y intégrant des lignes directrices sur l'entretien et la réparation des actifs afin d'assurer une reconnaissance plus complète de la responsabilité à l'égard des actifs dans tout l'éventail de leur gestion.

2.5. *Responsabilité en matière de passation de marchés*

Passation de marchés : mécanisme de retour d'information de la part des utilisateurs finals

28) Adopter un protocole concret et officiel de retour d'information en matière de passation de marchés dans le cadre du cycle de passation afin d'obtenir des renseignements pertinents et fiables de la part des utilisateurs finals, ce qui permettra à terme d'améliorer les décisions concernant la passation des marchés et de renforcer les contrôles et les responsabilités en la matière.

Politique d'agrément des fournisseurs

29) Renforcer le protocole de vérification des références et des antécédents des fournisseurs dans le processus de passation des marchés, en particulier dans les bureaux extérieurs, afin d'obtenir une plus grande implication des fournisseurs dans le cadre du contrôle et de la responsabilisation.

2.6. *Gestion du risque institutionnel*

Feuille de route et plans à l'appui de la gestion du risque institutionnel

30) Veiller à ce que l'initiative de gestion du risque institutionnel soit assortie d'une trajectoire de mise en œuvre et d'un mécanisme de responsabilisation plus ciblés, en élaborant une documentation officielle relative à la mise en œuvre de cette initiative à l'appui des plans de travail connexes ; et en assurant un mécanisme de suivi et de contrôle concret et approprié de l'exécution des initiatives pratiques de gestion du risque institutionnel, notamment des étapes essentielles.

Gouvernance de la gestion des risques

31) Mettre à jour et préciser le cadre de politique générale régissant la gestion des risques en définissant clairement les rôles et responsabilités spécifiques du Comité de gestion des risques et du Coordonnateur de la gestion des risques et en officialisant le rôle de l'Équipe spéciale chargée du cadre intégré de résultats et de performance dans l'infrastructure de gestion des risques de l'ONUDI afin de rendre les responsables des processus et de la gestion des risques davantage comptables de leurs actes.

2.7. *Gestion axée sur les résultats*

Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

32) Prendre les mesures suivantes :

- i. Évaluer les réalisations les plus récentes dans le cadre des priorités stratégiques afin de recenser celles qui nécessitent une intervention ; les présenter conformément à la hiérarchie des responsabilités de l'Organisation et convenir de l'impact ou des changements prioritaires majeurs, ainsi que des résultats et des produits à obtenir dans un délai déterminé ; et
- ii. Entreprendre un examen de la structure actuelle du cadre de programmation à moyen terme et du lien de causalité entre les produits, les résultats et l'impact, ainsi que les risques et les hypothèses, afin de déterminer comment la théorie du changement peut être présentée avec clarté pour améliorer la mesurabilité, permettre l'analyse et le regroupement des résultats et accroître la responsabilité en matière de résultats.

33) Améliorer la structure du programme et des budgets :

- i. En déterminant clairement l'impact, les résultats et les produits, ainsi que leurs liens de causalité et la responsabilité correspondante concernant l'obtention des résultats ; et
- ii. En établissant un lien clair entre les résultats du programme et des budgets et ceux du cadre de programmation à moyen terme et du cadre intégré de résultats et de performance, et en faisant en sorte que ce lien soit nettement établi dans tous ces documents afin d'améliorer la clarté des résultats attendus de l'ONUDI et de renforcer la responsabilité en la matière.

34) Énoncer les résultats, dans le programme et les budgets, en termes de changement afin de rendre compte des changements majeurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, représentant une amélioration par rapport à la situation initiale, que l'on peut raisonnablement obtenir d'ici la fin de la période prévue en tenant compte des hypothèses et des risques connexes.

35) Gérer efficacement les risques liés au programme :

- i. En recensant les produits du programme et des budgets qui correspondent aux produits et aux services relevant du contrôle de l'ONUDI et qui doivent être obtenus au cours de l'exercice biennal à l'aide des ressources prévues pour chaque résultat escompté, et en présentant ces produits au regard du résultat escompté pour montrer clairement leurs relations de causalité et permettre un suivi et une mesure plus efficaces ;**
- ii. En renforçant le mécanisme d'examen du programme et des budgets pour déterminer les risques liés à la programmation au niveau des résultats et des produits, et en les mettant en correspondance avec les résultats et les produits des programmes et des projets pour adoption dans les inventaires des risques devant être établis ; et**
- iii. En collaborant étroitement avec le Comité de gestion des risques à l'élaboration d'un modèle de risque qui facilitera le recensement des risques liés à la programmation et leur mise en correspondance avec les résultats et les produits des programmes pour adoption dans leurs inventaires des risques afin d'améliorer le recensement des risques pour les résultats et produits des programmes.**

36) Formuler des indicateurs adéquats et plus appropriés dans le cadre intégré de résultats et de performance, assortis d'éléments spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART) pour mesurer plus clairement les progrès réalisés dans l'obtention des résultats du programme et des budgets ; et veiller à ce que les indicateurs du cadre intégré de résultats et de performance soient assortis de référentiels de base et d'objectifs et soient à jour pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis par rapport à la situation de départ et dans la réalisation des objectifs grâce aux interventions de l'ONUDI.

Planification des activités en matière de gestion axée sur les résultats, suivi des plans de travail et communication d'informations

37) Améliorer les plans de travail et le processus de planification des activités en les alignant sur les résultats escomptés dans le cadre du programme et des budgets et sur les éléments de la gestion axée sur les résultats.

38) Améliorer le suivi des plans de travail et la communication d'informations à ce sujet à travers l'élaboration d'un système fondé sur des outils, des modèles et des lignes directrices ; et en faire une partie intégrante du cadre de suivi et de communication d'informations pour s'assurer que les réalisations et les progrès sont notifiés et mesurés avec exactitude par rapport à ce qui était prévu et renforcer encore la responsabilité au regard des résultats.

Suivi du cadre de programmation à moyen terme et du programme et des budgets, et communication des résultats

39) Améliorer les mécanismes et les stratégies de suivi et de communication des résultats de l'Organisation afin principalement de promouvoir la responsabilité au regard des résultats du programme :

- i. En réorientant le suivi des produits du programme de l'ONUDI et la communication d'informations à ce sujet vers ceux qui sont recensés dans le programme et les budgets, et en précisant la manière dont ils contribuent aux résultats relevés dans les États Membres, conformément à la hiérarchie des résultats adoptée ;**
- ii. En adoptant une évaluation biennale de l'exécution du programme et des budgets, qui rende compte des progrès accomplis dans l'obtention des produits de l'ONUDI au moyen d'indicateurs, de données de base et d'objectifs bien définis, dans la mesure où cela est possible et applicable, et compte tenu des ressources utilisées, notamment pour faciliter la communication d'informations sur le cadre de programmation à moyen terme ; et**
- iii. En prévoyant l'obligation de suivre le cadre de programmation à moyen terme et d'en rendre compte au moyen d'un mécanisme de suivi et de communication d'informations 'pour faire en sorte que les résultats soient mesurés et communiqués en vertu du principe**

de responsabilité que doit respecter l'ONUDI à l'égard des États Membres et des autres parties prenantes, et en donnant des orientations à cet égard.

Cadre de suivi et de communication des résultats de l'Organisation

40) Améliorer le processus de suivi et de communication des résultats de l'Organisation :

- i. En renforçant l'utilisation du cadre intégré de résultats et de performance en tant que cadre de suivi et de communication des résultats du programme de l'Organisation ;
- ii. En élaborant un cadre de suivi et de communication des résultats de l'Organisation en collaboration avec les directions, départements, divisions, bureaux extérieurs et responsables de l'exécution des programmes afin de permettre une évaluation complète, transparente, fiable et fondée sur des données factuelles des progrès accomplis dans l'obtention des résultats prévus, donnant lieu à une comptabilisation complète des résultats ; et
- iii. En formulant des orientations à l'appui de l'exécution du cadre de suivi et de communication d'informations, soulignant la nécessité d'une clarté et d'une fiabilité accrues afin de faciliter un examen et une communication efficaces des résultats.

Éléments du cadre logique du programme

41) Améliorer les éléments du cadre logique du programme et les descriptifs de résultats en incluant dans le modèle les données de base et les valeurs cibles pour chaque indicateur, les risques sous-jacents, les hypothèses et les stratégies d'atténuation connexes pour chaque impact, résultat et produit ; et appuyer ce processus par des conseils sur l'élaboration du cadre logique du programme.

42) Améliorer les mécanismes de suivi et de communication des résultats des programmes en utilisant les résultats escomptés recensés dans le cadre logique ainsi que les indicateurs et mesures de résultats connexes afin de déterminer plus efficacement les interventions nécessaires pour appuyer des évaluations fructueuses des progrès accomplis dans l'obtention des résultats escomptés des programmes de pays et des programmes de partenariat pays.

2.8. Gestion des projets

Définition, élaboration, examen/approbation des projets et lignes directrices pertinentes

43) Actualiser les lignes directrices en vigueur en matière de coopération technique :

- i. En tenant compte des fonctions et des responsabilités conformes à la structure actuelle de l'Organisation ;
- ii. En ajustant les principes fondamentaux régissant les lignes directrices en matière de coopération technique en fonction des changements induits par l'adoption de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes de l'ONU afin de mieux tenir compte des priorités et stratégies de l'Organisation ;
- iii. En intégrant l'approche concernant la clôture des projets ; et
- iv. En prévoyant des lignes directrices relatives à la communication d'informations qui tiennent compte des demandes et des exigences des donateurs et de celles de l'Organisation.

44) Améliorer la formulation des descriptifs de projet en procédant comme suit :

- i. Charger les directeurs de projet de mettre à jour les descriptifs de projet ainsi que le sous-module connexe du mécanisme de gestion du portefeuille et des projets lorsque les données relatives aux risques et les indicateurs objectivement vérifiables sont incomplets, comme condition préalable à l'approbation/l'autorisation du projet et veiller à ce que lesdits objectifs et données relatives aux risques saisis dans le mécanisme de gestion du portefeuille et des projets correspondent aux données apparaissant dans les descriptifs de projet ; et

- ii. Demander aux directeurs de projet qu'ils tiennent compte des besoins de l'Organisation ainsi que des exigences des donateurs dans la formulation des descriptifs de projet.
- 45) Améliorer encore les évaluations et le suivi des projets en tenant compte de ce qui suit :
- i. Renforcer le processus d'évaluation et d'approbation des projets en veillant à ce que les résultats de l'examen des cadres logiques soient intégrés et étoffés dans les descriptifs finals des projets avant leur confirmation/approbation ; et
 - ii. Évaluer et, le cas échéant, redéfinir le rôle de la Division du contrôle de la qualité dans la fourniture de services de secrétariat au Conseil exécutif de sorte que les recommandations tendant à améliorer la qualité des cadres logiques soient dûment examinées avant que ceux-ci ne soient soumis au Conseil exécutif.

Exécution et évaluation des projets

- 46) Renforcer l'exécution et l'évaluation des projets en tenant compte de ce qui suit :
- i. Demander aux directeurs de projet/détenteurs des autorisations de dépenses d'appuyer la demande d'approbation des descriptifs de projet dans le cadre de la passation des marchés à l'aide d'un plan d'achat ou de tout autre document indiquant, entre autres, la ventilation des besoins du projet, une brève description des besoins, la valeur/le montant estimatif, la méthode d'achat et la période prévue pour la passation du marché ; et
 - ii. Proposer des lignes directrices pour la réalisation du contrôle-qualité du volet « achat » des propositions de projet pour faire en sorte que la délivrance de l'autorisation se fonde sur une évaluation objective des besoins du projet en matière d'achat.

Réalisation d'évaluations indépendantes des projets

- 47) Améliorer la réalisation des évaluations indépendantes des projets :
- i. En mettant en place un mécanisme de financement à l'appui des évaluations indépendantes afin de bien cerner l'impact des programmes/projets au regard des orientations programmatiques de l'ONUDI ; et
 - ii. En procédant à une estimation des ressources (financières, humaines et en capital) disponibles pour l'évaluation et de ce qui sera nécessaire pour répondre aux demandes d'évaluation actuelles et futures, afin d'appuyer la proposition d'établissement d'un mécanisme de financement des évaluations.

Mise en œuvre des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes au cours des exercices précédents

Nous avons validé la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes figurant dans les rapports de vérification des comptes des années précédentes. Nous avons constaté que sur les 51 recommandations touchant la vérification des comptes de l'année précédente, 21, soit 41 %, avaient été suivies ou clôturées, 4, soit 8 %, devaient encore être mises en œuvre et 26, soit 51 %, étaient en cours de mise en œuvre. Nous encourageons l'ONUDI à élaborer des stratégies et pour concrétiser son engagement à donner suite aux recommandations touchant la vérification afin d'améliorer l'efficacité des opérations.

A. MANDAT, PORTÉE DE L'AUDIT ET MÉTHODOLOGIE

Mandat

1. La Commission de vérification des comptes est un organe indépendant créé en vertu de la Constitution de la République des Philippines. L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques, créée il y a 119 ans, est un membre actif de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et du Groupe des auditeurs externes de l'ONU. La Commission de vérification des comptes participe activement à l'établissement de normes de comptabilité et de vérification, au renforcement des capacités et à l'échange de connaissances. Au cours des 37 dernières années, dont 19 années en qualité de membre du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, elle a acquis une vaste expérience de la prestation de services d'audit externe aux organisations internationales.

2. À sa dix-septième session, en décembre 2017, la Conférence générale de l'ONUDI a nommé le Président de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines Commissaire aux comptes de l'ONUDI pour les deux exercices financiers qui ont débuté le 1^{er} juillet 2018 (2018-2020). Le chapitre XI du Règlement financier de l'ONUDI apporte des précisions sur le mandat régissant la vérification externe des comptes. En vertu des articles pertinents, le Commissaire aux comptes doit rendre compte au Conseil du développement industriel, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets, de la vérification des états financiers annuels et d'autres renseignements qui doivent être portés à son attention eu égard à l'article 11.9 et au mandat additionnel.

Portée et objectifs de l'audit

3. Notre audit consiste en un examen indépendant des justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers, lesquels sont au nombre de cinq : a) État de la situation financière ; b) État des résultats financiers ; c) État des variations de l'actif net ; d) État des flux de trésorerie ; et e) État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs. Il comprend également une évaluation de la conformité de l'ONUDI au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

4. L'audit a été effectué principalement pour nous permettre de nous forger une opinion sur le point de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière de l'ONUDI au 31 décembre 2018, ainsi que des résultats de ses opérations, des flux de trésorerie et de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice financier, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de déterminer si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés conformément au Règlement financier de l'ONUDI et aux autorisations de l'organe délibérant. L'audit consistait notamment à examiner, d'une manière générale, les systèmes financiers et les contrôles internes et, par sondage, des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que nous avons jugée nécessaire pour étayer notre opinion.

5. Nous avons également procédé à un examen des opérations de l'ONUDI au regard de l'article 11.4 du Règlement financier, qui dispose que le Commissaire aux comptes formule des observations sur l'économie, l'efficacité et la rentabilité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation. Nous nous sommes concentrés sur les domaines qui revêtaient une importance fondamentale pour la capacité, la bonne gestion et la réputation de l'ONUDI, en particulier la gouvernance, le principe de responsabilité, la gestion des risques et le contrôle interne, ainsi que la gestion des programmes.

6. Dans l'ensemble, l'audit a pour objet de fournir une assurance indépendante aux États Membres, de contribuer à accroître la transparence et la responsabilité au sein de l'Organisation et d'appuyer les objectifs des travaux de cette dernière par le biais du processus d'audit externe.

Méthodologie et responsabilités du commissaire aux comptes

7. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit. Ces Normes exigent que notre vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives. L'audit consiste notamment à examiner, par sondage, les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Il consiste également à examiner les principes comptables appliqués et les estimations significatives faites par la Direction ainsi qu'à évaluer la présentation générale des états financiers.

8. La méthode de l'audit axée sur le risque a été adoptée pour les états financiers. Cette méthode suppose la réalisation d'une évaluation du risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers et des assertions, d'où la nécessité d'une bonne compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de ses procédures de contrôle interne.

9. Le Commissaire aux comptes doit donner une opinion sur les états financiers en se fondant sur un audit. L'audit est effectué dans le but d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue, que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives, y compris celles résultant de fraudes ou d'erreurs.

10. Nous nous sommes concertés avec le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne concernant les domaines de vérification prévus afin d'éviter les doubles emplois inutiles et de déterminer dans quelle mesure on pouvait se fier aux travaux du Bureau. Nous avons aussi collaboré avec le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit afin d'améliorer encore notre travail de vérification.

11. Nous avons continué de communiquer les résultats de l'audit à la Direction de l'ONUDI au moyen de notes et de lettres d'observations contenant des observations et des recommandations détaillées. Cette pratique permet d'entretenir un dialogue permanent avec la Direction.

B. RÉSULTATS DE L'AUDIT

12. La présente section du rapport a trait à nos observations sur les questions financières et de gouvernance, conformément à l'article 11.4 du Règlement financier selon lequel le Commissaire aux comptes doit formuler des observations sur l'économie, l'efficacité et la rentabilité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'Organisation. La Direction de l'ONUDI a eu l'occasion de commenter les observations tirées de notre audit. Des recommandations tendant à apporter une valeur ajoutée aux opérations ont été élaborées conjointement et communiquées à la Direction pour rendre la gestion de l'Organisation plus efficace et plus rentable.

1. Questions financières

1.1 Audit et états financiers

13. Nous avons vérifié les états financiers conformément aux Normes internationales d'audit et avons conclu qu'ils donnaient, pour tous les éléments de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière l'ONUDI pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, des résultats de la performance financière, des variations de l'actif net/situation nette, des flux de trésorerie et de l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs, conformément aux normes IPSAS. Nous avons donc émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'ONUDI. Les états financiers vérifiés étaient les suivants :

- a) État I. État de la situation financière ;
- b) État II. État des résultats financiers ;
- c) État III. État des variations de l'actif net/situation nette ;
- d) État IV. État des flux de trésorerie ; et
- e) État V. État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

14. En outre, nous avons conclu que les conventions comptables énumérées dans la note 2 relative aux états financiers avaient été appliquées de la même manière qu'au cours de l'année précédente. Nous avons également conclu que les opérations de l'ONUDI dont nous avons eu connaissance au cours de l'audit ou qui ont fait l'objet de sondages dans ce contexte avaient été, pour tous les éléments de caractère significatif, conformes au Règlement financier de l'ONUDI et aux autorisations de l'organe délibérant.

15. Nous apprécions les efforts déployés par la Direction pour donner suite à un certain nombre de recommandations que nous avons formulées au cours de notre audit des états financiers de l'ONUDI pour l'exercice 2018 et dans lesquelles nous invitons l'Organisation à donner une image fidèle des soldes des comptes concernés et à améliorer la présentation et les informations à fournir conformément aux normes IPSAS.

16. Bien que nous ayons émis une opinion sans réserve sur les états financiers, nous avons noté des possibilités d'amélioration que la Direction doit saisir pour : a) perfectionner la comptabilisation et le traitement des opérations financières et la communication d'informations à ce sujet ; et b) faire en sorte de donner une image fidèle des états financiers au cours de l'exercice suivant.

1.2 Données financières importantes

17. Les états financiers de l'ONUDI sont établis selon la méthode de la comptabilité par fonds, chaque fonds étant consolidé par secteur. Les sources de financement sont classées en trois secteurs de services distincts en fonction du type de service que fournit l'ONUDI. Il s'agit d'activités inscrites au budget ordinaire pour la fourniture de services de base, d'activités de coopération technique pour l'exécution des projets, et d'autres activités et services spéciaux complétant les principales activités de l'Organisation.

18. Pour 2018, les données financières pertinentes sont les suivantes :

	Montant (en milliers d'euros)
Total actif	910 958
Total passif	496 479
Produits	217 623
Dépenses	244 810
Excédent/déficit	-5 275
Solde des fonds	397 422

1.2.1 Situation financière

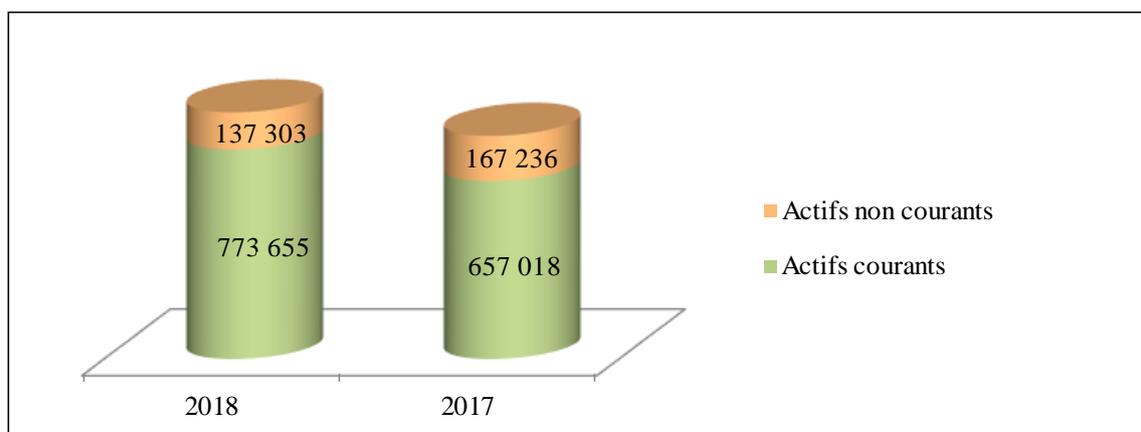
19. Les indicateurs clefs de la capacité de l'ONUDI de s'acquitter de ses obligations ont donné des résultats positifs. Les ratios de liquidité élevés montrent que les actions visant l'Organisation sont amplement couvertes par les actifs de cette dernière.

	2018	2017
Actif total/passif total	1,83	2,04
Ratio de liquidité générale	3,62	5,06
Ratio de trésorerie réduite	3,50	4,88
Ratio de trésorerie	2,17	3,45

20. L'ONUDI devrait prendre note de cette diminution due à l'augmentation disproportionnée de l'actif et du passif. Cela montre à quel point l'ONUDI est à même de recouvrer les sommes qui lui sont dues, à savoir les contributions mises en recouvrement et les contributions volontaires.

Structure des actifs

21. La structure des actifs de l'ONUDI fait apparaître les actifs dans différentes catégories, comme suit :

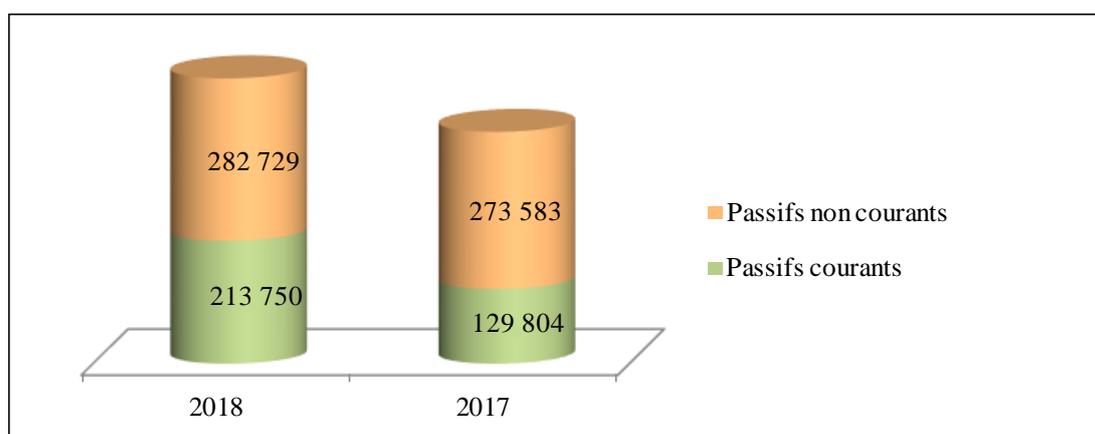


22. La trésorerie et les équivalents de trésorerie, à savoir 462 950 000 euros en 2018 et 447 425 000 euros en 2017, ainsi que les créances provenant principalement des contributions mises en recouvrement et des contributions volontaires, à savoir 285 059 000 euros en 2018 et 185 566 000 euros en 2017, représentent la majorité des actifs courants de l'ONUDI. Ils sont considérés comme les « actifs opérationnels » de l'Organisation car ils appuient les opérations ordinaires, la mise en œuvre des projets de coopération technique et d'autres activités connexes. Le

montant des créances a augmenté de 99 493 000 euros en 2018, ce qui porte leur part à 31 % du total des actifs en 2018 contre seulement 23 % en 2017. L'augmentation des créances s'explique en partie par la comptabilisation des paiements échelonnés/de préfinancement, dont les montants sont déjà spécifiés dans les accords signés avec les donateurs.

23. Les actifs non courants comprennent principalement des créances non courantes dues par les États Membres et les donateurs, ainsi que des immobilisations corporelles qui se trouvent au Siège et dans les divers bureaux hors Siège de l'ONU. Les immobilisations corporelles ont diminué en 2018, en partie en raison de la décomptabilisation des biens de faible valeur de la valeur comptable des immobilisations corporelles indiquée dans les états financiers. Les biens de faible valeur sont d'un montant inférieur au seuil fixé pour l'inscription d'une immobilisation corporelle à l'actif et ne devraient donc pas être inclus dans les immobilisations corporelles.

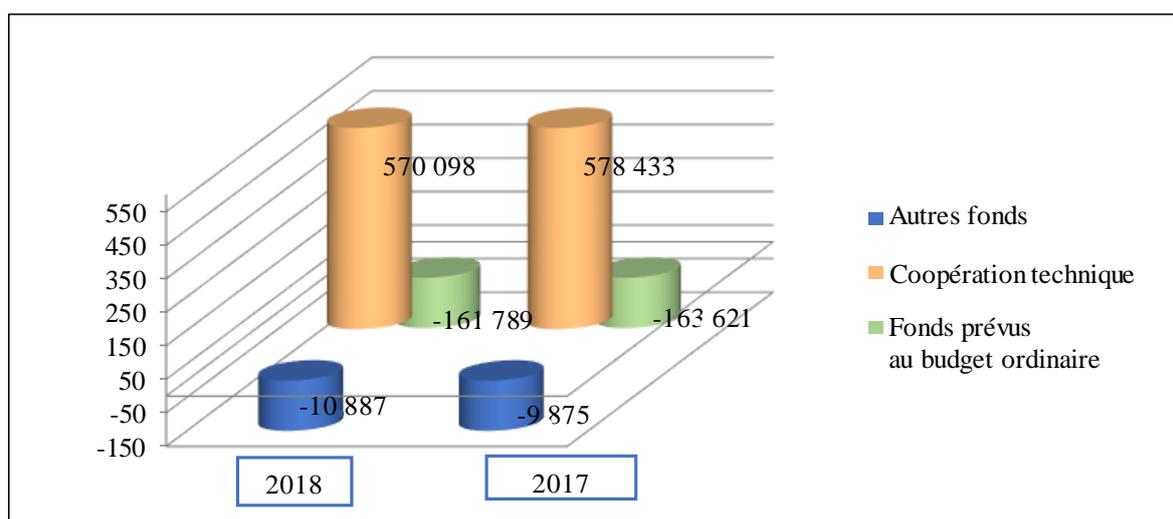
Structure des passifs



24. Fin 2018, les passifs s'élevaient à 496 479 000 euros, dont 213 750 000 euros, soit 43 %, de passifs courants, et 282 729 000 euros, soit 57 %, de passifs non courants. Les passifs courants correspondent principalement à des charges au titre des biens et services, tandis que les passifs non courants concernent les avantages du personnel à long terme pour un montant total de 248 352 000 euros en fin d'exercice. Cela représente 88 % du montant total des passifs non courants, soit 282 729 000 euros, et 50 % du total des passifs, soit 496 479 000 euros.

25. Les passifs au titre des avantages du personnel à long terme ont été déterminés par des actuaires indépendants. Au cours des dernières années, les passifs se sont établis à peu près au même niveau, à savoir 248 352 000 euros en 2018, 238 495 000 euros en 2017 et 258 160 000 euros en 2016.

Soldes des fonds de l'ONU



26. Les soldes des fonds de l'ONUDI se composent de trois éléments : les fonds prévus au budget ordinaire, les fonds de coopération technique et les Autres fonds. Les fonds prévus au budget ordinaire comprennent le fonds général, le programme ordinaire de coopération technique et le fonds de roulement. Le solde négatif résulte d'avantages à long terme du personnel non financés qui s'élevaient à 248 352 000 euros au 31 décembre 2018. Les fonds de coopération technique représentent la partie non dépensée des contributions volontaires, soit 143 % du total des fonds d'un montant de 397 422 000 euros. Les Autres fonds sont des fonds destinés à de grosses dépenses d'équipement, à la sécurité du CIV, au budget opérationnel et à d'autres activités auxiliaires. Le solde négatif des fonds au titre des Autres fonds résulte des charges futures non provisionnées liées aux avantages du personnel, d'un montant de 63 145 000 euros (56 877 000 euros en 2017).

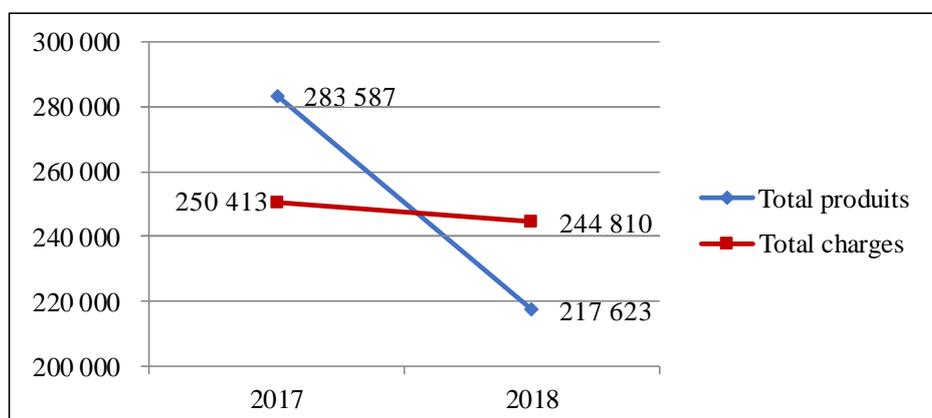
27. La composition des fonds n'a pas beaucoup changé entre 2017 et 2018, ce qui témoigne de leur stabilité.

1.2.2 Résultats financiers

28. Comme l'année précédente, l'ONUDI a affiché un déficit en 2018 comme indiqué ci-après :

	2018	2017	Écart	Pourcentage
Contributions mises en recouvrement	68 351	66 733	1 618	2
Contributions volontaires	147 214	214 104	-66 890	-31
Autres recettes	2 058	2 750	-692	-25
Total produits	217 623	283 587	-65 964	-23
Traitements et avantages du personnel	118 843	126 169	-7 326	-6
Dépenses de fonctionnement	28 254	30 376	-2 122	-7
Amortissement	8 162	7 973	189	2
Autres charges	89 551	85 895	3 656	4
Total charges	244 810	250 413	-5 603	-2
Excédent d'exploitation	-27 187	33 174	-60 361	-182
Gains/pertes de change	21 912	-38 466	60 378	157
Excédent/(déficit)	-5 275	-5 292	-17	0,03

29. On trouvera ci-dessous la présentation graphique et la comparaison du total des produits et des charges :



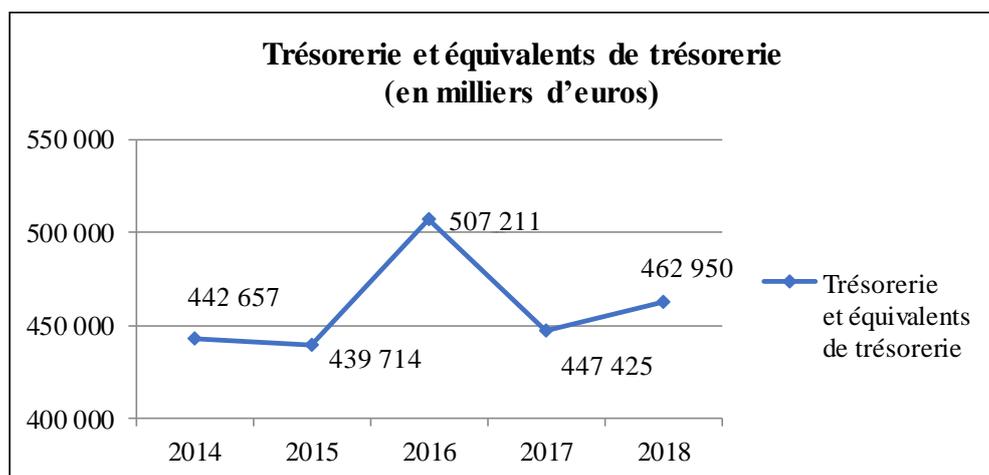
30. La diminution de 66 890 000 euros au titre des contributions volontaires a lourdement pesé sur les opérations de l'Organisation, qui a enregistré une perte d'exploitation de 27 187 000 euros, contre un excédent d'exploitation de 33 174 000 euros en 2017. La diminution des produits, due principalement à la diminution des contributions volontaires, s'explique par le fait que la plupart des projets étaient déjà en cours en 2018 et que les produits correspondants provenant des contributions reçues avaient déjà été comptabilisés les années précédentes. Les gains de conversion monétaire ont quelque peu atténué l'impact de la baisse des produits de sorte que 2018 a accusé un déficit de 5 275 000 euros, ce qui n'est pas très différent du déficit de 5 292 000 euros enregistré en 2017. Les gains de change, qui se sont élevés à 21 912 000 euros, représentent uniquement une évaluation

comptable et n'ont donc pas vraiment d'incidence sur les encaissements ou décaissements de ressources et n'ont aucun impact sur les résultats financiers de l'Organisation.

1.2.3 Flux de trésorerie

	2018	2017	Écart	Pourcentage
Excédent/(déficit) pour l'exercice	-5 275	-5 292	17	00
Éléments sans incidence sur la trésorerie et autres flux de trésorerie	24 425	-8 417	32 842	390
Flux nets de trésorerie liés au fonctionnement	19 150	-13 709	32 859	240
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement	-17 837	-11 710	-6 127	-52
Augmentation/(diminution) nette	1 313	-25 419	26 732	105
Trésorerie et équivalents de trésorerie, en début d'exercice	447 425	507 211	-59 786	-12
Gains/(pertes) de change latents	14 212	-34 367	48 579	141
Trésorerie et équivalents de trésorerie, en fin d'exercice	462 950	447 425	15 525	3

31. Fin 2018, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, hors 46 527 000 euros d'encaisse affectée s'élevaient à 416 423 000 euros. En 2017, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, hors 45 606 000 euros d'encaisse affectée, s'élevaient à 401 819 000 euros. Malgré l'augmentation de 240 % des flux nets de trésorerie liés au fonctionnement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie en fin d'exercice sont passés de 447 425 000 euros en 2017 à 462 950 000 euros en 2018. Néanmoins, la situation de trésorerie de l'Organisation s'est fermement maintenue ces dernières années.



1.2.4 Comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs

	Budget initial	Budget définitif	Montants effectifs	Solde	Montants effectifs/ Budget initial	Montants effectifs/ Budget définitif
Recettes	87 101	87 101	86 935	166	99,81	99,81
Coût	87 101	87 101	75 284	11 817	86,43	86,43
Montant net			11 651	-11 651		

32. La comparaison entre les recettes et les charges inscrites au budget et les montants effectifs donne une indication de la fiabilité de l'Organisation dans l'utilisation des ressources qui lui sont confiées. En 2018, les montants effectifs n'ont pas été très différents des montants inscrits au budget, tant initial que définitif, ce qui montre l'utilité de la planification des ressources à laquelle procède l'Organisation.

33. Les budgets et les comptes de l'ONUDI ne sont pas établis sur une base comparable. Les budgets sont établis selon la méthode de comptabilité de caisse modifiée, tandis que les comptes sont comptabilisés et présentés dans les états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale. De ce fait, l'excédent au titre des recettes pour 2018 (11 651 000 euros) ne correspond pas au montant inscrit dans la rubrique trésorerie et équivalents de trésorerie (1 313 000 euros) en raison d'écarts de dates et de différences concernant la présentation et les entités prises en compte (-10 338 000 euros).

1.3 *Analyse des comptes des états financiers*

1.3.1 *Passifs à long terme – Assurance maladie après la cessation de service*

34. Au 31 décembre 2018, les passifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi s'élevaient à un total de 242 393 000 euros, dont 223 442 000 euros, soit 92 %, concernaient l'assurance maladie après la cessation de service. Le montant total des dépenses d'assurance maladie après la cessation de service s'est élevé à 3 483 000 euros.

35. Le financement des prestations dues après la cessation de service est une préoccupation constante. Dans de précédents rapports d'audit, la nécessité d'assurer un financement adéquat a été évoquée lorsqu'il a été recommandé à l'ONUDI de revoir son régime de financement en tenant compte des modèles de financement existants dans le système des Nations Unies. Si le régime par répartition permet de couvrir les engagements immédiats au titre des avantages du personnel, à plus long terme l'ONUDI aura très probablement besoin d'un financement supplémentaire. Ainsi, pour éviter de futurs risques financiers et opérationnels, l'Organisation doit progressivement accroître le financement des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

36. En réponse à nos questions, l'ONUDI a expliqué que le groupe de travail informel, constitué pour traiter des questions relatives au Comité des programmes et des budgets, examinait actuellement le financement des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et avait déjà pris connaissance du rapport du Secrétaire général sur l'assurance maladie après la cessation de service, présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session.

37. **Étant donné que le financement de l'assurance maladie après la cessation de service est une préoccupation récurrente et constante, et compte tenu des recommandations formulées par le Groupe de travail des Nations Unies sur l'assurance maladie après la cessation de service, l'ONUDI est invitée à envisager de fixer une date d'engagement ou des objectifs d'étape pour donner suite à ces recommandations.**

1.3.2 *Contributions volontaires à recevoir*

38. Notre examen a montré que seuls étaient comptabilisés dans les livres les montants déjà confirmés par les donateurs et/ou reçus par l'ONUDI au titre du premier versement et d'un certain nombre de versements ultérieurs ou de paiements de préfinancement. La non-comptabilisation des versements échelonnés/paiements de préfinancement convenus, dont les montants pouvaient déjà être déterminés mais qui n'avaient pas encore été reçus des donateurs ou confirmés par eux, s'est soldée par une sous-estimation du montant des contributions volontaires à recevoir et des comptes de passif. Cette pratique n'est pas conforme à la norme IPSAS 23.

39. La Division des comptes, des paiements et de la trésorerie ne comptabilise une créance qu'à la réception des fonds ou lorsque le montant à recevoir est confirmé par le donateur. En revanche, dans le cas de la gestion des subventions, une fois l'accord signé par l'ONUDI et le donateur, la Division de la gestion financière de la coopération technique comptabilise dans le système SAP les versements échelonnés et les paiements de préfinancement convenus, qui font ensuite partie du solde disponible pour les projets. La Direction a fait valoir que tant que les fonds n'avaient pas été reçus, l'autorisation d'engagement de dépenses pour un projet n'était délivrée qu'à la réception de la contribution, qui était dès lors disponible pour les projets. De ce fait, si la Division de la gestion financière de la coopération technique peut facilement suivre l'état des subventions/contributions par le biais du module de gestion des subventions, il serait difficile pour la Division des comptes, des paiements et de la trésorerie de vérifier constamment si de nouveaux accords ont été signés aux fins de la comptabilisation des contributions volontaires dans les livres. Ainsi, il est déjà arrivé que la Division de la gestion financière de la coopération technique ait déjà comptabilisé les fonds disponibles pour un projet mais que la Division des comptes, des paiements et de la trésorerie n'ait pas encore comptabilisé les contributions volontaires comme sommes à recevoir.

40. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de modifier sa convention comptable à l'égard des sommes à recevoir résultant d'accords signés avec des donateurs, en veillant à ce que les montants des**

versements échelonnés et des paiements de préfinancement qui sont déjà mentionnés dans les accords et qui, par conséquent, peuvent déjà être évalués de manière fiable, soient correctement comptabilisés.

1.3.3 Immobilisations corporelles

41. Un seuil d'immobilisation des actifs corporels est fixé pour réduire au minimum les dépenses de fonctionnement liées à la collecte et à la tenue à jour des données tout en veillant à ce que les acquisitions de faible valeur, prises dans leur ensemble, n'entraînent pas d'anomalies significatives pour les immobilisations corporelles dans les états financiers. Il y a toutefois lieu de s'inquiéter pour les articles qui se situent en dessous du seuil et qui sont susceptibles d'être volés ou perdus parce qu'ils présentent un intérêt pour un usage personnel ou pour la revente et peuvent être facilement emportés. À cette fin, ces articles sont contrôlés dans le cadre du registre des biens mais ne sont pas nécessairement pris en compte dans les livres en tant qu'immobilisations corporelles.

42. Notre examen a révélé que certains articles d'une valeur inférieure au seuil d'immobilisation étaient présentés et classés comme des immobilisations corporelles et non comme des biens de faible valeur. Bien que la valeur comptable des immobilisations corporelles ne soit pas affectée puisque la valeur comptable nette des biens de faible valeur est nulle, l'amortissement correspondant et l'amortissement cumulé sont toujours comptabilisés, et le coût des immobilisations corporelles et l'amortissement cumulé sont surévalués du même montant.

43. Par ailleurs, certains articles dont le coût d'acquisition est inférieur à 600 euros n'ont pas été classés en tant que biens de moindre valeur dans le registre des biens.

44. **Nous recommandons à l'ONUDI :**

- a. **De traiter l'acquisition subséquente des biens de faible valeur comme une dépense pure et simple au moment de l'acquisition puisque ces biens ne correspondent pas à la définition d'immobilisations corporelles. Les articles en question peuvent toujours faire l'objet d'un suivi même s'ils ne sont pas comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles ; et**
- b. **D'examiner le registre des biens pour déterminer la classification appropriée de toutes les immobilisations corporelles, en veillant à ce que tous les articles qui n'atteignent pas le seuil d'immobilisation soient correctement classés comme biens de faible valeur.**

45. La Division des comptes, des paiements et de la trésorerie estime qu'il s'agit là d'une contradiction par rapport à l'exigence formulée dans l'audit précédent selon laquelle il fallait comptabiliser dans le système de suivi des actifs tous les articles, qu'ils se trouvent au Siège ou dans un bureau local ou qu'ils soient utilisés pour la coopération technique.

46. L'objet de cette exigence est de suivre le mouvement des biens de faible valeur, mais pas nécessairement de les comptabiliser comme des actifs et comme faisant partie du compte des immobilisations corporelles présenté dans les états financiers. La comptabilisation comme immobilisations corporelles de tous les articles inférieurs à 600 euros va à l'encontre de l'objectif tendant à fixer un seuil d'immobilisation des actifs.

1.3.4 Dettes et charges à payer

47. Nous avons relevé, pour l'année 2018, des charges à payer comptabilisées de 2015 à 2017 qui étaient attribuées aux petites différences cumulées entre les charges à payer comptabilisées sur la base de la confirmation du directeur de projet et les charges à payer annulées sur la base de la facture du fournisseur. Par ailleurs, d'autres charges à payer n'ont pas été annulées car aucune facture n'avait encore été reçue au 31 décembre 2018. Certaines charges à payer sont en souffrance depuis plus de trois ans et ne peuvent être clôturées puisque les projets/subventions correspondants sont toujours en cours/ouverts dans le système SAP. Il est également possible que la facture ait déjà été transmise par le fournisseur au directeur de projet, mais que ce dernier ne l'ait pas téléchargée dans le système SAP en raison des nombreux projets/subventions qu'il gère. Les factures représentent déjà les montants effectifs dus au fournisseur et il se peut que les écarts non signalés ne soient plus des passifs en bonne et due forme, ce qui a une incidence sur le solde du compte Autres passifs courants tel que présenté dans les états financiers.

48. De plus, les soldes anormaux, bien qu'ils ne représentent qu'un faible pourcentage des Autres passifs courants, ont également une incidence sur le solde figurant dans les notes relatives aux états financiers.

49. Nous avons également relevé des éléments du compte Autres passifs courants qui ne peuvent être rattachés à aucun créancier précis et qui restent à payer depuis deux à six ans. Il existe par ailleurs des charges non liées au compte Autres passifs qui ne sont pas reclassées dans les comptes appropriés. D'autres soldes comprennent des éléments qui sont consignés depuis plus de quatre ans et non reclassés sur un compte précis.

50. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté :**

- a. **D'examiner toutes les charges à payer résultant de petites différences entre les confirmations et les factures, qui ont peu de chances d'être recouvrées par le fournisseur, et d'effectuer les ajustements nécessaires. En outre, les charges à payer qui sont en souffrance depuis longtemps doivent être réexaminées et évaluées pour s'assurer que les engagements figurant dans les livres sont toujours valables ;**
- b. **D'examiner les soldes anormaux et si, compte tenu de l'examen, ils ne sont plus valides, les annuler immédiatement ;**
- c. **D'introduire des modifications au progiciel SAP ou demander de telles modifications afin que les paiements de factures qui ne correspondent pas aux confirmations ne soient pas automatiquement traités, mais qu'ils soient signalés et fassent l'objet d'un examen plus approfondi et d'une approbation correspondante avant traitement, pour faire en sorte d'éviter la présence de soldes anormaux ; et**
- d. **D'examiner la validité des passifs afin d'isoler ceux dont on ne peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils soient réglés, comme ceux dont le créancier n'est pas connu ou qui correspondent à une imputation erronée, et de les reclasser dans les comptes appropriés.**

1.3.5 Gains de change comptabilisés d'avance

51. Notre audit a montré que les gains de change comptabilisés d'avance dans le système SAP pour les projets de coopération technique au titre de l'exercice biennal 2004-2005, qui résultaient du solde restant, n'étaient pas encore affectés, car il n'était plus possible d'identifier le donateur. De plus, il n'existait aucun document susceptible de décrire clairement leur objet futur ou d'énoncer une règle applicable à leur utilisation.

52. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté : a) de reclasser les gains de réévaluation réalisés non distribués comme compte de capitaux propres, conformément aux prescriptions des normes IPSAS ; et b) d'adopter formellement une proposition tendant à maintenir le fonds sous forme de réserve pour les services de coopération technique.**

1.3.6 Contributions en nature

53. Notre audit a mis en évidence des contributions en nature ayant une juste valeur significative qui n'étaient pas comptabilisées dans les livres de l'ONUDI, et également des éléments de contributions en nature qui n'étaient pas vraiment significatifs quant à leur montant ou leur juste valeur.

54. Par ailleurs, la liste des services en nature comprend également des machines qui, au vu d'une vérification plus poussée, sont en fait des contributions de biens en nature dans la mesure où elles appartiennent à la catégorie du matériel et des outils. Toutefois, étant donné qu'il existe également des éléments qui ne sont pas vraiment significatifs quant à leur montant ou leur juste valeur, il serait nécessaire d'établir un seuil monétaire pour les éléments considérés comme significatifs, qui seraient donc présentés dans les notes relatives aux états financiers.

55. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'étudier la possibilité de comptabiliser dans les livres à titre de charge l'utilisation gratuite d'espaces/locaux de bureaux en appliquant la juste valeur équivalant aux taux en vigueur pour des locations similaires, ainsi que l'utilisation provisoire de machines servant à l'exécution de projets.**

56. **Par la suite, si elle le juge nécessaire, l'ONUDI devrait mettre à jour ses conventions comptables relatives au traitement des contributions pour services et biens en nature pour faire en sorte qu'elles soient fidèlement présentées dans les états financiers et suffisamment signalées dans les notes relatives aux états financiers.**

57. L'ONUDI a accepté ces recommandations et elle évaluera si le montant des estimations fournies par les directeurs de projet et les bureaux hors Siège est fiable et peut être recouvré en temps utile, de sorte que les recettes et les charges comptabilisées donnent une image fidèle des informations fournies aux utilisateurs des états financiers. De même, l'ONUDI estime nécessaire d'évaluer la manière dont les informations seraient présentées au regard des rapports budgétaires.

1.3.7 Gains de change latents

58. L'ONUDI utilise l'euro comme monnaie fonctionnelle et de présentation. Le nouveau calcul de certains éléments monétaires en devises convertis en euros a fait apparaître des différences par rapport à la conversion comptabilisée comme (gains)/pertes de change latents. Notre analyse a également montré que certaines sommes à recevoir ou à payer auraient dû être considérées comme significatives et donc incluses dans la conversion.

59. Les intérêts à verser aux donateurs et les comptes d'avances sur contributions volontaires n'étaient pas inclus dans les conversions de fin d'année, et ils étaient principalement libellés en dollars des États-Unis et non en euros.

60. Pour l'avenir, nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'examiner tous les éléments monétaires qui affichent des soldes significatifs en devises autres que l'euro et de les inclure dans la conversion de fin d'exercice pour assurer une présentation fidèle des comptes correspondants ainsi que des gains ou pertes latents dans les états financiers.

1.4 Mécanismes de gestion financière

1.4.1 Directives financières structurées

61. Il est nécessaire de mettre à jour le manuel directif et les directives financières de l'ONUDI pour tenir compte des changements récemment survenus dans les processus comptables, de la restructuration de l'Organisation et des questions urgentes qui doivent être traitées.

62. Les directives porteront sur les questions relatives à la comptabilisation des opérations financières qui peuvent donner lieu à une mauvaise interprétation de la véritable nature de l'opération ; à de longs processus pouvant parfois prêter à confusion et impliquer la formulation d'instructions précises ; et à l'absence de flux de processus tels que ceux nécessaires à la détermination, à la déclaration et au traitement des actifs immobilisables. Il faudra aussi tenir compte du fait que certains documents portent encore le nom de services tels qu'ils étaient dénommés avant 2018, date à laquelle l'ONUDI a procédé à une restructuration organisationnelle et mis à jour son organigramme.

63. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'envisager de formuler des directives financières structurées pour guider le personnel des finances et les autres personnels concernés dans l'exercice de leurs rôles et fonctions, ce qui garantira la fiabilité des documents comptables, renforcera la responsabilité et favorisera l'efficacité opérationnelle.

64. L'ONUDI envisagera d'inclure progressivement des directives financières dans un environnement interactif convivial afin de fournir aux utilisateurs des informations sur les processus, les fonctions et les responsabilités en matière financière, ainsi que des orientations pour l'exécution de leurs activités financières quotidiennes.

1.4.2 Plan comptable

65. Nous avons également relevé quelques problèmes mineurs auxquels il faut remédier, comme une charge d'amortissement sans compte d'amortissement cumulé correspondant, un compte hors personnel classé comme compte de personnel et un compte d'évaluation qui ne se rapporte à aucune activité d'évaluation en matière de change.

66. L'on trouve également des noms de comptes classés dans le même groupe de niveau inférieur, qui sont donc utilisés deux fois ou sont des doublons. Bien que ces comptes portent des numéros différents dans le grand livre général du système SAP, il ne semble pas y avoir de modèle établi à cet égard qui permettrait de déterminer plus facilement dans le cadre de quelle opération ils pourraient être utilisés ou applicables.

67. Les lacunes constatées font qu'il est difficile de se forger une idée précise de ces comptes et d'évaluer les opérations sous-jacentes. Elles peuvent également donner lieu à différentes interprétations, voire à une mauvaise compréhension des données financières de l'Organisation.

68. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de revoir et d'actualiser le plan comptable afin de donner, pour chaque compte, une description appropriée qui illustrera la fonction du compte, de sorte que le personnel chargé de comptabiliser les opérations ait une idée précise de la nature et de l'utilisation des comptes de l'Organisation.**

1.5 Division des bâtiments

1.5.1 Accord concernant les intérêts de l'ONUDI à l'égard de l'actif et du passif de la Division des bâtiments

69. La Division des bâtiments est chargée de gérer et d'administrer l'exploitation, la maintenance, la réparation et le remplacement des éléments du complexe du CIV (bâtiments, installations et équipements). La Division des bâtiments est une opération conjointe soumise au contrôle conjoint des organisations internationales sises à Vienne et l'ONUDI en est l'organisme opérateur.

70. Les organisations internationales sises à Vienne ne consignent pas leur part du passif au titre des avantages du personnel. Les soldes de l'actif, du passif et des capitaux propres de la Division des bâtiments sont consolidés dans les états financiers de l'ONUDI.

71. Si l'état II comprend la part de l'ONUDI dans les charges de la Division des bâtiments, nous avons constaté que les soldes des recettes, des charges et de toutes les charges directes imputées à l'actif net/situation nette de la Division étaient consolidés dans les soldes des Autres actifs non courants de l'ONUDI. Cette pratique a une incidence sur la présentation objective des comptes de l'Organisation ainsi que sur les capitaux propres de la Division des bâtiments.

72. Bien que des ratios de partage des coûts aient été établis pour les coûts des services communs, nous avons noté qu'il n'existait pas d'accord contraignant concernant les intérêts de l'ONUDI à l'égard de l'actif et du passif de la Division des bâtiments.

73. Par ailleurs, les instructions financières applicables aux opérations de la Division des bâtiments ne sont pas à jour. Nous avons noté que les renseignements requis, concernant notamment les soldes bancaires, les contributions reçues, les décaissements par objet de dépense, la part de chaque organisation internationale sise à Vienne et les engagements non réglés, n'apparaissaient pas dans les états financiers de la Division des bâtiments ni dans les notes relatives aux états financiers de l'ONUDI. Ces renseignements sont importants pour les organisations internationales sises à Vienne, car ils indiquent comment leurs investissements/contributions ont été utilisés. Ils sont également nécessaires pour comprendre les comptes de la Division des bâtiments figurant dans les états financiers de l'ONUDI.

74. **Nous avons recommandé à l'ONUDI d'élaborer et de présenter aux organisations internationales sises au CIV une proposition détaillant la part de chacune d'elles dans l'exploitation conjointe de la Division des bâtiments en vue de parvenir à la signature d'un accord contraignant entre elles.**

75. **Réponse de l'ONUDI :** l'ONUDI estime que l'accord existant et la teneur des opérations constituent une base suffisante pour maintenir la présentation actuelle des activités de la Division des bâtiments dans les états financiers. Les organisations internationales sises à Vienne auraient énoncé des règles et des règlements sur le partage des excédents des soldes des fonds et/ou des engagements, si un tel partage avait été prévu. En outre, un accord sur cette question devrait porter sur tous les services communs du CIV, y compris les services médicaux, de sécurité, de conférence et d'imprimerie, et supposerait de mettre à jour et de remplacer le Protocole d'accord de 1977 concernant la répartition des services communs.

76. Le paragraphe 3 C) du Protocole d'accord, qui porte sur d'autres questions financières, est libellé comme suit :

« Il est certain que l'équipe spéciale devra étudier d'autres questions financières que le partage des frais. Il est non moins certain qu'on ne saurait à l'heure actuelle prévoir quelles seront toutes ces questions ... Il faudra adopter des méthodes et conclure des accords sur ces questions et, le cas échéant, présenter des propositions aux membres du comité ... »

77. En outre, le paragraphe 5 a) sur la gestion des bâtiments est libellé comme suit : « L'ONUDI sera l'autorité concédante *au nom* des organisations installées au Donaupark, y compris pour les parties communes ». Cela signifie que l'ONUDI peut conclure des contrats pour appuyer et/ou représenter les intérêts des organisations internationales sises à Vienne, et non dans son seul intérêt ou à ses seules fins.

78. Nous estimons toutefois que, pour garantir le respect des normes IPSAS, un accord contraignant entre les organisations internationales sises à Vienne est nécessaire pour officialiser les arrangements concernant la part de chaque organisation dans l'exploitation conjointe de la Division des bâtiments.

1.5.2 Mise à jour des instructions financières pour les opérations de la Division des bâtiments

79. L'instruction interne 2002/01 des services financiers relative aux opérations financières de la Division des bâtiments exige que soit établi un état financier de fin d'exercice comportant : les soldes bancaires ; les contributions reçues de chaque organisation ; les créances et les dettes ; les recettes, y compris les intérêts perçus ; les décaissements, par objet de dépense, effectués au cours de l'année ; la part de chaque organisation conformément à la formule de partage des coûts pour l'année en question ; les frais bancaires ; le versement de l'intérêt net au solde du fonds de chaque organisme ; le solde des fonds/état de la contribution de chaque organisation en fin d'année ; et une note de bas de page indiquant les engagements non réglés à la fin de l'exercice.

80. La Direction a indiqué que l'instruction financière était désormais superflue en raison de l'application des normes IPSAS. Les états financiers de la Division des bâtiments ont été fournis séparément aux organisations internationales sises à Vienne, et ne sont donc pas rattachés aux états financiers de l'ONUDI.

81. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de mettre à jour, en consultation avec les organisations sises au CIV, l'instruction financière sur le traitement comptable des opérations de la Division des bâtiments afin qu'elle serve de base à l'élaboration des états financiers de cette dernière et à la consolidation de ses comptes dans les états financiers de l'ONUDI et dans ceux des autres organisations concernées.

2. Questions de gouvernance

2.1 Mécanismes de gouvernance

82. L'objectif global de cette étude est d'obtenir une assurance raisonnable que les mécanismes de gouvernance institutionnelle en place donnent à l'ONUDI les moyens d'atteindre ses objectifs opérationnels. L'audit consiste à examiner et analyser les politiques et stratégies de gouvernance en vigueur en matière de responsabilité, de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que les outils et les dispositifs correspondants, le but étant de déterminer si tout est bien conçu et fonctionne comme prévu dans le cadre des activités et des procédures de gouvernance de l'ONUDI.

83. Une gouvernance efficace, en particulier dans les organisations du secteur public, contribue à l'amélioration de la prise de décision, à l'économie des ressources et à une gestion plus responsable des ressources. Lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, les mécanismes et activités de gouvernance peuvent contribuer à l'efficacité des mesures d'amélioration, ce qui influe sur les décisions et les pratiques de l'Administration et, partant, pose les fondements d'un contrôle efficace susceptible d'aboutir à une amélioration de la prestation de services et des résultats. L'idée selon laquelle des procédures intégrées aux opérations d'une organisation reposant elles-mêmes sur des responsabilités bien définies et des pratiques de gestion des risques sont mieux à même de garantir un contrôle interne efficace, est essentielle à une bonne gouvernance institutionnelle. Lorsqu'il existe, dans une entité, un lien étroit entre le contrôle interne, la structure de gestion des risques et la politique de responsabilité, les décisions et les procédures institutionnelles peuvent être adoptées de manière plus cohérente, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats. L'audit des mécanismes de gouvernance de l'ONUDI a été mené sous cet angle stratégique, et ses résultats sont examinés dans les paragraphes qui suivent.

2.1.1 Dispositif d'application du principe de responsabilité, fonctions et responsabilités

84. Le concept de responsabilité découle du fait que l'efficacité de la gestion et des opérations dépend de l'efficacité avec laquelle l'autorité est exercée et les attentes concrétisées, de manière à inspirer confiance en cette autorité. Toutefois, la responsabilité peut être de différents types – managériale, politique ou sociale, par exemple –, qui sont plus évidents dans des organisations publiques telles que l'ONUDI. La réalisation des résultats escomptés par l'ONUDI dépend essentiellement de la manière dont ces responsabilités sont définies et établies dans l'Organisation, dont les risques et les faiblesses sont maîtrisés, dont les programmes sont exécutés et dont les mécanismes de gouvernance donnent lieu à un contrôle interne efficace. La confluence des éléments de base et de

haut niveau qui constituent la gouvernance devrait renforcer la valeur des relations que l'Organisation entretient avec ses partenaires, lesquels ont constamment besoin d'avoir l'assurance que leurs fonds sont dépensés pour atteindre le but qui fait la raison d'être de l'Organisation.

85. Dans leur rapport JIU/REP/2011/5, les inspecteurs du Corps commun d'inspection ont souligné qu'*un dispositif formel devrait être établi dans un document officiel qui définit d'abord ce que la responsabilité signifie pour l'Organisation et réunisse tous les éléments de celle-ci afin que le personnel et les parties prenantes puissent en être mieux informés. Les dispositifs devraient montrer comment ces éléments s'imbriquent et sont reliés. Même s'il ne s'agit que d'un document, il vaut la peine d'être élaboré non seulement pour montrer les liens entre les divers éléments mais pour communiquer avec les fonctionnaires.* Autrement dit, un dispositif d'application du principe de responsabilité définit le champ d'action des parties prenantes et déclenche des signaux si celles-ci ont besoin de faire part de leurs préoccupations, de demander réparation ou de donner un retour d'information. Il offre également une vue d'ensemble de la nature des travaux d'une organisation et de sa détermination à atteindre le niveau de qualité qu'elle entend assurer. Nous avons noté que l'ONUDI ne disposait pas d'un dispositif d'application du principe de responsabilité formel et étayé.

86. Sur cette base, nous suggérons qu'un dispositif d'application du principe de responsabilité formel et étayé fixe un certain nombre de valeurs, à savoir :

- a. Le lien entre, d'une part, la gestion du risque et le contrôle interne, et d'autre part, la responsabilité ;
- b. L'efficacité des programmes et la gestion axée sur les résultats ;
- c. Les fonctions de contrôle et d'évaluation dans l'Organisation ; et
- d. Le principe de responsabilité qui régit les fonctions et responsabilités du personnel.

87. Bien que ces valeurs soient mentionnées dans plusieurs documents, elles ne sont pas énoncées clairement. Ainsi, les mécanismes de réclamation et d'intervention de l'ONUDI et leur interaction avec les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques ne sont pas décrits explicitement. De même, le principe de l'efficacité des programmes et de la gestion axée sur les résultats n'est pas mis en évidence, pas plus que ses liens avec la planification stratégique et la préparation des travaux. Les fonctions de contrôle et d'évaluation dans l'Organisation doivent aussi être prises en compte dans le principe de responsabilité, notamment pour leur relation avec les procédures managériales et opérationnelles. Enfin, le dispositif d'application du principe de responsabilité devrait permettre aux fonctionnaires de l'ONUDI de bien comprendre ce que l'on attend d'eux lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités.

88. Nous avons noté qu'il fallait clarifier les fonctions et les responsabilités du point de vue du principe de responsabilité. Les réponses à l'enquête que nous avons menée ont montré la perplexité de certains fonctionnaires à ce sujet. Elles révèlent également un refus d'admettre que cette lacune existe ou qu'elle devrait être comblée. Cette hypothèse n'est peut-être qu'une impression, mais elle reflète la réalité professionnelle d'une certaine catégorie de fonctionnaires. C'est pourquoi il est impératif que les fonctions et les responsabilités soient bien définies pour que le dispositif d'application du principe de responsabilité fonctionne et que les buts et objectifs de l'Organisation puissent être atteints.

89. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de mettre en place un dispositif solide d'application du principe de responsabilité qui concerne toutes les composantes concernées de l'Organisation, et de clarifier davantage son mandat et les fonctions et responsabilités de son personnel, afin de promouvoir sa culture de responsabilité et de transparence.

90. **Réponse de l'ONUDI :** l'Administration a pris note des recommandations. Elle les fera appliquer au plus tôt, en fonction des ressources dont elle dispose.

2.1.2 Rapports hiérarchiques des bureaux hors Siège

91. Il faudrait également mieux définir le mandat des bureaux hors Siège de l'ONUDI en décrivant précisément les rapports hiérarchiques entre les bureaux de pays et les représentants de pays de l'ONUDI, afin d'éviter le cercle vicieux du non-respect du principe de responsabilité et la formulation d'hypothèses différentes, ainsi que le risque que de trop nombreux niveaux d'approbation nuisent à la prise de décision et à l'efficacité de la procédure. Le manque de clarté des fonctions et responsabilités et des rapports hiérarchiques peut en effet entraîner dans le cercle vicieux du non-respect du principe de responsabilité, voire aboutir à des hypothèses différentes, ce qui s'est

peut-être déjà produit. Ce scénario présente aussi le risque que de trop nombreux niveaux d'approbation nuisent à la prise de décision et rendent la procédure inefficace.

92. Par ailleurs, l'ONUDI applique de longue date un principe de gestion consistant à transférer l'autorité et les ressources au niveau le plus approprié à la tâche requise. Pour que cette démarche soit efficace, il faut qu'elle fasse l'objet d'un contrôle approprié. Quelque forme qu'elle prenne, cette démarche consistant à définir les fonctions et les responsabilités et à octroyer l'autorité correspondante mérite la plus grande clarté.

93. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de mieux définir le mandat de ses bureaux hors Siège en décrivant plus précisément leurs rapports hiérarchiques et leurs responsabilités, compte tenu de la nouvelle organisation des opérations issue de la récente restructuration du réseau des bureaux, qui avait été l'occasion de promouvoir une meilleure coordination des activités menées au niveau du Siège et sur le terrain et d'encourager le respect du principe de responsabilité.**

94. **Réponse de l'ONUDI :** l'ONUDI a accepté, sur le principe, la recommandation. Celle-ci va dans le sens de la décision prise en 2019 par le Département des programmes, des partenariats et de l'intégration des bureaux hors Siège de la Direction de l'élaboration des programmes et de la coopération technique de revoir les mandats des bureaux avant de faire intervenir les auditeurs externes.

2.1.3 Dispositif de contrôle interne

2.1.3.1 Adoption des principes de contrôle interne énoncés dans le rapport de 2013 du COSO sur le cadre intégré du contrôle interne

95. Nous avons constaté que le dispositif de contrôle interne adopté par l'ONUDI en 2013 avait été élaboré essentiellement à partir du rapport de 2004 du COSO sur le cadre intégré de la gestion des risques institutionnels, avec des ajouts provenant des services de contrôle interne plutôt que du rapport du COSO sur le cadre intégré du contrôle interne, lesquels ajouts portaient sur l'activité de gestion des risques plutôt que sur les mesures de contrôle interne. Dès lors, on s'attendrait à ce que les politiques de contrôle interne portent plutôt sur la gestion des risques que sur le contrôle interne, susceptible de donner lieu à des hypothèses multiples. Dans la pratique, le contrôle interne est censé constituer un élément fondamental de la gestion des risques institutionnels. Comme énoncé dans l'avant-propos du rapport du COSO sur le cadre intégré du contrôle interne, ce cadre est destiné à compléter celui de la gestion des risques institutionnels, et non à le remplacer. De fait, l'objectif des deux cadres est clair. Cependant, bien que ces deux cadres soient distincts l'un de l'autre et qu'ils aient des objectifs différents, chacun d'eux dépend de l'autre, en particulier lorsqu'on tient compte de la composante relative à la gestion des risques. Compte tenu de ce qui précède, il reste encore à définir des limites claires, et le dispositif de contrôle interne adopté par l'ONUDI en 2013 doit également s'y conformer.

96. L'Administration a expliqué que *le dispositif actuel de contrôle interne avait été élaboré en 2010 et que ses 17 principes, tirés du rapport de 1992 du COSO sur le cadre intégré de contrôle interne, n'étaient pas encore définis précisément, et seraient modifiés dans le rapport de 2013. En outre, les principes les plus utiles à la situation de l'ONUDI avaient été énoncés.* Toutefois, nous soulignons que le cadre décrit dans le rapport du COSO de 2013 et auquel se réfère l'Administration est en réalité le cadre intégré de la gestion des risques institutionnels et non celui du contrôle interne, et que la gestion des risques a des principes de fonctionnement différents de ceux du contrôle interne.

97. **Nous avons recommandé que l'ONUDI envisage, lorsqu'elle mettrait à jour son dispositif de contrôle interne, de revoir ses principes de contrôle interne compte tenu des principes de contrôle interne actuels du COSO ; et qu'elle veille à ce que son dispositif révisé soit étayé par un guide de l'utilisateur, pour permettre une communication efficace sur les politiques de contrôle interne et clarifier les responsabilités relatives à la gestion du contrôle interne.**

98. **Réponse de l'ONUDI :** l'ONUDI a accepté de prendre en compte les principes de contrôle interne actuels du COSO lorsqu'elle mettrait à jour son dispositif de contrôle interne.

2.1.4 Mécanismes de déontologie

2.1.4.1 Fonctions du déontologue

99. Nous avons observé, et l'Administration l'a confirmé, que *le déontologue ne rendait compte qu'au Directeur principal de la gestion institutionnelle et des opérations, et non au Directeur général. Ses rapports*

périodiques étaient mis à la disposition du Directeur général par le Directeur principal. Le déontologue a estimé que ce mode de fonctionnement était efficace. Nous avons aussi fait remarquer que la Direction de la gestion institutionnelle et des opérations traitait les questions de ressources humaines qui étaient en rapport étroit avec la fonction de déontologie. Si les deux fonctions ne sont pas séparées et relèvent du même chef de bureau, le principe de responsabilité et le contrôle croisé sont compromis, car personne ne vérifie plus le travail de l'autre. Le champ d'action d'un déontologue dépasse largement celui de la Direction de la gestion institutionnelle et des opérations, car il s'étend à l'ensemble de l'Organisation, alors que celui de la Direction est limité aux fonctions des ressources humaines, de la gestion financière et à d'autres fonctions connexes.

100. La fonction de déontologie étant une fonction sensible et qui a besoin d'une grande indépendance, le fait de la placer sous la compétence de la Direction de la gestion institutionnelle et des opérations risque de compromettre son indépendance et son objectivité. C'est également contraire à l'objectif du Programme et des budgets 2018-2019, qui consiste à aligner ses politiques sur les meilleures pratiques des organismes des Nations Unies et suggère que *le déontologue relève directement de leurs chefs de secrétariat respectifs* (en l'occurrence du Directeur général) *et non d'un maillon intermédiaire de la hiérarchie*. De fait, un rattachement hiérarchique direct libère le déontologue du contrôle ou de l'influence induite des cadres de l'Organisation, ce qui accroît son indépendance et sa crédibilité. Dans le cas contraire, la fonction de déontologie risque d'être considérée comme un simple outil de gestion de la conformité. Sans la confiance des parties prenantes et du personnel, la fonction de déontologie aura du mal à être efficace et à faire mieux respecter le principe de responsabilité dans l'Organisation.

101. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de rectifier la disposition de la circulaire DGB/2018/02 relative aux fonctions liées à la déontologie en rattachant la fonction de déontologie au Cabinet du Directeur général afin de garantir son indépendance, sa visibilité et ses moyens d'action, et de promouvoir progressivement une culture de la déontologie, de l'intégrité et de la responsabilité.**

102. **Réponse de l'ONUDI :** l'ONUDI a accepté la recommandation.

2.1.4.2 Politiques et documentation relatives à la déontologie

103. Les employés de l'ONUDI doivent être bien informés sur les questions de déontologie et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer en leur qualité de fonctionnaires internationaux chargés d'appliquer les normes les plus élevées de compétence et d'intégrité.

104. Nous avons noté que des politiques régissant la déontologie sur le lieu de travail, la protection contre les représailles, les conflits d'intérêts et d'autres questions liées à la déontologie avaient été élaborées et institutionnalisées. Toutefois, ces politiques ne s'appliquent pas aux personnes qui sont perçues comme des lanceurs d'alerte ou comme des personnes « qui aident les lanceurs d'alerte », ni à celles qui sont « sur le point » de faire une révélation. Ces références indirectes peuvent risquer de bloquer de précieuses sources internes d'information et aller à l'encontre de l'objectif que la politique est censée servir.

105. Nous avons aussi noté que la définition des conflits d'intérêts ne portait que sur les cas où les intérêts des employés de l'ONUDI en dehors de l'Organisation étaient en conflit avec les intérêts de l'ONUDI en tant qu'Organisation. Elle ne mentionne pas les fonctions incompatibles de ses employés, qui ne tiennent pas compte de son propre principe de responsabilité relatif à la séparation des tâches.

106. De même, pour la lutte contre la fraude, l'ONUDI n'a pas défini de politique ni de lignes directrices particulières pour traiter les affaires susceptibles de nécessiter une enquête sur le Directeur général, ce qui laisse une incertitude quant au service chargé de s'acquitter de cette fonction le cas échéant. Bien qu'il incombe au Bureau de l'évaluation et du contrôle interne de mener les enquêtes, son indépendance risque d'être compromise dans la conduite d'une enquête impliquant le Directeur général, puisqu'il rend compte directement à ce dernier, à l'instar du Bureau des affaires juridiques. L'absence de lignes directrices sur les enquêtes susceptibles d'impliquer le Directeur général laisse une incertitude quant au service chargé de s'acquitter de cette fonction le cas échéant.

107. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté :**

- a. **D'améliorer et d'actualiser sa politique de protection contre les représailles : i) en considérant comme de précieuses sources internes d'information les personnes qui sont perçues comme des lanceurs d'alerte ou comme des personnes « qui aident les lanceurs d'alerte » et celles qui sont « sur le point » de faire une révélation ; et ii) en élaborant un mécanisme permettant de traiter les voies de recours lorsque la non-détermination d'une présomption sérieuse de représailles est injustifiée ;**

- b. **De prévoir, dans sa politique sur les *conflits d'intérêts*, une disposition relative aux fonctions incompatibles dans l'Organisation, afin de donner une vue d'ensemble plus claire et plus complète des responsabilités les plus exigeantes, renforçant ainsi l'intégrité des fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions et le respect du principe de responsabilité ; et**
- c. **D'incorporer dans sa politique antifraude un mécanisme interne et des modalités précises régissant la conduite d'enquêtes équitables et impartiales sur des affaires pouvant impliquer son chef de secrétariat.**

108. **Réponse de l'ONUDI** : les recommandations sont acceptées. La recommandation c) sur la politique antifraude est déjà appliquée dans la version révisée de la Charte du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne.

2.1.5 Responsabilité vis-à-vis des biens

2.1.5.1 Vérification du stock physique

109. Le dispositif de contrôle interne élaboré par l'ONUDI en 2013 vise à empêcher la perte, l'usage impropre et l'endommagement des ressources. Par « ressources », on entend ici les fonds et l'ensemble des actifs détenus par l'Organisation et faisant l'objet d'une protection. La gestion des biens de l'Organisation consiste dans des activités coordonnées menées pendant tout leur cycle de vie pour en tirer le meilleur parti dans l'exécution des services de l'Organisation. Nous avons noté que l'ONUDI administrait une quantité et une variété considérables de biens situés non seulement au Siège, mais aussi dans ses bureaux hors Siège, partout dans le monde. Elle gère également un large éventail de biens utilisés dans les activités de coopération technique menées dans les pays bénéficiaires, dans diverses régions du monde. L'ONUDI étant aussi responsable de la gestion des bâtiments, elle administre en outre les biens communs détenus par toutes les organisations ayant leur siège à Vienne. Compte tenu de ce qui précède, on peut à présent avancer que les principes et les objectifs opérationnels adoptés par l'ONUDI découlent également de la gestion responsable des ressources prévue par des politiques et des procédures visant à atténuer les risques et, enfin, à évaluer ces activités de contrôle par un suivi continu.

110. Nous avons noté qu'en 2016, le Commissaire aux comptes de l'Organisation avait recommandé que l'ONUDI procède à un inventaire annuel, conformément à l'article 109 des règles de gestion financière, car il s'agit d'un élément important des contrôles internes auquel une organisation soumet ses biens. Dans son rapport, le Commissaire aux comptes a recommandé, et l'ONUDI a accepté, que les inventaires soient effectués plus soigneusement et que les écarts constatés soient corrigés. L'ONUDI a également signalé que le système de localisation en temps réel (RTLS) qu'elle avait adopté en 2017 continuait à être utilisé, le but étant de le déployer dans tous les services concernés du CIV pour qu'il suive les biens de la Division des bâtiments utilisés dans les bureaux hors Siège et les activités de coopération technique. Nous avons toutefois noté que le dernier inventaire des immobilisations corporelles, qui avait consisté à vérifier les biens consignés dans le système de gestion des actifs, notamment à l'aide de codes à barres, remontait à 2016.

111. Le Siège de l'ONUDI utilise le système RTLS pour suivre des biens, alors que dans les bureaux hors Siège, les biens sont associés à des identifiants SAP uniques attribués par le Siège à partir du système de gestion des actifs. Le système RTLS place une balise sur chaque article afin de suivre ses mouvements. Nous avons toutefois constaté qu'il ne suivait pas la totalité des biens de l'Organisation, notamment les articles d'une certaine valeur. Cette lacune du système aurait pu être compensée par une vérification manuelle des biens concernés. Or elle compromet la fiabilité de la vérification annuelle du stock physique. Il est donc nécessaire de mettre en place un contrôle plus strict fondé sur ce mécanisme de vérification.

112. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer l'inventaire de ses biens physiques en complétant le travail de son système RTLS par un inventaire manuel des biens que celui-ci ne suivait pas, le but étant d'établir un inventaire complet et exact de l'ensemble des biens de l'Organisation et, ce faisant, d'améliorer l'intégrité et la transparence de ces informations.

113. **Réponse de l'ONUDI** : l'ONUDI souscrit aux recommandations relatives à la responsabilité vis-à-vis de ses biens, et des mesures sont prises pour y donner suite.

2.1.5.2 Manuel de la gestion des biens

114. Notre vérification a montré que la responsabilité globale de la maintenance, de la réparation et de l'entretien des 379 000 mètres carrés du complexe du CIV vis-à-vis du gouvernement hôte incombait à l'ONUDI,

par l'intermédiaire de sa Division des bâtiments. Celle-ci est chargée de gérer et d'administrer l'exploitation, la maintenance, la réparation et le remplacement des éléments du complexe du CIV (bâtiments, installations et équipements). De même, l'ONUDI administre une quantité et une variété considérables de biens, y compris ceux utilisés dans les activités de coopération technique en divers endroits.

115. Nous avons observé, toutefois, que par rapport à la responsabilité qui incombait à l'ONUDI en la matière, son Manuel de la gestion des biens était insuffisant : on n'y trouve pas les procédures nécessaires à la maintenance des biens, ni plusieurs procédures et activités de contrôle, notamment : a) la présence d'un responsable de la maintenance des biens chargé de veiller à ce que la maintenance planifiée des articles sous garantie soit exécutée comme prévu ; b) des informations précises sur le bon déroulement des opérations périodiques d'inspection des biens et des opérations ordinaires de nettoyage et de maintenance préventive ; c) la tenue d'un registre d'entreprises de maintenance fiable, contenant notamment l'appréciation du responsable de la maintenance sur la qualité et l'économie globales de leurs services ; et d) la réalisation d'études de marché destinées à estimer le coût probable des services requis.

116. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer la qualité du contrôle de ses biens et de définir les responsabilités connexes en ajoutant à son Manuel de la gestion des biens, pour l'actualiser, des lignes directrices sur la maintenance et la réparation des biens pour une reconnaissance plus complète des responsabilités dans tous les volets de la gestion des biens.

117. **Réponse de l'ONUDI** : l'ONUDI souscrit aux recommandations relatives à la responsabilité vis-à-vis de ses biens, et des mesures sont prises pour y donner suite.

2.1.6 *Transparence des achats*

118. Il est essentiel, pour la transparence des achats, de mettre au point et d'utiliser des systèmes et d'élaborer et de mettre en place des procédures garantissant les contrôles nécessaires dans toutes les grandes composantes de la gouvernance : politiques, procédures d'exécution, attribution des rôles et des responsabilités et mise en place des contrôles et des vérifications destinés à suivre la procédure d'achat. Pour exécuter son mandat et atteindre ses buts et ses objectifs, l'ONUDI achète chaque année un volume considérable de biens et de services. Comme elle gère des fonds publics, sa procédure d'achat doit garantir une concurrence transparente et loyale entre les candidats prestataires. À cette fin, le Manuel des achats de l'ONUDI stipule clairement que toutes les personnes et les entités associées directement ou indirectement à la fonction d'achat sont tenues de garantir l'intégrité de la procédure, et que l'ONUDI doit assurer l'équité et la transparence du traitement de tous les candidats prestataires.

2.1.6.1 *Mécanisme d'évaluation de la procédure d'achat par l'utilisateur final*

119. Notre enquête a montré que l'évaluation de la procédure d'achat était généralement réservée aux prestataires et n'associait ni les bénéficiaires ni les utilisateurs finals. Par ailleurs, rien n'indique clairement qu'il existe une procédure susceptible de servir les intérêts des partenaires extérieurs ni même des bénéficiaires internes des biens achetés.

120. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'adopter un protocole concret et officiel d'évaluation de la procédure d'achat et de l'intégrer à son cycle d'achat pour pouvoir recevoir de ses utilisateurs finals des informations pertinentes et fiables qui lui permettront, à terme, d'améliorer ses décisions d'achat ainsi que les contrôles et les responsabilités connexes.

121. **Réponse de l'ONUDI** : l'Administration accepte de donner suite à cette recommandation en la limitant aux cas extrêmement complexes ou portant sur des achats de grande valeur. Nous estimons toutefois qu'un tel protocole doit être mis en place, dans la mesure du possible, pour toutes les transactions exécutées, car l'Organisation est tenue d'assurer la transparence de ses achats.

2.1.6.2 *Politique de sanction des fournisseurs*

122. L'examen des lignes directrices de l'ONUDI sur les achats a montré que sa procédure d'achat reposait sur des principes tels que le meilleur rapport qualité-prix ; l'équité, l'intégrité et la transparence ; et la concurrence effective. Nous avons noté que les dispositions relatives à la sanction des fournisseurs n'avaient pas été incluses dans le Manuel des achats. En comparant ensuite le mécanisme de sanction en place dans l'Organisation et les critères relatifs au principe de responsabilité énoncés par le Corps commun d'inspection, nous avons découvert qu'il n'existait pas de politique de sanction des fournisseurs.

123. L'absence de politique de sanction des fournisseurs à l'ONUDI nuit à l'efficacité du contrôle des achats, les transactions des fournisseurs étant censées être contrôlées de manière universelle et objective. Sans une politique appropriée, le système d'intervention en place laisse à désirer, en raison de l'instabilité de la base sur laquelle s'appuient les participants au régime de transparence pour sanctionner les fournisseurs. Il y a des risques juridiques à imposer des sanctions sans logique précise et au cas par cas : cette pratique peut donner lieu à des demandes reconventionnelles de la part d'entités qui estiment avoir été injustement inscrites sur une liste noire ou faire l'objet d'autres sanctions.

124. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de renforcer son protocole de vérification des références et des antécédents des fournisseurs dans sa procédure d'achat, en particulier dans ses bureaux hors Siège, afin d'obtenir de meilleurs engagements des fournisseurs dans le cadre du contrôle et de la responsabilité.**

125. **Réponse de l'ONUDI :** bien que la recommandation puisse être appliquée sans nécessiter de ressources supplémentaires, elle ne doit être appliquée qu'aux procédures d'achat extrêmement complexes ou portant sur des biens de grande valeur. Nous estimons toutefois que, pour une politique de transparence ambitieuse, la recommandation doit être appliquée, dans la mesure du possible, à toutes les procédures d'achat.

2.2 *Gestion des risques institutionnels*

2.2.1 *Document d'orientation et plans de mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels*

126. Nous avons observé que la gestion des risques institutionnels à l'ONUDI n'en était encore qu'à ses débuts, la création du Comité de gestion des risques et la nomination d'un coordonnateur de la gestion des risques étant considérées à cet égard comme des étapes essentielles. Bien qu'une politique de gestion des risques ait été adoptée depuis 2013, elle ne s'est pas encore concrétisée.

127. Nous avons estimé que l'initiative de gestion des risques institutionnels n'avait pas de plan d'orientation clair prévoyant un contrôle formel et des jalons essentiels qui permettent de suivre précisément les progrès de sa mise en œuvre. Renseignements pris auprès du coordonnateur de la gestion des risques, le mécanisme de contrôle clair et formel et les responsabilités connexes n'ont pas encore été mis en place. L'Organisation est en train d'établir un plan de travail pour 2019 qui régit la gestion des risques institutionnels dans le cadre de ses activités et de sa prise de décision. Il est souligné que l'initiative ou le projet de gestion des risques institutionnels avait déjà des points communs avec les plans de travail qui avaient démarré en 2013. Nous avons noté qu'un mécanisme de contrôle formel était nécessaire pour faire face aux risques liés à la transition, au manque de transparence, à l'absence de priorité des référents processus et à la résistance au changement qui peut facilement s'installer, risques qui freinaient la mise en œuvre d'une initiative qui avait déjà donné lieu à de lourdes dépenses de fonctionnement et de nombreuses journées de travail.

128. **Nous avons recommandé, et l'ONUDI a accepté, que l'initiative de gestion des risques institutionnels donne lieu à un plan de mise en œuvre et des responsabilités plus clairs et qu'à cette fin, une documentation officielle soit élaborée pour étayer les plans de travail correspondants ; et qu'un mécanisme pratique et adapté soit prévu pour suivre et contrôler l'exécution de ses initiatives de gestion des risques institutionnels, y compris des jalons essentiels.**

129. **Réponse de l'ONUDI :** le coordonnateur de la gestion des risques considère la recommandation comme un cadre utile à l'élaboration du plan de travail pour 2019. Il a élaboré et approuvé le plan de travail conformément aux meilleures pratiques en vigueur en matière de gestion des risques institutionnels, y compris les résultats, les produits et les jalons essentiels. Cette approche est fondée sur le modèle de maturité des risques (approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion) de l'équipe de travail interfonctionnelle dudit Comité chargée de la gestion des risques. Le plan de travail a été examiné et vérifié par le Comité consultatif pour les questions d'audit, qui a estimé qu'il prévoyait bien les mesures requises pour assurer la gestion des risques institutionnels à l'ONUDI et qu'il était conforme aux orientations de l'Organisation.

2.2.2 *Gouvernance de la gestion des risques*

130. Nous avons observé que la structure de gouvernance de la gestion des risques définie dans la politique de gestion des risques institutionnels de 2013 n'avait pas été prise en compte dans la structure actuelle. En effet, le coordonnateur, les attachés de liaison et les autres fonctionnaires spécialisés dans la gestion des risques n'y sont pas désignés comme parties prenantes de la mise en œuvre de cette politique.

131. Le Comité de gestion des risques n'est pas doté, pour l'heure, en personnel d'appui. Les lacunes que nous avons signalées dans le présent rapport sont directement liées au manque de clarté et de précision des responsabilités concernant l'exécution des fonctions assignées. Ces conditions ne vont pas contribuer à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques institutionnels de l'Organisation et risquent de créer une certaine confusion quant à savoir qui doit faire quoi, ce qui compromettra la gestion des risques à l'ONUDI et même dans les activités d'évaluation des risques, entre autres.

132. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de mettre à jour et de clarifier son cadre stratégique sur la gestion des risques en définissant clairement les fonctions et responsabilités du Comité de gestion des risques et du coordonnateur de la gestion des risques et en officialisant le rôle joué par l'équipe de travail chargée du cadre intégré de résultats et de performance dans l'infrastructure de gestion des risques de l'ONUDI pour renforcer les responsabilités des référents processus et des responsables de la gestion des risques.**

133. **Réponse de l'ONUDI :** le Comité de gestion des risques est en train de mettre à jour sa composition et il est sur le point de présenter au Conseil exécutif le plan de travail pour 2019 pour qu'il l'examine. Le projet de plan de travail devrait définir plus précisément les fonctions et responsabilités du Comité de gestion des risques et du coordonnateur de la gestion des risques dans le cadre des activités définies, et il examinera les fonctions des attachés de liaison spécialisés dans la gestion des risques par rapport à celles de l'équipe de travail chargée du cadre intégré de résultats et de performance.

2.3 *Gestion axée sur les résultats*

134. L'examen a porté sur la mise en œuvre par l'ONUDI de la gestion axée sur les résultats, qui englobait également des politiques, des mécanismes et certains processus habilitants. L'audit a été entrepris pour obtenir l'assurance raisonnable que le cycle de programmation, les stratégies et les processus de l'ONUDI, le suivi des résultats et les rapports correspondants étaient établis par le biais d'une gestion axée sur les résultats, alignée sur le cadre de résultats de l'Organisation et conformément aux cadres et politiques applicables de l'Organisation, aux normes et règles de l'ONU et aux meilleures pratiques internationales.

2.3.1 *Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats*

135. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 de l'ONUDI vise à développer le mécanisme de gestion axée sur les résultats de l'Organisation en établissant un lien direct avec chacun des niveaux du cadre intégré de résultats et de performance, et il a donc été conçu pour illustrer la théorie du changement de l'ONUDI concernant le développement industriel inclusif et durable. Notre examen a encore mis en évidence d'importantes lacunes et faiblesses dans les politiques et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats qui concernaient le cadre de programmation à moyen terme, le programme et les budgets de l'exercice 2018-2019 et le cadre intégré de résultats et de performance actuel et qui finalement se retrouvaient dans les plans de travail et le rapport annuel de 2017. Bien que, dans le cadre de programmation à moyen terme, les priorités stratégiques soient définies et associées aux résultats des pays figurant dans le cadre intégré de résultats et de performance au niveau des réalisations, du fait des lacunes constatées, l'ONUDI n'a pas clairement recensé, entre autres choses, les produits dont elle est responsable. Par conséquent, l'effet le plus immédiat pour l'Organisation est que l'on ne sait pas encore clairement ce qu'elle a l'intention d'accomplir et d'exécuter avec les ressources dont elle dispose, ni comment elle compte atteindre les résultats escomptés ainsi qu'il ressort des plans de travail. Le suivi des résultats et la communication d'informations à ce sujet ont également été limités par ces lacunes, de sorte que l'évaluation globale des résultats et leur agrégation n'ont pas été facilitées. Les mêmes lacunes dans la gestion axée sur les résultats se retrouvent non seulement dans les documents stratégiques de l'ONUDI et les processus connexes, mais aussi dans les programmes sous-jacents.

2.3.1.1 *La hiérarchie des résultats de l'Organisation*

136. Nous avons constaté que, bien que le cadre de programmation à moyen terme ait recensé les priorités stratégiques de l'ONUDI, il s'agissait de grands domaines prioritaires qui ne définissaient ni ne précisaient les résultats ou les changements spécifiques que l'on souhaitait obtenir au titre de ces priorités. Étant donné que le niveau 1 du cadre intégré de résultats et de performance renvoie aux résultats mondiaux en matière de développement ou aux objectifs de développement durable, si l'Organisation les considère comme les effets qu'elle espère créer, le cadre de programmation à moyen terme aurait pu recenser et présenter les résultats ou changements particuliers liés à ces objectifs, auxquels il contribue sensiblement. Sur la base desdits objectifs, les changements particuliers au regard des quatre priorités stratégiques ou les résultats et leur relation de cause à effet avec ces objectifs auraient pu également être déterminés et clairement présentés. L'identification des produits de

l'Organisation au titre de chaque priorité stratégique ou résultat aurait également dû suivre. Comme on l'a constaté, le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance n'étaient liés que par les priorités stratégiques, les priorités en matière de gestion et les fonctions essentielles, mais non par les résultats escomptés.

137. On s'attend que le programme et les budgets tirent les résultats escomptés du cadre de programmation à moyen terme. Toutefois, le lien majeur entre le programme et les budgets et le cadre de programmation à moyen terme ne concerne que le grand programme C – Cadre de programmation thématique : vers un développement industriel inclusif et durable, dans la mesure où il s'agit des trois priorités stratégiques suivantes : créer une prospérité partagée, promouvoir la compétitivité économique et protéger l'environnement. Nous avons constaté que si les grands programmes, programmes et sous-programmes du programme et des budgets définissaient les objectifs et les résultats escomptés, ceux-ci ne se retrouvaient ni dans le cadre de programmation à moyen terme ni dans le cadre intégré de résultats et de performance. Le programme et les budgets était uniquement liés au cadre intégré de résultats et de performance par les indicateurs figurant dans ces deux documents, mais non par les objectifs et résultats escomptés figurant dans le programme et les budgets.

138. En effet, du fait que les résultats spécifiques prévus par l'ONUDI au titre des priorités stratégiques n'étaient pas recensés, pas plus que ne l'étaient l'impact, les résultats et les produits dans le cadre de programmation à moyen terme, dans le programme et les budgets et dans le cadre intégré de résultats et de performance, il n'a pas été possible de mettre en évidence la théorie du changement de l'ONUDI ni de fournir des bases claires pour les interventions de cette dernière ainsi que les actions de suivi, les mesures et la communication des résultats. Nous n'avons donc pas trouvé le lien attendu entre le cadre de programmation à moyen terme, le programme et les budgets et le cadre intégré de résultats et de performance en ce qui concernait les résultats prévus. Dans le cadre intégré de résultats et de performance actualisé, ces chaînes de résultats sont rendues beaucoup plus claires et transparentes, grâce à l'adoption du modèle de changement de comportement axé sur les acteurs. Mais à mesure que l'Organisation continue d'affiner la définition de la hiérarchie des résultats, elle doit s'efforcer d'améliorer encore les spécificités de son cadre de programmation à moyen terme pour mieux appuyer le processus et établir un lien direct avec son cadre intégré de résultats et de performance et avec le programme et les budgets, le tout en plus de ses initiatives actuelles.

139. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté : a) d'évaluer les réalisations les plus récentes dans le cadre de ses priorités stratégiques afin de recenser celles qui nécessitent une intervention, de les présenter conformément à la hiérarchie des responsabilités de l'Organisation et de convenir de l'impact ou des changements prioritaires majeurs, ainsi que des résultats et des produits à obtenir dans un délai déterminé ; et b) d'entreprendre un examen de la structure actuelle du cadre de programmation à moyen terme et du lien de causalité entre les produits, les résultats et l'impact, ainsi que les risques et les hypothèses, afin de déterminer comment la théorie du changement peut être présentée avec clarté pour améliorer la mesurabilité, permettre l'analyse et le regroupement des résultats et accroître la responsabilité en matière de résultats.**

140. **Réponse de l'ONUDI :** La mise à jour du cadre de programmation à moyen terme s'est traduite par des résultats institutionnels et des domaines d'impact clairs et par la formulation des résultats au niveau des produits. Le cadre de programmation à moyen terme actualisé a encore renforcé la théorie du changement de l'Organisation. Il clarifie les résultats escomptés, rationalisant la quantification et la description qualitative des résultats obtenus par l'ONUDI dans le cadre et au-delà de ses interventions de coopération technique.

141. Le cadre de programmation à moyen terme affiné et actualisé éclaire les mesures actuellement prises par l'Organisation pour mettre à jour le cadre intégré de résultats et de performance. En conséquence, le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance sont liés non seulement par les priorités stratégiques, les priorités en matière de gestion et les quatre fonctions essentielles de l'Organisation, mais aussi par les résultats escomptés¹. Le cadre intégré de résultats et de performance actualisé à l'appui de la gestion des résultats du cadre de programmation à moyen terme permettra de mettre davantage l'accent sur les résultats et offrira à l'Organisation l'occasion de mieux faire ressortir son avantage comparatif et sa contribution aux objectifs de développement durable et au développement industriel inclusif et durable. Il vise à montrer la progression logique des activités aux résultats, tout en appliquant la théorie du changement pour compléter l'approche du cadre logique.

142. Compte tenu de la recommandation de l'audit concernant le programme et les budgets, le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance, le programme et les budgets de

¹ IDB.47/10–PBC.35/10 (à paraître).

l'exercice 2020-2021 s'appuient sur une chaîne de résultats plus claire et s'inscrivent dans une phase de transition vers un budget davantage axé sur les résultats, lié au cadre de programmation à moyen terme et au cadre intégré de résultats et de performance.

2.3.1.2 Évaluation des objectifs et des résultats escomptés exprimant les réalisations tirant parti des interventions de l'ONUDI

143. Nous avons considéré que les objectifs du programme et des budgets pour l'exercice 2018-2019 concernant le grand programme C illustraient l'impact des objectifs ayant une portée mondiale au niveau des résultats nationaux. De ce fait, il devenait difficile pour un lecteur du programme et des budgets d'établir la distinction entre l'impact et les résultats. L'on ne saisissait plus très bien si les objectifs des grands programmes et de leurs sous-programmes hors programme correspondaient également aux résultats escomptés. Plus précisément, si l'objectif du grand programme C'était un impact ou un résultat, l'on ne savait pas clairement quels seraient les quatre priorités stratégiques et les objectifs de développement durable dans une chaîne de résultats, à savoir les résultats de niveau supérieur. Étant donné que l'obligation de rendre compte pour chaque niveau de résultats est différente, l'ONUDI étant responsable des produits exécutés avec ses ressources, il est essentiel de bien préciser la hiérarchie des résultats pour rationaliser les principes de responsabilité et de transparence en la matière.

144. Nous avons également estimé, à partir des objectifs énoncés dans le programme et les budgets faisant partie de l'échantillon, que les résultats escomptés n'étaient pas formulés dans un langage clair et ne concernaient que les activités ou initiatives que l'ONUDI devait entreprendre. De même, comme on l'a observé, les résultats escomptés faisant partie de l'échantillon n'étaient pas non plus clairement exprimés quant au point de savoir ce qui devait être réalisé dans le cadre des programmes et sous-programmes retenus. Les objectifs étant présentés comme des activités à réaliser, les résultats escomptés des programmes et sous-programmes n'étaient donc pas définis.

145. Il a également été noté que l'énoncé des résultats escomptés évoquait des conditions qui n'existaient pas encore et ne présentait pas clairement les réalisations souhaitées. Les interventions de l'ONUDI n'étaient donc pas précisées et il n'était pas possible de déterminer si elles étaient nécessaires. Lorsque les résultats n'expriment pas les réalisations souhaitées et ne sont pas précis, les réalisations attendues ne sont pas clairement énoncées, pas plus que ne l'est leur justification ni celle des produits et services non fournis. Par conséquent, il n'est pas facile de mesurer leur état d'avancement, d'en assurer le suivi et l'évaluation et de communiquer des informations à ce sujet.

146. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer la structure du programme et des budgets : i) en déterminant clairement l'impact, les résultats et les produits, ainsi que leurs liens de causalité et la responsabilité correspondante concernant l'obtention des résultats ; ii) en établissant un lien clair entre les résultats du programme et des budgets et ceux du cadre de programmation à moyen terme et du cadre intégré de résultats et de performance, et en faisant en sorte que ce lien soit nettement établi dans tous ces documents afin d'améliorer la clarté des résultats attendus de l'ONUDI et de renforcer la responsabilité en la matière.

147. Nous avons également recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'énoncer les résultats, dans le programme et les budgets, en termes de changement afin de rendre compte des changements majeurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, représentant une amélioration par rapport à la situation initiale, que l'on peut raisonnablement obtenir d'ici la fin de la période prévue en tenant compte des hypothèses et des risques connexes.

148. Réponse de l'ONUDI : Compte tenu de la recommandation de l'audit concernant le programme et les budgets, le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance, le programme et les budgets de l'exercice 2020-2021 s'appuient sur une chaîne de résultats plus claire et s'inscrivent dans une phase de transition vers un budget davantage axé sur les résultats, lié au cadre de programmation à moyen terme et au cadre intégré de résultats et de performance. La transition se fera par étapes afin de tenir compte de la capacité de l'Organisation et de favoriser la mise en place progressive des changements recherchés. Des mesures graduelles contribueront à faciliter ce redéploiement dans les processus et à le faire mieux comprendre.

2.3.1.3 Détermination des produits, des hypothèses et des risques pour les résultats et les produits, et examen des stratégies d'atténuation des risques

149. Bien que le mémorandum interservices sur les instructions budgétaires donne des indications claires sur la formulation des produits et précise les responsabilités quant à leur détermination, nous n'avons trouvé les produits en question pour aucun des grands programmes et des programmes et sous-programmes relevant de ceux-ci. Nous avons toutefois constaté que les produits des programmes et projets dans le progiciel de gestion intégré SAP et dans

les cadres logiques desdits programmes et projets ne pouvaient pas être les produits qui devaient être présentés comme les produits du programme et des budgets, car il s'agissait de produits spécifiques aux programmes et projets qui devaient d'abord être alignés sur les produits du programme et des budgets et les appuyer. En effet, aucun des produits du programme et des budgets n'a été conçu d'une manière qui permettrait aux directions de déterminer leurs propres produits et qui, partant, servirait de base aux départements et jusqu'à l'unité administrative la plus petite de l'ONUDI pour définir leurs produits à prendre en compte dans leurs plans de travail. Les plans de travail à tous les niveaux de l'Organisation n'ont donc pas défini les produits et n'ont pas établi de liens avec les produits du programme et des budgets.

150. Dans le même ordre d'idées, pour gérer efficacement les risques liés aux programmes, ceux-ci doivent recenser les risques éventuels, évaluer leurs effets potentiels et élaborer des stratégies d'atténuation pour éliminer ou atténuer ces effets. Toutefois, nous n'avons pas relevé d'hypothèses, de risques ou de stratégies d'atténuation connexes pour les objectifs et les résultats escomptés dans le programme et les budgets ou dans d'autres documents y relatifs. Nous avons souligné que les hypothèses et les risques liés à chacun des programmes ou projets ne pouvaient pas être assimilés aux hypothèses et aux risques concernant les objectifs et les résultats escomptés dans le programme et les budgets ou les réalisations et les produits. Les produits du programme et des budgets seront les produits ou services dont l'ONUDI aura besoin pour obtenir les résultats escomptés. À chaque niveau des produits, les hypothèses, les risques et les stratégies d'atténuation connexes devront être déterminés. Eu égard à la pratique actuelle, les directeurs de programme n'étaient pas en mesure de prendre des décisions plus éclairées. L'analyse des menaces qui pèsent sur l'avancement des programmes et l'obtention des résultats escomptés a aussi été pour ainsi dire entravée. Sans les stratégies d'atténuation, il n'y a ni plan d'action ni mesures correctives pour faire face aux risques et à leur probable manifestation.

151. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté :** a) de recenser les produits du programme et des budgets qui correspondent aux produits et aux services relevant de son contrôle et qui doivent être obtenus au cours de l'exercice biennal à l'aide des ressources prévues pour chaque résultat escompté, et de présenter ces produits au regard du résultat escompté pour montrer clairement leurs relations de causalité et permettre un suivi et une mesure plus efficaces ; b) de renforcer le mécanisme d'examen du programme et des budgets pour déterminer les risques liés à la programmation au niveau des résultats et des produits, en les mettant en correspondance avec les résultats et les produits des programmes et des projets pour adoption dans les inventaires des risques devant être établis ; et c) de collaborer étroitement avec le Comité de gestion des risques à l'élaboration d'un modèle de risque qui facilitera le recensement des risques liés à la programmation et leur mise en correspondance avec les résultats et les produits des programmes pour adoption dans leurs inventaires des risques afin d'améliorer le recensement des risques pour les résultats et produits des programmes.

152. **Réponse de l'ONUDI :** Les recommandations sont prises en considération dans l'élaboration du programme et des budgets de l'ONUDI pour l'exercice 2020-2021. Le programme et les budgets de cet exercice s'inscriront dans une phase de transition à travers le processus en cours d'actualisation et de perfectionnement du cadre intégré de résultats et de performance. Bien que les indicateurs clefs du cadre intégré mis en place en 2015-2016 pour rendre compte des résultats obtenus aux niveaux mondial et national, de l'efficacité de la gestion des programmes et de l'efficacité organisationnelle constituent la base sur laquelle l'ONUDI peut s'appuyer pour renforcer la gestion axée sur les résultats, les résultats du processus en cours d'actualisation et de perfectionnement devraient améliorer encore l'approche de la gestion axée sur les résultats suivie par l'Organisation.

2.3.1.4 Énoncés des résultats et indicateurs

153. Nous avons noté que dans les indicateurs et métadonnées mis à jour pour le cadre intégré de résultats et de performance approuvé par le Conseil du développement industriel en 2016, le niveau 1 – Résultats mondiaux en matière de développement présentait en tout 17 indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. Les objectifs de développement mondiaux spécifiques que les indicateurs sont censés mesurer n'ont toutefois pas été présentés. Les 17 indicateurs ont été simplement énumérés sans faire apparaître les résultats escomptés et sans lien avec les résultats que les indicateurs étaient censés mesurer. S'agissant du niveau 2 – Résultats des pays soutenus par l'ONUDI, nous avons également constaté qu'il y avait ce qui semblait être quatre domaines d'activités, à savoir : i) les capacités statistiques industrielles ; ii) les pays où des programmes de l'ONUDI créaient une prospérité partagée ; iii) les pays où des programmes de l'ONUDI contribuaient au renforcement de la compétitivité économique ; et iv) les pays où des programmes de l'ONUDI contribuaient à la protection de l'environnement. Toutefois, les résultats spécifiques prévus pour chaque domaine et pour les quatre niveaux du cadre intégré de résultats et de performance n'ont pas été recensés et présentés de manière à permettre l'analyse de l'adéquation et de la pertinence des indicateurs pour mesurer les résultats donnés.

154. En dépit de son objectif déclaré, le cadre intégré de résultats et de performance n'a pas mis en évidence les résultats à mesurer à l'aide des indicateurs qu'il proposait. Lorsque les résultats escomptés ne sont pas clairement définis, il n'est pas possible de déterminer précisément ce qui devrait faire l'objet d'un suivi et comment, en outre, l'adéquation et la pertinence des indicateurs pour mesurer les résultats prévus peuvent être évaluées. Nous avons également constaté que les indicateurs figurant dans le cadre intégré de résultats et de performance pour le niveau 2 – Résultats des pays soutenus par l'ONUDI dans le cadre du développement industriel inclusif et durable, étaient généralement formulés comme des résultats au niveau des produits à réaliser dans les États Membres avec l'intervention de l'ONUDI. Les indicateurs étant énoncés comme des résultats, la mesure des progrès accomplis ou des résultats obtenus a été limitée en raison de la nécessité d'utiliser un autre indicateur. On s'attend donc à ce que les indicateurs soient définis à l'aide des caractéristiques SMART (à savoir indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps) afin d'améliorer leur capacité de mesurer les résultats. Comme on l'a également constaté, les indicateurs du programme et des budgets pour le niveau 3 – Efficacité de la gestion des programmes, et le niveau 4 – Efficacité et modernisation de l'Organisation, n'avaient pas de référentiels de base ni d'objectif dans le cadre intégré de résultats et de performance.

155. Nous soulignons qu'il est difficile d'effectuer une mesure raisonnable des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs si des référentiels de base ne sont pas disponibles ou mis à jour au moment de la présentation des rapports sur les progrès. Si la valeur cible n'est pas indiquée, le suivi des résultats peut être limité et les changements attendus au cours de la période cible ne peuvent être définis. Les résultats et les indicateurs dans le cadre intégré de résultats et de performance doivent donc être affinés afin d'en améliorer la clarté et de permettre une meilleure mesure des progrès réalisés.

156. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, de formuler des indicateurs adéquats et plus appropriés dans le cadre intégré de résultats et de performance, assortis d'éléments spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART) pour mesurer plus clairement les progrès réalisés dans l'obtention des résultats du programme et des budgets ; et de veiller à ce que les indicateurs du cadre intégré de résultats et de performance soient assortis de référentiels de base et d'objectifs et soient à jour pour faciliter l'évaluation des progrès accomplis par rapport à la situation de départ et dans la réalisation des objectifs grâce aux interventions de l'ONUDI.

157. **Réponse de l'ONUDI :** L'amélioration des énoncés des résultats et des indicateurs dans le cadre intégré de résultats et de performance touche à son terme. Il est prévu qu'en 2019 on s'attachera à établir des définitions, des référentiels de base et des objectifs pour les indicateurs révisés.

2.3.2 Planification des activités, suivi des plans de travail et communication d'informations à ce sujet

158. Dans le guide de planification des activités à l'intention des administrateurs établi par l'ONU, il est bien indiqué que la planification des activités doit inclure le principe de responsabilité. Le guide souligne que la planification des activités est le processus qui consiste à déterminer ce qu'un bureau se propose de faire pendant la durée d'un cycle de travail (c'est-à-dire un exercice budgétaire annuel ou biennal). Il souligne en outre que les plans de travail doivent s'inscrire dans le cadre des orientations et des priorités d'un plan stratégique et contenir les détails opérationnels qui illustrent exactement quels services seront fournis et à quel niveau de qualité.

159. Le programme et les budgets de l'exercice 2018-2019 de l'ONUDI comportent six grands programmes. Chaque grand programme comprend un ou plusieurs sous-programmes et un ou plusieurs objectifs et résultats escomptés que toutes les directions, tous les départements et toutes les divisions concernés doivent s'attacher à réaliser. Il est donc nécessaire que les plans de travail connexes à tous les niveaux de l'Organisation montrent très clairement comment la contribution à la réalisation des résultats escomptés est assurée par l'exécution des produits pertinents ou la prestation des services correspondants. Le produit devrait être spécifique, mesurable/quantifiable pour permettre une évaluation après l'intervention de l'ONUDI. Pour mesurer les produits, il faut définir des indicateurs ainsi que les référentiels de base et les objectifs, le cas échéant. La définition des hypothèses, des risques et des stratégies d'atténuation à tous les niveaux de résultats améliore également les perspectives d'obtention de résultats.

2.3.2.1 Alignement des plans de travail sur les résultats énoncés dans le programme et les budgets et les éléments de la gestion axée sur les résultats

160. S'agissant du programme et des budgets, nous avons relevé d'une manière générale l'absence apparente d'harmonisation claire entre les priorités et les objectifs des plans de travail et les résultats escomptés indiqués dans le programme et les budgets. Nous avons également relevé que les produits qui doivent permettre d'obtenir les résultats attendus et dont dépendent les activités prévues, ainsi que les indicateurs, les référentiels de base et les

objectifs, le cas échéant, n'étaient pas précisés. La hiérarchie des résultats et la façon dont ils devaient être énoncés ont été dans l'ensemble mal appréhendées, de même que les indicateurs et la non-identification des hypothèses, des risques et des stratégies d'atténuation. Il semble que les lacunes constatées existent à l'échelle de l'Organisation, ce qui implique un renforcement accru des capacités.

161. Un plan de travail traduit essentiellement les objectifs et priorités stratégiques d'une organisation en produits et tâches spécifiques que la Direction et son personnel doivent entreprendre au cours d'une période donnée avec les ressources disponibles. Le respect d'un lien clair entre les plans de travail et l'objectif de l'Organisation est essentiel dans la planification des activités pour faire en sorte que les objectifs de résultats contribuent à la réalisation de l'objectif de l'Organisation et puissent être correctement évalués lors de l'évaluation des programmes et du comportement professionnel. Nous avons toutefois constaté que le programme et les budgets n'avaient pas servi de base à l'élaboration du plan de travail des bureaux respectifs, ce qui explique que les objectifs, les produits et les résultats, ainsi que les activités, ne sont pas liés aux objectifs et priorités stratégiques.

162. Une bonne planification des activités suppose que : a) les plans de travail indiquent clairement qu'ils sont alignés sur les résultats et les produits du programme et des budgets ; b) les produits du plan de travail soient correctement présentés comme des produits ou des services découlant de l'achèvement des activités ; c) le cadre de planification et de gestion stratégiques comprenne les produits de chaque fonctionnaire et de chaque membre du personnel, ainsi que les produits suivants de niveau plus élevé auxquels les produits de chaque fonctionnaire/membre du personnel contribuent, l'objectif étant de mettre en évidence la manière dont ces produits, une fois agrégés, engendrent les produits et les résultats du programme et des budgets afin de renforcer la transparence ; d) un mécanisme d'examen des plans de travail soit mis en place par le service concerné pour assurer l'alignement de ces plans sur les résultats et les produits du programme et des budgets et l'acheminement des produits jusqu'au niveau le plus bas de l'Organisation afin d'appuyer le processus d'agrégation des résultats ; e) le renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats soit prioritaire et des mécanismes soient mis en place pour faire en sorte que les principes de la gestion axée sur les résultats soient compris et appliqués dans toute l'Organisation.

163. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer ses plans de travail et le processus de planification des activités en les alignant sur les résultats escomptés dans le cadre du programme et des budgets et sur les éléments de la gestion axée sur les résultats.

2.3.2.2 Plans de travail : suivi et communication d'informations

164. La gestion par le biais des plans de travail permet de penser que les informations que renferment ces derniers sont entièrement utilisées pour le suivi, entre autres activités. Il est donc essentiel que le suivi des plans de travail soit conçu et géré de manière à permettre des améliorations immédiates dans l'exécution des programmes. Cependant, nous avons constaté qu'il n'existait pas de lignes directrices sur le suivi des plans de travail et la communication d'informations à ce sujet, et qu'il appartenait aux directions et aux départements de déterminer la façon dont il fallait procéder au besoin. Cette formule ne garantit pas que les résultats ou les produits sont communiqués, et il n'est donc pas possible d'agrégier les résultats aux fins de la communication d'informations.

165. S'agissant des observations ci-dessus, le Directeur du Département des programmes, des partenariats et de l'intégration des bureaux hors Siège a fait part des efforts entrepris par le Département pour améliorer de manière systématique la communication d'informations par les bureaux hors Siège, comme en témoignent notamment l'introduction, à compter de mai 2018, de rapports mensuels, qui utilisent un modèle commun, ainsi que l'intention de mettre fin aux rapports semestriels en 2019 et de demander aux bureaux hors Siège d'établir des rapports mensuels et annuels. Néanmoins, nous insistons sur le fait que les plans de travail traduisent les objectifs et priorités de l'Organisation en activités, et que le suivi, la communication d'informations et l'acquisition de connaissances à cet égard fourniraient des bases utiles pour rendre compte des résultats. Compte tenu de la fragmentation actuelle du suivi des plans de travail et de la communication d'informations à ce sujet, il n'est pas possible de rendre compte des performances et d'agrégier clairement les résultats depuis les produits jusqu'aux réalisations et à l'impact en se fondant sur des observations factuelles, ce qui ne favorise pas pleinement le principe de responsabilité en matière de résultats et l'acquisition de connaissances.

166. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer le suivi des plans de travail et la communication d'informations à ce sujet à travers l'élaboration d'un système fondé sur des outils, des modèles et des lignes directrices ; et à en faire une partie intégrante du cadre de suivi et de communication d'informations pour s'assurer que les réalisations et les progrès sont notifiés et mesurés avec exactitude par rapport à ce qui était prévu et renforcer encore la responsabilité au regard des résultats.

167. **Réponse de l'ONUDI** : Du point de vue institutionnel, des efforts seront faits pour instaurer le Plan de mise en œuvre de la stratégie de l'Organisation, qui visera à établir un lien entre les produits et les résultats prévus des divisions, bureaux et services, d'une part, et le cadre de programmation à moyen terme et le document relatif au programme et aux budgets, d'autre part. Pour ce faire, les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes seront prises en considération, dans la mesure du possible.

2.3.3 La gestion axée sur les résultats – Mise en œuvre du programme, suivi et communication des résultats

168. L'ONUDI s'acquiesce de son mandat à l'aide de programmes et de projets dont l'objectif ultime est d'obtenir des résultats et des avantages stratégiquement pertinents pour ledit mandat. Les programmes sont exécutés dans le cadre de la gestion axée sur les résultats pour faire en sorte que les processus, les produits et les services contribuent à l'obtention des résultats escomptés et à la réalisation des objectifs prévus. En outre, au titre de la gestion des programmes, la gestion axée sur les résultats permet d'appliquer le principe de responsabilité et de suivre les résultats pendant et après la mise en œuvre des programmes. Des efforts devraient être faits pour parvenir à une gestion efficace et rentable des programmes afin de promouvoir une plus grande confiance des États Membres et des donateurs à l'égard de la transparence et de la responsabilité de l'Organisation.

169. D'autre part, le suivi axé sur les résultats implique essentiellement le suivi de la mise en œuvre et des résultats par le biais d'interventions. Le suivi de la mise en œuvre est axé sur les apports, les activités et l'exécution des produits au regard d'un plan donné, tandis que le suivi des résultats porte sur les progrès accomplis dans l'obtention des résultats prévus ou effectifs, au moyen d'indicateurs, de référentiels de base et d'objectifs. Le facteur clef qui nécessite un suivi est un changement ou un résultat prévu. Bien que les changements concernant les résultats et les produits escomptés soient habituellement pris en compte à l'étape de la planification, on ne suppose pas qu'ils soient actualisés comme prévu sans faire l'objet d'un suivi. Enfin, l'établissement de rapports axés sur les résultats renvoie au processus d'analyse et d'interprétation des données relatives à l'exécution des programmes et projets, recueillies au cours du suivi, ainsi qu'au processus de communication aux principales parties prenantes des progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et projets et l'obtention des résultats. Cela passe par la production et l'organisation d'informations et l'analyse connexe des progrès accomplis dans l'obtention des résultats à l'aide de mesures appropriées, et par un ciblage plus systématique des résultats.

2.3.3.1 Suivi du cadre de programmation à moyen terme et du programme et des budgets, et communication des résultats

170. Nous avons noté que le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 de l'ONUDI était une mise à jour du cadre de programmation à moyen terme 2016-2019, adopté par la Conférence générale à sa seizième session. L'ONUDI a affirmé que le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 illustre sa théorie du changement qui permettait d'étoffer son cadre de gestion axée sur les résultats en établissant un lien direct entre le cadre de programmation à moyen terme et chaque niveau du cadre intégré de résultats et de performance. Le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et du contrôle de la qualité nous a informés que le mécanisme de présentation des résultats du cadre de programmation à moyen terme était le cadre intégré de résultats et de performance et que le rapport annuel était actuellement le principal document dont disposait l'ONUDI pour fournir des informations. Afin de mieux cerner le processus de présentation des résultats de l'ONUDI, nous avons évalué le dernier rapport annuel disponible portant sur l'année 2017 et constaté que : a) s'il était prévu que le cadre de programmation à moyen terme soit mis en œuvre au moyen du programme et des budgets, aucun rapport n'avait été établi sur les résultats du programme et des budgets ; b) le cadre intégré de résultats et de performance utilisé ne présentait pas d'évaluation directe des progrès accomplis dans l'obtention des résultats du programme et des budgets et dans la fourniture des produits ou services de l'ONUDI qui contribuaient aux résultats obtenus en matière de développement à l'échelle des pays et, finalement, à la réalisation des objectifs de développement durable ; c) les résultats obtenus n'avaient pas été présentés au regard des ressources fournies et utilisées, ce qui compromettrait la comptabilisation des résultats ; d) les résultats escomptés définis dans le programme et les budgets et fondés sur un ensemble d'indicateurs n'avaient pas été communiqués ; et e) l'on ne disposait ni d'informations ni d'éléments démontrant, à l'aide d'indicateurs de résultats et de moyens de vérification appropriés, que les résultats escomptés dans le programme et les budgets, pour lesquels des ressources avaient été allouées, avaient été obtenus comme prévu ou ne l'avaient pas été.

171. Nous avons également constaté que l'ONUDI n'avait pas pour pratique d'examiner les progrès accomplis dans l'obtention des résultats du programme et des budgets à mi-parcours et à terme et de faire rapport à ce sujet. Par contre, l'ONUDI établit le rapport annuel. Étant donné qu'une évaluation biennale des résultats du programme et des budgets serait prise en considération dans l'évaluation à mi-parcours, effectuée au titre du cadre de programmation à moyen terme, des progrès accomplis dans l'obtention des résultats, l'état actuel des rapports annuels ne permet pas de rendre dûment compte des résultats concernant le cadre de programmation à moyen terme.

Bien que le programme et les budgets décrivent les ressources nécessaires à l'exécution des grands programmes à l'appui de la prestation des services techniques (projets) financés par des contributions volontaires dans le but d'obtenir des résultats précis, il n'existe pas de système de suivi axé sur la collecte et l'analyse de données pour déterminer les progrès accomplis dans l'obtention des résultats. C'est pourquoi il est difficile pour l'Organisation de rendre compte aux États Membres et aux autres parties prenantes de la manière dont elle applique le principe de responsabilité. Dans le même ordre d'idées, nous avons également noté qu'il n'existait pas de directives générales sur le suivi du cadre de programmation à moyen terme et la communication d'informations à ce sujet pour faire connaître à l'ONUDI et à ses parties prenantes les progrès accomplis dans l'obtention des résultats prévus.

172. Nous tenons à souligner que la présentation des résultats des programmes dans les rapports sur la responsabilité rend toujours compte de la fourniture des produits finals au titre de la gouvernance des programmes, que ce soit sous la forme de produits ou de résultats. On s'attend toujours à ce que l'entité présentant l'information financière soit suffisamment claire et précise dans les rapports sur la responsabilité afin que ceux-ci ne soient pas facilement sujets à des conjectures divergentes. S'agissant de l'exigence d'une bonne application du principe de responsabilité en matière de résultats, il est nécessaire d'accorder une attention accrue à l'établissement de rapports d'exécution axés sur les résultats à la fois plus clairs et plus efficaces pour faire en sorte que l'ONUDI obtienne les résultats qu'elle s'est engagée à accomplir. Bien que des efforts et des initiatives soient en cours pour apporter des changements aux documents, cadres, politiques, systèmes et processus stratégiques, nous avons constaté qu'il restait encore beaucoup à faire pour atteindre l'objectif recherché dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation.

173. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer ses mécanismes et ses stratégies de suivi et de communication des résultats afin principalement de promouvoir la responsabilité au regard des résultats du programme :**

- a. **En réorientant le suivi des produits de son programme et la communication d'informations à ce sujet vers ceux qui sont recensés dans le programme et les budgets, et en précisant la manière dont ils contribuent aux résultats relevés dans les États Membres, conformément à la hiérarchie des résultats adoptée ;**
- b. **En adoptant une évaluation biennale de l'exécution du programme et des budgets, qui rende compte des progrès accomplis dans l'obtention des produits de l'ONUDI au moyen d'indicateurs, de référentiels de base et d'objectifs bien définis, dans la mesure où cela est possible et applicable, et compte tenu des ressources utilisées, notamment pour faciliter la communication d'informations sur le cadre de programmation à moyen terme ; et**
- c. **En prévoyant l'obligation de suivre le cadre de programmation à moyen terme et d'en rendre compte au moyen d'un mécanisme de suivi et de communication d'informations pour faire en sorte que les résultats soient mesurés et communiqués en vertu du principe de responsabilité que doit respecter l'ONUDI à l'égard des États Membres et des autres parties prenantes, et en donnant des orientations à cet égard.**

2.3.4 Cadre de suivi et de communication des résultats de l'Organisation

174. Le suivi des résultats de l'Organisation et l'établissement des rapports correspondants sont facilités par un cadre ou un système structuré, qui permet de contrôler les informations relatives à la performance pendant le déroulement d'un programme ou d'un projet. Il s'agit de mesurer les progrès accomplis dans l'obtention des résultats prévus au moyen d'informations sur les référentiels de base et les objectifs, et de définir les interventions complémentaires à engager au besoin. Le cadre de contrôle s'appuie sur des outils conçus pour faciliter la collecte et l'analyse des données, sur lesquelles se fondent le suivi et la communication des résultats. Il est important de disposer d'un cadre clair et bien élaboré pour pouvoir établir des plans de suivi et d'évaluation appropriés, ainsi que pour diriger le processus de suivi et d'évaluation. Ce cadre doit permettre de déceler et de mesurer le ou les changements survenus à la suite des interventions. À l'ONUDI, nous avons observé que le suivi des résultats de l'Organisation était assuré par les directions/départements/divisions et les bureaux extérieurs, et que ces diverses entités se distinguaient par la manière de rassembler ou collecter les informations, par les outils employés et par les règles appliquées en matière de présentation et de fréquence des rapports, entre autres choses.

175. Nous avons noté qu'en général, le contenu et la structure des rapports de suivi n'étaient pas axés sur les résultats et n'exploitaient pas les indicateurs pertinents et appropriés pour évaluer la contribution de l'ONUDI aux réalisations des pays en matière de développement. La variété des formats utilisés pour établir ces rapports rendait

difficile la compilation et la communication des résultats. Au niveau global, nous avons observé que le cadre de suivi des résultats institutionnels dans l'Organisation évoluait, ce que confirmait la prise de conscience, au niveau de la Direction, que des améliorations supplémentaires s'imposaient dans ce domaine. Nous avons également noté qu'il n'existait pas d'orientations claires sur la manière dont le suivi et l'établissement de rapports axés sur les résultats prévus seraient transposés jusqu'au niveau institutionnel pour permettre la compilation et la communication des données. Les imperfections que nous avons observées dans les mécanismes et les outils de suivi et de communication ont aussi mis en lumière, dans le processus d'examen, des failles expliquant que de telles imperfections n'aient pas été décelées, alors que leur détection aurait permis de réorienter les efforts de suivi et de communication concernant les résultats prévus par l'ONUDI.

176. Le cadre intégré de résultats et de performance, actuellement appliqué pour l'établissement des rapports, n'a pourtant pas été conçu sans tenir compte des résultats ou produits associés au programme et aux budgets. Il a défini des indicateurs pour les résultats mondiaux en matière de développement, les résultats des pays en matière de développement, l'efficacité de la gestion des programmes et l'efficacité de l'Organisation, entre autres, mais n'a pas défini de produits et d'indicateurs institutionnels. Ce cadre sert donc à contrôler la manière dont l'ONUDI contribue aux objectifs de développement durable et aux résultats des pays en matière de développement, et à en rendre compte, mais il ne permet pas de démontrer clairement comment ces contributions sont fournies au moyen des produits livrés et, en même temps, il ne facilite pas la communication aux parties concernées d'informations confrontant l'utilisation des ressources aux résultats obtenus.

177. **Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer le suivi et la communication des résultats institutionnels et, pour ce faire :**

- a. **D'utiliser davantage le cadre intégré de résultats et de performance comme le cadre de suivi et de communication des résultats des programmes de l'Organisation ;**
- b. **D'élaborer, en collaboration avec les directions, les départements, les divisions, les bureaux extérieurs et les responsables de l'exécution des programmes, un cadre de suivi et de communication des résultats de l'Organisation qui permette d'évaluer de manière exhaustive, transparente et fiable, à partir de données concrètes, les progrès accomplis dans l'obtention des résultats prévus, ce qui se traduira par une comptabilité intégrant pleinement les résultats ; et**
- c. **De formuler des lignes directrices visant à favoriser la mise en place du cadre de suivi et de communication, lequel se doit d'être complet et aussi clair et fiable que possible pour faciliter l'examen et la communication efficaces des résultats.**

178. **Réponse de l'ONUDI :** Il est donné suite aux recommandations selon une perspective institutionnelle en premier lieu, avec i) le projet de cadre d'assurance qualité qui sera mis en place pour renforcer et harmoniser les normes, processus et procédures visant à garantir la qualité des produits et services de l'ONUDI (programmes, projets, activités, initiatives, interventions, supports de connaissances et services connexes) à tous les niveaux et, ensuite, dans le cadre d'une exécution échelonnée, avec ii) la mise en œuvre du cadre intégré de résultats et de performance aligné sur le cadre de programmation à moyen terme, afin de contribuer à l'objectif de gestion de l'ONUDI intitulé « intégration et transposition à plus grande échelle ».

2.3.5 Éléments du cadre logique des programmes

179. Nous avons noté que l'ONUDI, dans ses Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique, reconnaissait l'importance du cadre logique en tant qu'outil de gestion utile à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des programmes et des projets. Il prévoit, entre autres choses, le respect d'un format qui impose d'indiquer les résultats attendus (produit, retombées et résultat), les indicateurs pertinents, les activités à mettre en œuvre, les sources de vérification et les hypothèses. Le module du PGI consacré à la gestion du portefeuille et des projets permet également de définir les résultats et produits associés à chaque projet, en présentant les hypothèses, les risques et les stratégies d'atténuation des risques et en fournissant des indicateurs sur la manière d'obtenir les résultats et produits prévus. En outre, ce module contient des données sur les référentiels de base et les objectifs, ce qui permet de contrôler les progrès et les résultats, de gérer efficacement les risques associés aux projets et de rendre compte aux parties prenantes de manière stratégique et globale. L'instruction administrative n° 24 du Directeur général (DGAI.24), intitulée « Country Programme Framework », a présenté le nouveau modèle de cadre relatif aux programmes de pays de l'ONUDI pour un développement industriel inclusif et durable, et ce modèle a influencé l'élaboration des cadres logiques pour les programmes et projets actuels.

180. Nous avons constaté, d'après le modèle de cadre logique mis au point pour les programmes de pays, que les responsables de programmes élaboraient les cadres logiques en suivant le format présenté dans l'instruction administrative n° 24. Mais si ce format incluait des informations relatives, notamment, aux résultats attendus, aux indicateurs, aux moyens de vérification et aux risques, il ne donnait pas de précisions concernant le suivi et l'évaluation, comme des référentiels de base et des objectifs, et n'imposait pas la présentation de stratégies d'atténuation des risques et des principales hypothèses. Nous avons également noté que le cadre relatif aux programmes de pays ne proposait aucune orientation sur la formulation des éléments du cadre logique visant à garantir la conformité et la cohérence de l'ensemble des programmes de pays. Seules les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique fournissaient le format de cadre logique, tandis que les Lignes directrices relatives aux programmes de partenariat pays n'y faisaient pas référence. Ainsi, les cadres logiques n'avaient pas fourni les informations dont les responsables de programmes avaient besoin pour la prise de décisions.

181. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer les éléments de son cadre logique de programmes et la communication des résultats, en incluant dans son modèle les référentiels de base et les valeurs cibles associés à chaque indicateur, les risques sous-jacents, les hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques envisagées pour chaque retombée, résultat et produit ; et de contribuer à ces efforts en élaborant des lignes directrices sur la définition du cadre logique des programmes.

182. **Réponse de l'ONUDI :** L'ONUDI a élaboré et promulgué, en février 2018, les Lignes directrices relatives aux programmes de partenariat pays, selon lesquelles le descriptif de programme et le cadre de résultats doivent être établis conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats. Cette initiative devrait avoir des effets positifs mais il faut que l'Organisation parvienne de façon générale à se doter de cadres plus solides, ce qui suppose d'apporter les changements voulus dans une perspective globale. La mise en place du modèle de changement de comportement axé sur les acteurs, proposé dans le cadre intégré de résultats et de performance en complément des indicateurs clefs de performance, est envisagée comme un moyen de renforcer les approches actuellement suivies en matière de cadre logique.

2.3.5.1 Suivi des résultats au niveau des programmes

183. Les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique définissent le suivi comme une fonction d'examen de la gestion exercée tant au Siège que sur le terrain, tout au long du cycle d'un programme ou d'un projet, et en font une condition indispensable à la mobilisation de ressources. C'est aussi un outil de gestion essentiel pour assurer l'amélioration constante des activités de coopération technique. Nous avons noté que les activités de suivi permettaient de fournir rapidement aux principales parties prenantes des indications sur les progrès accomplis dans l'obtention des résultats (objectifs immédiats) et des produits du programme, ainsi que sur les problèmes à résoudre. Le produit auquel aboutit l'exercice de suivi est un rapport sur l'état d'avancement, que les chefs d'équipe sont tenus d'établir tous les douze mois. Cependant, notre examen de ces rapports annuels et des rapports d'activité semestriels des programmes de pays a montré que les aspects mis en avant n'incluaient que les intrants, les activités et les produits immédiats des interventions, et pas les progrès accomplis dans la concrétisation des résultats prévus, qui devraient être évalués au moyen d'indicateurs de performance établis à cet effet dans le cadre logique. Concernant les programmes de partenariat pays mis en place à titre expérimental et pour lesquels les informations sont communiquées dans le cadre de rapports d'activité annuels, nous avons observé que les réalisations mentionnées ne correspondaient pas aux critères d'évaluation auxquels elles étaient associées dans les rapports. Les rapports s'attachaient essentiellement à décrire le déroulement des activités des programmes, en insistant sur les activités d'assistance technique menées dans le cadre des différentes composantes de ces programmes.

184. Nous insistons sur le fait que le suivi de l'état d'avancement d'un programme se fait essentiellement par rapport aux résultats attendus, à la lumière des indicateurs de performance et des référentiels de base correspondants ainsi que des objectifs quantitatifs ou qualitatifs définis dans les descriptifs de programme. Si l'évaluation des progrès ne se fonde pas sur les résultats attendus, elle ne fournira pas un socle suffisamment solide pour permettre de tirer des conclusions et de déterminer les ajustements requis pour continuer à avancer. Il est donc essentiel que l'ONUDI continue de s'efforcer à améliorer le suivi et l'établissement de rapports axés sur les résultats, de manière à déterminer, faire connaître et démontrer plus efficacement les progrès accomplis et les résultats obtenus.

185. Nous avons recommandé à l'ONUDI, qui a accepté, d'améliorer les mécanismes de suivi et de communication des résultats associés aux programmes, en utilisant les résultats attendus mentionnés dans le cadre logique ainsi que les indicateurs et mesures de performance correspondants, de façon à définir plus efficacement les interventions requises pour faciliter la bonne évaluation des progrès relatifs à l'obtention des résultats attendus dans le cadre des programmes de pays et des programmes de partenariat pays.

186. **Réponse de l'ONUDI** : Au titre de l'action engagée pour actualiser le cadre intégré de résultats et de performance, il a été présenté un modèle de cadre logique axé sur les acteurs qui peut être appliqué au niveau d'un programme comme à l'échelle de l'Organisation. Sur cette base, il est prévu d'améliorer les modèles de cadre logique des projets et programmes. Pour renforcer le cadre d'assurance qualité, il est prévu d'améliorer la qualité du cadre logique proprement dit ainsi que le suivi et la communication des résultats associés aux programmes.

2.4 Gestion des projets

187. Notre examen de la gestion des projets a porté essentiellement sur la gestion des projets de l'ONUDI, en tenant compte de la manière dont les objectifs et activités du cycle des projets étaient réalisés. Il s'agissait de vérifier si, dans la pratique, le cycle prévu favorisait une meilleure gestion des projets grâce à des procédures structurées, des responsabilités bien définies, des documents/formats standard, des décisions objectives, des rapports établis dans les délais et une évaluation utile.

2.4.1 Identification, élaboration et examen/approbation des projets, et lignes directrices

188. Le 15 mars 2005, les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique ont été introduites par l'instruction administrative n° 17 du Directeur général. Le 24 août 2006, cette instruction administrative a fait l'objet d'une révision justifiée par la prise en compte des nouvelles expériences et des nouveaux points de vue recensés lors de consultations avec les parties concernées (DGAI.17/Rev.1). Les Lignes directrices ainsi révisées ont été conçues pour simplifier les procédures et améliorer la gestion des programmes et des projets, en accordant toute l'attention voulue aux priorités de développement des pays bénéficiaires, aux autres activités des partenaires de développement, et à la coordination du système des Nations Unies dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des stratégies de réduction de la pauvreté. Par la suite, la circulaire du Directeur général DGB/2016/6, datée du 30 mai 2016, a déterminé le processus d'exécution des tâches relatives à l'identification, à l'élaboration et à l'approbation des programmes et des projets. Elle a en partie actualisé les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité de la coopération technique. Parallèlement, la gestion du cycle des programmes et des projets fait appel à l'approche de cadre logique et à une démarche axée sur les résultats pour l'analyse et la conception des projets, en plaçant les notions d'utilité, de viabilité et de rentabilité au cœur des processus d'examen et d'approbation.

2.4.1.1 Mise à jour des Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique

189. Les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique contiennent des procédures applicables aux programmes et projets intégrés qui sont présentés séparément, et des formats sont prévus pour uniformiser les résultats, limiter au minimum les anomalies et faciliter le processus d'examen. Néanmoins, il serait peut-être nécessaire de mettre à jour ou de remplacer ces Lignes directrices, étant donné que plusieurs circulaires du Directeur général ont été publiées depuis l'établissement de leur version révisée en 2006, et compte tenu des évolutions récentes qui ont affecté non seulement l'ONUDI, mais aussi l'ensemble du système des Nations Unies.

190. Les facteurs externes et internes qui plaident en faveur d'une modification des Lignes directrices actuelles sont les suivants : a) l'Assemblée générale a adopté les 17 objectifs de développement durable contenus dans le Programme 2030, et la Conférence générale a officiellement défini son rôle dans la mise en œuvre de ce Programme, ce qui implique de renforcer les priorités et stratégies suivies ou de les réaligner sur l'objectif à long terme du Programme 2030 ; b) avec la restructuration de l'Organisation, certaines fonctions et responsabilités ont été déplacées ou transférées ; c) il serait plus utile que les modalités de clôture des projets soient aussi mentionnées dans les étapes du cycle des projets, car le fait d'envisager la clôture des projets dans une perspective globale permet d'assurer sans heurts la transition et le transfert des produits à livrer ; et d) il est nécessaire de prévoir des paramètres de base pour l'établissement des rapports, alors que les discussions ne portaient que sur les types de rapports et sur leur périodicité, afin de répondre aux exigences des organisations et parties concernées, autrement dit les donateurs. Ces évolutions récentes ne sont pas sans conséquences pour l'identification, l'élaboration et l'évaluation des programmes/projets.

191. **Nous avons recommandé que l'ONUDI, au moment de définir ses besoins concernant l'application système qu'elle envisage, actualise les actuelles Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique en veillant à : a) aligner les fonctions et responsabilités sur la structure actuelle de l'Organisation ; b) concilier les principes directeurs régissant ces Lignes directrices avec les changements découlant de l'adoption des initiatives récentes et du nouveau programme des Nations Unies, de manière à mieux tenir compte des priorités et stratégies de l'Organisation ; c) incorporer les instructions relatives à la**

clôture des projets ; d) inclure, au sujet de la présentation de rapports, des directives tenant compte des demandes et besoins des donateurs aussi bien que de ceux de l'Organisation.

192. **Réponse de l'ONUDI :** a) la circulaire DGB/2016/6, qui remplace en partie les Lignes directrices pour les programmes et projets de coopération technique (en particulier pour les étapes d'identification, d'élaboration et d'approbation), contient des informations pertinentes et actualisées sur la structure de l'ONUDI. Les nouvelles Lignes directrices, en cours de préparation en 2019, assureront naturellement l'alignement de toute la structure organisationnelle de l'ONUDI ; b) cet objectif fait partie intégrante du nouveau processus d'approbation annoncé en juillet 2014, qui a été révisé et établi sous sa forme actuelle dans la circulaire DGB/2016/6. Les mécanismes d'examen prévus à ce titre couvrent la majorité des aspects évoqués. Néanmoins, il s'agit d'un domaine qui sera encore renforcé dans le futur processus d'examen des propositions de projet de coopération technique ; c) cette question sera abordée dans la partie des nouvelles Lignes directrices consacrée à l'étape de mise en œuvre ; et d) cette question sera traitée de manière coordonnée par la Division de la gestion financière de la coopération technique et la Division des relations stratégiques et de la mobilisation des ressources, afin de bien prendre en compte les exigences particulières des donateurs en matière de communication d'informations.

2.4.1.2 Indicateurs objectivement vérifiables des résultats ou des produits

193. Notre examen des données figurant dans le module de gestion du portefeuille et des projets a révélé que pour plusieurs projets, les indicateurs objectivement vérifiables n'incluaient pas de données de référence ni de données cibles. D'après la liste qui nous a été fournie, parmi les projets qui affichaient au 9 novembre 2018 des données incomplètes pour ces indicateurs, 399 projets avaient été approuvés et exécutés avec des indicateurs de référence et des indicateurs cibles incomplets. Sur les 285 projets menés à terme sur le plan opérationnel, 78 (27,3 %) présentaient des indicateurs objectivement vérifiables incomplets. Sur les 844 projets en cours, c'était le cas de 321 projets (38 %). La Direction de l'élaboration des programmes et de la coopération technique a toutefois expliqué que dans le module de gestion du portefeuille et des projets, lors de la création d'un projet, les données correspondantes dans le progiciel de gestion intégré SAP étaient utilisées à la fois au niveau conceptuel (phase d'identification) et à l'étape d'élaboration du descriptif de projet (phase d'élaboration), où elles étaient de nouveau enrichies. Si le champ relatif aux indicateurs objectivement vérifiables était rendu obligatoire dans le progiciel SAP, la note conceptuelle ne pourrait pas être traitée. S'il est vrai que les indicateurs objectivement vérifiables sont préparés ou définis au niveau du projet, ils sont censés être encodés et validés dans le système SAP lors de la phase d'élaboration, et non pas lors de la phase d'identification (niveau conceptuel). Le fait de les exiger à l'étape conceptuelle, tout en sachant qu'ils seraient encore incomplets, et de les approuver/valider malgré tout est contraire d'une part à l'approche de cadre logique, qui vise à faciliter l'analyse structurée et systématique d'une idée de projet, et d'autre part à la gestion axée sur les résultats, qui se concentre sur des résultats mesurés au moyens de référentiels de base et d'objectifs, plutôt que sur des activités. De plus, les exigences exprimées au sujet de ces indicateurs dans les formulaires spéciaux de donateurs peuvent ne pas correspondre à celles de l'ONUDI, mais les données relatives aux indicateurs, aux niveaux de référence et aux objectifs qui figurent dans le module de gestion du portefeuille et des projets sont nécessaires au suivi interne des réalisations du projet. Si les indicateurs objectivement vérifiables sont incomplets, il sera difficile de mesurer et de contrôler l'efficacité d'un projet.

2.4.1.3 Bonne définition des risques associés aux projets

194. Dans le cycle des projets, la phase d'élaboration inclut l'établissement de descriptifs de projet complets présentant les objectifs et les cibles, analysant les risques et définissant clairement les responsabilités. Le cadre logique est un élément essentiel pour faire en sorte que le projet s'appuie sur des objectifs mesurables et tienne compte des hypothèses et des risques. À partir de la liste des projets qui, au 9 novembre 2018, présentaient des anomalies en matière d'informations sur les risques, nous avons relevé 279 projets en cours et 52 projets achevés sur le plan opérationnel pour lesquels les risques n'étaient pas clairement définis, c'est-à-dire que ces projets ne fournissaient pas toutes les informations requises à ce sujet, par exemple en n'indiquant pas les hypothèses de risque et les mesures d'atténuation. Après avoir examiné au moins 10 descriptifs de projet présentant, en matière de risques, des informations incomplètes dans le progiciel SAP, nous avons noté que les informations manquantes dans les descriptifs concernaient la personne responsable, le type de risques, les hypothèses, la probabilité des risques et les mesures d'atténuation, entre autres choses. Nous avons également constaté qu'il existait des cadres logiques dans lesquels les risques n'étaient pas pris en compte. Certains descriptifs de projet comportaient des sections relatives au risque financier, et d'autres incluaient des sections sur la gestion des risques qui prenaient une forme schématique, ne présentant les risques associés au projet que par une appréciation de la probabilité de type « basse/moyenne/haute », avec un espace pour insérer des commentaires ou des explications supplémentaires qui n'étaient pas saisis dans le système.

195. Dans le module de gestion du portefeuille et des projets, les risques sont encodés et affichés dans l'onglet de gestion des risques pour chaque projet. Les principaux champs renvoient aux hypothèses, au type de risques, à la description des risques, à la probabilité des risques, aux mesures d'atténuation et à la personne responsable. Il n'est toutefois pas obligatoire de remplir ces champs, si bien que les responsables de projets peuvent voir leurs projets validés et soumis à approbation sans avoir à fournir de données sur les risques. En outre, comme l'a indiqué la Direction de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, les donateurs ont des exigences différentes en matière de documentation relative aux risques. De fait, les responsables de projets soumettent aux donateurs des formulaires spéciaux, dans lesquels les données sur les risques ne sont pas les mêmes que celles demandées dans le système, qui sont celles exigées par l'Organisation. L'évaluation des risques est un outil indispensable qui contribue à la bonne mise en œuvre des projets. Il est donc important de veiller à ce que les données sur les risques recueillies et saisies dans le système satisfassent aux exigences de l'Organisation, et pas seulement à celles des parties prenantes/donateurs, qui peuvent être insuffisantes pour appliquer la stratégie de gestion adoptée par l'ONUDI. De même, il importe de faire en sorte que le descriptif d'un projet et le sous-module correspondant dans le système demandent le même type de données, afin d'éviter que les informations relatives au projet soient incohérentes ou confuses.

196. **Nous avons recommandé à l'ONUDI : a) de demander aux responsables de projets, comme condition préalable à l'approbation et à la validation des projets, qu'ils mettent à jour les descriptifs de projet ainsi que les sous-modules correspondants dans le système afin de compléter les indicateurs objectivement vérifiables et les données sur les risques, et qu'ils s'assurent que les indicateurs et les données saisis dans le système correspondent à ceux qui figurent dans les descriptifs de projet ; et b) d'imposer aux responsables de projets, pour l'élaboration des descriptifs de projet, la prise en compte des exigences de l'Organisation ainsi que de celles des donateurs.**

197. **Réponse de l'ONUDI :** a) la circulaire DGB/2016/6 sera mise à jour et adaptée pour tenir compte de cette préoccupation. Outre le descriptif de projet, la circulaire actuellement en vigueur prévoit l'inclusion au dossier de soumission adressé au Conseil exécutif de deux documents supplémentaires, relatifs à la liste de vérification concernant les examinateurs et la collaboration, qui sont sur le point d'être achevés. Un troisième document de cette nature (fiche de conformité au système) sera rendu obligatoire. Il recensera et affichera les entrées existant actuellement dans le système, de manière à ce que les décideurs connaissent eux aussi le degré d'exhaustivité des informations saisies pour chaque dossier avant de l'approuver ; et b) cette préoccupation détermine la bonne élaboration et la bonne gestion des projets, et c'est un aspect dont les responsables de projets tiennent déjà compte de façon naturelle.

2.4.1.4 Élaboration structurée du cadre logique des projets

198. Notre examen des cadres logiques de certains projets a révélé que les résultats n'étaient pas exprimés en termes de changement (« change language »), comme l'exige la gestion axée sur les résultats. Les liens et relations entre les différents niveaux de résultats, parfois, manquaient aussi de clarté, par exemple en ne fournissant pas d'indicateurs, pas de moyens de vérifier les indicateurs fournis, ou en proposant des indicateurs identiques pour différents niveaux de résultats. De même, il pouvait ne pas y avoir d'énoncés objectifs, de moyens de vérification ni d'hypothèses concernant les produits, entre autres. Il est également apparu que dans trois cas, en dépit du processus d'examen, les projets avaient été approuvés sans qu'il ait été nécessaire d'apporter les améliorations suggérées. Cela porte à croire que le suivi des recommandations concernant l'amélioration des cadres logiques n'a pas été mené de manière satisfaisante.

199. L'entretien que nous avons mené a révélé que les cadres logiques étaient transmis à la Division du contrôle de la qualité à un stade ultérieur du processus d'examen et d'approbation. Celle-ci n'avait donc pas suffisamment de temps pour examiner les cadres logiques de manière approfondie, et les responsables de projets n'avaient pas le temps d'incorporer les recommandations du Conseil exécutif dans les descriptifs de projet. Par ailleurs, le Bureau de la planification stratégique, de la coordination et du contrôle de la qualité a expliqué que le contrôle de la qualité en matière de gestion axée sur les résultats, tel que défini dans la circulaire DGB/2016/6, incombait aux chefs et aux directeurs ainsi qu'à la Direction de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, en sa qualité d'organe conseiller pour la liste de vérification de la conformité, et non à la Division du contrôle de la qualité. Lorsque les résultats sont présentés en termes d'action plutôt que de changement, l'accent est mis davantage sur la conduite des activités que sur le changement en vue duquel l'intervention a été conçue. Si les indicateurs utilisés ne sont pas mesurables et s'appliquent indistinctement aux différents niveaux de résultats, il est plus difficile d'évaluer les retombées attendues d'un projet.

200. **Nous avons recommandé à l'ONUDI : a) de renforcer le processus d'examen et d'approbation des projets en veillant à ce que les résultats de l'examen des cadres logiques soient intégrés et étoffés dans les**

descriptifs de projet finaux, avant que ceux-ci ne soient confirmés ou approuvés ; et b) d'examiner, et au besoin de redéfinir, le rôle de la Division du contrôle de la qualité pour ce qui est des services de secrétariat fournis au Conseil exécutif, de manière à ce que les recommandations sur l'amélioration qualitative des cadres logiques soient dûment prises en compte avant que ces cadres soient soumis au Conseil exécutif.

201. **Réponse de l'ONUDI** : Conformément à la mise à jour de la circulaire DGB/2016/6, le rôle de conseiller et le rôle d'examineur intégré aux fonctions du conseiller désigné pour le point n° 4 de la liste de vérification (intégrité structurelle, cadre logique, indicateurs clefs de performance, suivi et évaluation) seront confiés à un fonctionnaire compétent du secrétariat du Conseil exécutif (Division du contrôle de la qualité), pour veiller à ce que des conseils adéquats soient fournis au Conseil exécutif, dans l'espoir que cela permettra de réduire le nombre de documents comportant des anomalies. La Direction de l'élaboration des programmes et de la coopération technique prend note avec satisfaction du passage recommandant que « l'examen du cadre logique soit intégré et étoffé dans les descriptifs de projet finaux, avant que ceux-ci ne soient confirmés ou approuvés ». Cela garantira, en d'autres termes, que la décision d'approbation prise par le Conseil exécutif a valeur de décision finale, puisque toutes les questions relatives à la qualité auront été réglées au préalable.

2.4.2 Exécution et évaluation des projets

202. L'exécution est la phase du cycle des projets au cours de laquelle les plans et propositions de projets qui ont été approuvés et dûment financés sont mis en œuvre afin d'obtenir des résultats en déployant les moyens nécessaires. En règle générale, ces moyens incluent les services d'experts et de consultants, les voyages, la formation, les contrats de sous-traitance en matière de services, le matériel et d'autres dépenses/éléments divers. L'achat de services et de matériel ou d'autres éléments requis dans le cadre du projet, notamment en matière de travaux et de biens fonciers, se fait avec l'appui de la Division des services d'achat. D'autre part, la conduite des évaluations est régie par la politique d'évaluation de l'ONUDI, instaurée par la circulaire du Directeur général DGB/2018/08 en date du 1^{er} juin 2018. Sur ce plan, l'ONUDI adhère au principe d'évaluation systématique des activités opérationnelles, ce qui passe par l'évaluation des effets de ces activités sur l'éradication de la pauvreté, la croissance économique et le développement durable. La conduite d'évaluations indépendantes est une responsabilité qui incombe à la Division de l'évaluation indépendante.

2.4.2.1 Indication des données relatives aux achats afin de faciliter la validation des descriptifs de projet

203. Dans 10 échantillons de la liste de vérification et de la fiche de conformité, consultés dans le progiciel SAP, nous avons constaté que la partie concernant les achats prévus au titre des aspects opérationnels et techniques de la prestation de services avait été validée. Cependant, nous n'avons trouvé aucun document (tel qu'un plan ou une proposition d'achat) qui fournisse des renseignements sur les activités d'achat proposées et qui puisse attester du fait que les descriptifs de projet étaient conformes aux normes applicables en matière d'approvisionnement. À partir des listes de vérification, nous avons en outre observé que pour plusieurs projets, il était indiqué que la partie relative aux achats était sans objet, alors qu'une vérification plus poussée révélait que ces projets incluaient bien des activités d'approvisionnement, comme en témoignaient les traces de transactions figurant dans le panier d'achat.

204. En consultant la Division des services d'achat, nous avons appris que tous les concepteurs de projets ne cherchaient pas à faire valider les éléments relatifs aux achats pour leurs propositions et descriptifs de projet. Lorsqu'ils le faisaient, ils n'étaient habituellement pas tenus de fournir de données complémentaires pour obtenir la validation, puisqu'il n'existait pas de lignes directrices précisant comment et dans quels cas un projet était « validé » ou jugé « non applicable ». Étant donné que l'exécution de la plupart des activités de projet implique des achats, il faut qu'une procédure d'assurance de la qualité soit appliquée dans ce domaine avant que les propositions ou descriptifs de projet ne soient validés. Il est essentiel de prévoir les besoins d'approvisionnement des projets, au moyen d'un plan d'achat ou de tout autre document équivalent, pour optimiser la contribution de ces projets aux objectifs généraux de l'Organisation. L'absence d'un plan d'achat global empêche la Division des services d'achat de prévoir et de planifier les achats impliquant des sommes importantes, et donc d'œuvrer en douceur à la réalisation des objectifs de l'Organisation, en disposant des moyens appropriés sur les plans qualitatif et quantitatif. En outre, cela limite la capacité de la Division des services d'achat à regrouper les demandes, à mettre en place des accords à long terme et à obtenir les meilleurs prix disponibles pour le volume requis, ainsi qu'une meilleure qualité.

205. **Nous avons recommandé à l'ONUDI** : a) de demander aux responsables de projets et aux détenteurs d'autorisations de dépenses de fournir, en complément de leurs demandes de validation des éléments des descriptifs de projet se rapportant aux achats, un plan d'achat ou un autre document fournissant notamment le détail des besoins associés au projet, une brève description de ces besoins, leur valeur/montant estimé, le

mode d'approvisionnement envisagé et la durée prévue de l'activité d'achat ; et b) d'établir des lignes directrices concernant la conduite d'un contrôle de la qualité sur le volet approvisionnement des propositions de projet, afin de s'assurer que les décisions de validation sont fondées sur une évaluation objective des besoins associés au projet.

206. **Réponse de l'ONUDI :** L'importance revêtue par la planification des achats sera davantage mise en avant auprès du personnel chargé des projets dans les départements techniques, avec des présentations consacrées au manuel des achats actualisé ou dans le cadre d'autres activités de formation et de sensibilisation. Actuellement, sachant qu'il est extrêmement difficile de planifier les achats dans le détail au moment de l'élaboration d'un projet, la Division des services d'achat se concentre surtout, pour la validation des descriptifs de projet, sur l'engagement selon lequel toutes les activités d'achat prévues pour la phase d'exécution du projet seront menées conformément au principe d'une concurrence internationale ouverte, à moins qu'il n'en soit décidé autrement pour des raisons liées, par exemple, à l'existence d'un partenariat de projets ou aux exigences des donateurs établies dans le descriptif de projet.

2.4.2.2 Conduite d'évaluations de projets indépendantes

207. Nous avons noté qu'au total, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne avait publié 21 évaluations finales indépendantes en 2017, et 28 en 2018. Le nombre d'évaluations de projets qu'il doit réaliser s'élève à une trentaine par an. Toutefois, le nombre d'évaluations effectivement réalisées dépend des prévisions relatives à la conclusion des projets, et le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne doit solliciter des informations actualisées auprès du responsable de projet, de façon manuelle, car le progiciel de gestion intégré SAP ne fournit pas ces informations. Par ailleurs, le progiciel ne peut pas faire le point pour déterminer quels projets requièrent effectivement une évaluation finale indépendante, puisque ce type d'information n'est pas saisie lorsqu'un projet est approuvé ou enregistré dans le système. Pour faciliter la traçabilité, il serait utile de veiller à ce que les projets indiquent clairement, au moment de leur approbation, si une évaluation finale indépendante doit être réalisée (par le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne ou par les donateurs).

208. Selon le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, ce sont les responsables de projets qui sont tenus de lui communiquer des dates indicatives pour l'évaluation des projets, en particulier lorsque les projets visés font l'objet de révisions, et ils doivent normalement le faire six mois avant la date de fin du projet. Sans la contribution des responsables de projets, il est difficile pour le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne de savoir quels projets doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante, car il arrive que des projets aient été achevés avant la date prévue ou qu'à l'inverse ils aient été prolongés au-delà, et les informations correspondantes ne sont pas nécessairement à jour dans le système SAP. Parmi les projets qui n'étaient pas évalués par le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, il y en avait également dont l'évaluation était confiée à des tiers ou aux donateurs, et d'autres qui étaient évalués au niveau du pays. Encore une fois, sur le total affiché de 616 projets menés à terme, il se peut que certains projets aient été prolongés sans avoir fait l'objet d'une mise à jour dans le système.

2.4.2.3 Conduite d'évaluations a posteriori

209. La plupart des 25 rapports d'évaluation que nous avons examinés comportaient des observations ou des conclusions sur les retombées ou les progrès réalisés, même si plus de la moitié indiquaient qu'il faudrait davantage de temps pour réaliser une évaluation d'impact. Cela ne concernait toutefois que des rapports d'évaluation indépendante établis à mi-parcours et en fin de projet. Aucune évaluation a posteriori n'a été effectuée en 2018, et le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne a confirmé qu'aucune évaluation de ce type n'avait eu lieu au cours des dernières années. Il convient de souligner que selon la politique d'évaluation de l'ONUDI, les évaluations indépendantes des activités de coopération technique peuvent être des évaluations à mi-parcours, finales ou a posteriori. Les évaluations a posteriori, conduites après la conclusion des projets, mettent l'accent sur l'efficacité en matière de réalisation des objectifs de projet et d'obtention des résultats attendus, ainsi que sur la durabilité des résultats. Sans évaluation a posteriori, l'ONUDI pourrait ne pas être en mesure de mesurer objectivement les retombées des projets sur les orientations programmatiques de l'Organisation.

210. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne est conscient que l'évaluation d'impact est essentielle ; cependant, les restrictions budgétaires pèsent sur les délais prévus pour la conduite de telles évaluations. De plus, la Division de l'évaluation indépendante ne compte dans ses effectifs que trois administrateurs, et leur charge de travail s'est naturellement accrue avec l'afflux de projets terminés. Les restrictions budgétaires sont en partie dues au fait que la conduite d'une évaluation est comprise dans le budget alloué au projet. Les évaluations sont donc lancées quelques mois avant la fin des projets, car les paiements/décaissements doivent être effectués avant leur clôture financière et opérationnelle. Cette manière de procéder limite la conduite d'évaluations a posteriori, car l'analyse d'impact exige un certain temps pour pouvoir se fonder sur des résultats clairs et mesurables. Le financement, la durée d'engagement, les compétences et l'implication des évaluateurs sont des facteurs essentiels

pour la conduite d'une évaluation a posteriori. Le fait de leur accorder toute l'attention requise constituerait un progrès décisif pour la gestion de la qualité des évaluations de projets indépendantes.

211. **Nous avons recommandé à l'ONUDI : a) de mettre en place un mécanisme de financement qui contribuerait à la conduite d'évaluations indépendantes visant à mesurer les retombées des programmes/projets pour les orientations programmatiques de l'ONUDI ; et b) d'établir une estimation des ressources (financières, humaines et en capital) disponibles pour l'évaluation ainsi que des moyens requis pour répondre aux besoins actuels et futurs dans ce domaine, afin de faciliter le projet de mise en place d'un mécanisme de financement des évaluations.**

212. **Réponse de l'ONUDI :** L'ONUDI a accepté ces recommandations. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne a lancé le processus de mise en place d'un fond d'affectation spéciale pour l'évaluation, afin de mettre en commun les crédits du budget alloués séparément aux différents projets aux fins de leur évaluation finale, ce qui permettrait de créer des possibilités de synergie, d'envisager l'évaluation conjointe de différents projets, de mener des évaluations a posteriori et de réaliser de nouveaux gains de productivité. L'appui des États Membres et des donateurs est attendu pour contribuer à cette démarche, sachant qu'il pourrait s'avérer nécessaire d'ajuster ou de revoir certaines règles de gestion financière ou de conclure des accords spécifiques avec les donateurs pour permettre le transfert des sommes destinées à l'évaluation vers le fonds d'affectation spéciale.

C. MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

213. Nous avons validé la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes figurant dans les rapports de vérification des comptes des années précédentes. Nous avons constaté que sur les 51 recommandations touchant la vérification des comptes de l'année précédente, 21, soit 41 %, avaient été suivies ou clôturées, 4, soit 8 %, devaient encore être mises en œuvre et 26, soit 51 %, étaient en cours de mise en œuvre.

214. Nous estimons que l'ONUDI doit élaborer des stratégies pour concrétiser son engagement à donner suite aux recommandations touchant la vérification afin d'améliorer l'efficacité des opérations.

215. Les recommandations du Commissaire aux comptes concernant les questions et problèmes ci-après n'ont pas été mises en œuvre en 2018 :

2017–IDB.46/3–PBC.34/3

Normes TIC

- 1) **Adopter une norme reconnue sur la sécurité de l'information, étape préalable à l'adoption d'un système de gestion de la sécurité de l'information, et envisager d'adopter des normes internationales et des pratiques optimales relatives à la gouvernance en matière de TIC et à la sécurité de l'information pour renforcer la gouvernance de l'ONUDI dans ce domaine.**

Sécurité de l'information

- 2) **Mettre en service un système de gestion de la sécurité de l'information et appliquer sans délai et dans la mesure nécessaire le principe de la meilleure pratique, prévu par les normes de la série ISO/IEC 2700x. S'assurer que les questions relatives à la sécurité informatique sont prises en compte et traitées de manière fiable, efficace et rapide. Condition préalable toutefois, il est indispensable que la responsabilité de cette tâche élémentaire incombe au premier chef à l'ONUDI et qu'elle soit assumée activement au sein de l'Organisation. Il est essentiel de définir clairement la fonction de responsable de la sécurité informatique, qui ne devrait pas faire partie de la direction du service informatique, mais qui devrait être autorisé à rendre compte directement à la Direction sur les grandes questions relatives à la sécurité de l'information.**

2016–IDB.45/3–PBC.33/3

Manuels d'utilisation pour les processus SAP

- 3) **Mettre des manuels d'utilisation à disposition pour tous les processus opérationnels essentiels et les activités de base dans toutes les unités administratives qui travaillent avec le système SAP.**

2014–IDB.43/3–PBC.31/3

Sécurité physique de l'infrastructure informatique

- 4) **Transférer l'un des systèmes informatiques dans une autre section anti-incendie. Une solution de remplacement, mais seulement provisoire, consisterait à installer un système moderne de protection anti-incendie. Afin d'atténuer les risques, le Commissaire aux comptes a recommandé de réduire immédiatement la charge calorifique actuelle.**

216. Par ailleurs, les recommandations du Commissaire aux comptes ci-après étaient en cours de mise en œuvre en 2018 et le Commissaire aux comptes en assurera le suivi au cours de l'année suivante :

2017–IDB.46/3–PBC.34/3

Assurance maladie après la cessation de service

- 1) **Réexaminer le financement des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service, par comparaison avec d'autres modèles de financement au sein du système des Nations Unies, où un financement partiel est souvent prévu pour limiter le risque associé à la comptabilisation au décaissement. Envisager un financement partiel de ses passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service pour éviter à l'avenir des risques financiers et opérationnels.**

Contributions mises en recouvrement

- 2) **Intensifier les efforts déployés pour négocier des plans de paiement avec les États Membres qui ont des arriérés. Envisager en conséquence d'amender le Règlement financier en tenant compte du fait que les États Membres pourraient peut-être également prévoir de prendre des mesures pour limiter les effets négatifs du versement tardif des contributions en autorisant l'ONUDI à utiliser dans leur intégralité les contributions mises en recouvrement pour les activités de base prévues dans le cadre du budget ordinaire, même si elles sont versées après l'exercice biennal correspondant.**

Comptabilisation de la charge de travail afférente aux dépenses d'appui aux programmes

- 3) **Veiller à ce que le temps de travail des directeurs de projet et de tous les autres services d'appui fournis pour l'exécution des projets soit comptabilisé de manière appropriée afin que la comptabilité analytique puisse être appliquée efficacement pour évaluer les ressources consommées par les activités des programmes et projets.**

Lacunes dans le recouvrement intégral des coûts

- 4) **S'efforcer d'accroître la transparence et d'améliorer le suivi de l'évolution des produits provenant du remboursement des dépenses d'appui aux programmes et la communication en temps opportun d'informations pertinentes.**

Dispositif de contrôle interne

- 5) **Mettre à jour et évaluer le dispositif de contrôle interne, en accordant une attention particulière à l'efficacité de la coordination et de la coopération entre les fonctions et les rôles pertinents et en prenant en compte les résultats de l'opération de gestion des risques.**

Gestion des risques

- 6) **Accélérer et renforcer les activités d'élaboration et de mise en œuvre du mécanisme de gestion des risques de l'ONUDI, assigner clairement les fonctions et responsabilités pertinentes et affecter du personnel spécialisé à un niveau institutionnel adéquat. L'ONUDI devrait institutionnaliser la gestion des risques pour en faire un processus permanent dont les résultats devront être pris en compte dans les mécanismes de planification et de contrôle. Il faudrait accorder une attention particulière à une coordination transparente et efficace du processus de mise en œuvre.**

Gestion de la performance

- 7) Continuer à élaborer des indicateurs clefs de performance qui permettent de déterminer comment les résultats obtenus dans le cadre des projets contribuent effectivement à la réalisation des grands objectifs stratégiques de l'ONUDI ; et
- 8) Définir clairement comment et sous la responsabilité de qui les évaluations de la performance menées au sein de l'ONUDI pourraient être regroupées afin de former un tableau cohérent.

Prestataires de services de certification

- 9) Le rôle et le champ d'action du Comité consultatif pour les questions d'audit devraient être pris en compte comme il se doit dans les statuts, règlements et règles de l'ONUDI et dans le dispositif de contrôle interne.

Gestion des risques liés aux TIC

- 10) Mettre régulièrement à jour le registre des risques liés aux TIC et y inclure, outre les risques liés au PGI, les risques généraux liés aux TIC, par exemple à l'infrastructure numérique.
- 11) Recenser et analyser de manière exhaustive les risques liés aux TIC et les mesures à prendre pour y parer, et présenter les résultats de ces travaux de manière à pouvoir les prendre en compte dans la politique globale de gestion des risques institutionnels de l'ONUDI.

Politique et documentation relatives aux TIC

- 12) Élaborer et appliquer une stratégie sur les TIC sur la base d'un cadre stratégique inspiré des pratiques de référence et contenant des documents décrivant les tâches que les TIC ont à appuyer ou à exécuter, la documentation des projets informatiques et les plans et procédures de sécurité informatique.
- 13) Élaborer et mettre à jour un ensemble complet de manuels de l'utilisateur et de l'administrateur se rapportant à toutes les opérations informatiques nécessaires.

Passation de marchés

- 14) Mettre en place un plan d'achat complet, l'analyser, le suivre et l'actualiser régulièrement pour s'assurer que tous les principes relatifs aux achats sont respectés, que les risques sont atténués et que les possibilités d'accroître l'efficacité sont utilisées. L'ONUDI devrait utiliser le module de gestion des relations avec les fournisseurs ou une solution informatique similaire.

Gestion des marchés

- 15) Poursuivre l'élaboration de l'outil de gestion des marchés pour le traitement de ces derniers, le mettre en place le plus rapidement possible et actualiser le Manuel des achats en conséquence de l'utilisation obligatoire des outils.

Global Banking Project (GBP)

- 16) Remplacer systématiquement la modalité des comptes d'avances temporaires locaux par des institutions financières opérant dans le monde entier, comme le prévoit le GBP.
- 17) Créer une unité centralisée pour collecter, saisir et gérer les données de base des fournisseurs et des banques dans le système SAP.

Identité bancaire et inscriptions dans les comptes correspondants du grand livre

- 18) Relier la Citibank of China et la Citibank of Tokyo à des comptes distincts dans le grand livre et clôturer les comptes bancaires détenus à la Bank of China et à la Bank of Tokyo Mitsubishi, qui ne sont plus nécessaires.

2016-IDB.45/3-PBC.33/3

Manuels d'utilisation pour les processus SAP

- 19) Mettre des manuels d'utilisation à disposition pour tous les processus opérationnels essentiels et les activités de base dans toutes les unités administratives qui travaillent avec le système SAP.

Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base

- 20) Avec le soutien des États Membres, étudier toutes les possibilités de promouvoir la rentabilité des activités de base et de leur assurer une assise financière solide. Les États Membres voudront peut-être envisager de réduire les déséquilibres financiers en versant des contributions volontaires au Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base et au Fonds d'équipement.

Conditions préalables à l'emploi des titulaires de contrats de service individuels

- 21) Établir un véritable système d'évaluation et de suivi en ce qui concerne le recours à des services extérieurs et les dépenses y afférentes.

Faiblesse du contrôle interne

- 22) Veiller à ce que les fonctions et responsabilités concernant l'affectation des consultants soient clairement établies dans le Cadre des contrats de service individuels et nettement réparties entre le directeur de projet et le Département de la gestion des ressources humaines. La décision des directeurs de projet/détenteurs des autorisations de dépenses à l'issue de la sélection devrait être examinée et approuvée par un service habilité au premier chef à assurer la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources humaines. En outre, l'ONUDI devrait fournir des fiches de classement et d'évaluation normalisées à tous les directeurs de projet. Cela permettrait d'améliorer la transparence et la comparabilité dans le processus de sélection.

Processus de sélection

- 23) Revoir les seuils de concurrence existants et les abaisser le cas échéant. L'ONUDI devrait veiller à garantir l'objectivité et un niveau de concurrence suffisant dans le choix et le recrutement des consultants. Cela vaut en particulier pour les consultants sélectionnés dans le fichier de spécialistes, qui représentent la majorité des candidats retenus.

Transparence du processus de sélection

- 24) Établir des directives précises et mieux sensibiliser le personnel à la nécessité de documenter comme il convient le processus de sélection au stade tant de la présélection que de la sélection définitive.

Évaluation du comportement professionnel

- 25) Établir un modèle d'évaluation du comportement professionnel exigeant des directeurs de projet/détenteurs des autorisations de dépenses qu'ils évaluent le consultant. Le cas échéant, l'évaluation devrait se fonder sur des prestations mesurables clairement définies. Elle devrait fournir des informations plus pertinentes sur les services rendus en renvoyant aux principales fonctions mentionnées dans le descriptif.

Vérification de l'inventaire physique

- 26) Procéder à la mise en œuvre du projet relatif au système de localisation en temps réel (RTLS), en s'appuyant sur un plan contenant toutes les informations nécessaires.

217. Il convient toutefois de souligner qu'en raison de contraintes financières certaines des recommandations n'ont pas été prises en compte, comme l'adoption d'une norme reconnue sur la sécurité de l'information, la nomination d'un responsable de la sécurité informatique et l'extension du système de localisation en temps réel aux bureaux hors Siège. Cela implique nécessairement un retard dans l'application des recommandations, voire leur non-application.

218. Nous engageons donc l'ONUDI à redoubler d'efforts pour mettre en œuvre les recommandations du Commissaire aux comptes susmentionnées et à élaborer un plan d'action donnant des détails sur les activités

à exécuter et sur le calendrier d'exécution pour faire en sorte qu'une action soit menée sans relâche en vue de donner suite auxdites recommandations.

D. INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION

219. Les informations communiquées par la Direction qui peuvent intéresser les donateurs et les membres du Conseil du développement industriel et de la Conférence générale de l'ONUDI sont notamment les suivantes :

a) Responsabilité du contrôle interne

220. La Direction reconnaît la responsabilité qui lui incombe en ce qui concerne la conception, la mise en œuvre et le suivi des dispositifs de contrôle interne dont l'objet est de prévenir et de détecter les erreurs et les irrégularités.

221. Des contrôles internes adéquats ont été mis en place pour réglementer et protéger l'encaisse et les fonds détenus sur des comptes bancaires. Tous les détails concernant les pertes de numéraires, de marchandises et d'autres avoirs qui ont été passés par profits et pertes, ont été communiqués en tant que de besoin.

b) Respect des lois et des règlements

222. Tous les cas connus, réels ou possibles, de non-respect des lois et règlements susceptibles d'avoir une incidence significative sur la mission, les opérations ou la gestion financière de l'ONUDI ou dont il convient de tenir compte pour déterminer la forme et le contenu des états financiers de l'Organisation ont été portés à l'attention des vérificateurs externes.

223. De même, tous les cas connus, réels ou possibles, de non-respect des lois et règlements en matière de blanchiment d'argent ont été communiqués.

c) Passation de marchés

224. Les dispositions du Manuel des achats relatives aux propositions, devis et soumissions ont été respectées et, pour autant qu'on le sache, aucun fonctionnaire de l'Organisation n'a reçu de commission.

d) Cas de fraude ou de présomption de fraude

225. La Direction a donné des renseignements détaillés sur tous les faits significatifs concernant toute fraude ou suspicion de fraude connue par elle et, dans ce contexte, sur tout cas réel ou possible de non-respect des lois et règlements pouvant donner lieu à un risque significatif d'ordre financier, politique ou opérationnel.

226. La Direction a également affirmé qu'il n'y avait pas eu d'irrégularités l'impliquant elle-même ou impliquant des fonctionnaires exerçant une fonction importante dans les systèmes de comptabilité et de contrôle interne, qui pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers et qui pourraient ne pas avoir été communiquées aux vérificateurs externes.

e) Informations relatives aux parties liées

227. Sauf indication contraire dans les états financiers, la Direction n'a pas connaissance de questions environnementales susceptibles d'avoir une incidence significative sur les états financiers ; aucune opération impliquant la Direction et d'autres parties, qui aurait nécessité la communication d'informations, n'a été conclue.

f) Versements à titre gracieux

228. Il ressort de la note 21.1 relative aux états financiers qu'en 2018 l'ONUDI a effectué des versements à titre gracieux et des versements au titre de demandes spéciales de remboursements d'un montant de 79 euros (65 euros en 2017).

g) Faits ultérieurs

229. La Direction a déclaré qu'aucun fait n'était intervenu à l'issue de l'exercice, qui aurait nécessité un ajustement des états financiers ou des notes y relatives ou la présentation d'informations dans ces états ou notes.

230. Tous les engagements d'un montant significatif, effectués au titre d'exercices financiers à venir, ont été présentés dans les états financiers ou les notes y relatives.

E. REMERCIEMENTS

231. Nous tenons à exprimer nos remerciements au Directeur général, au Directeur principal, à la Direction de la gestion institutionnelle et des opérations, au Directeur du Département de la gestion financière et aux membres de leur personnel pour leur coopération et l'aide qu'ils ont apportées à notre personnel au cours de notre audit.

232. Nous tenons également à exprimer nos remerciements au Comité des programmes et des budgets, au Conseil du développement industriel et à la Conférence générale pour l'appui et l'intérêt qu'ils ont continué de manifester à l'égard de nos travaux.



République des Philippines
COMMISSION DE VÉRIFICATION DES COMPTES
Commonwealth Avenue, Quezon City, Philippines

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES INDÉPENDANT

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

Opinion du Commissaire aux comptes

Nous avons examiné les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) pour l'année terminée le 31 décembre 2018, à savoir l'état de la situation financière au 31 décembre 2018, l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net/situation nette, l'état des flux de trésorerie et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs, ainsi que les notes y relatives, y compris un récapitulatif des principales conventions comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'ONUDI au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats financiers, des variations de l'actif net/la situation nette, des flux de trésorerie et des montants inscrits au budget comparés aux montants effectifs pour l'année financière terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Fondement de notre opinion

Nous avons conduit notre audit en application des Normes internationales d'audit publiées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance. Nos responsabilités au titre de ces normes sont décrites dans la section du présent rapport intitulée *Responsabilités du Commissaire aux comptes concernant l'audit des états financiers*. Conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, nous sommes indépendants de l'ONUDI et nous nous sommes acquittés de nos autres responsabilités en la matière. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour nous permettre de former notre opinion.

Autres informations

La Direction est responsable des autres informations. Celles-ci comprennent le rapport actuel sur la situation financière de l'ONUDI, mais n'incluent ni les états financiers ni notre rapport à ce sujet.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune conclusion à ce sujet.

Dans le cadre de l'audit des états financiers, nous devons prendre connaissance des autres informations et, ce faisant, déterminer si ces informations diffèrent sensiblement de celles qui figurent dans les états financiers ou si les renseignements que nous avons obtenus au cours de notre audit ou par ailleurs semblent présenter des inexactitudes significatives. Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous constatons une inexactitude significative dans ces autres informations, nous sommes tenus d'en rendre compte. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

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

Il incombe à la Direction d'établir et de présenter fidèlement les états financiers conformément aux normes IPSAS, et pour le contrôle interne que la Direction juge nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de l'ONUDI à poursuivre ses activités, de révéler, le cas échéant, les problèmes liés à la continuité de ses activités et d'utiliser comme méthode comptable ce concept de continuité des activités, à moins que la Direction n'ait l'intention de liquider l'ONUDI ou de mettre un terme à ses activités, ou ne soit pas en mesure d'agir autrement.

Les organes de gouvernance sont chargés de superviser le processus d'information financière de l'ONUDI.

Responsabilités du Commissaire aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif est d'acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers dans leur ensemble sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport qui contienne notre opinion. Par assurance raisonnable nous entendons un niveau élevé d'assurance, mais cela ne garantit pas qu'un audit effectué conformément aux Normes internationales d'audit permettra toujours de détecter une inexactitude significative lorsqu'elle existe. Des inexactitudes peuvent avoir pour origine une fraude ou une erreur et elles sont jugées significatives si, individuellement ou globalement, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles exercent une influence sur les décisions économiques prises par les utilisateurs sur la base des états financiers.

Dans le cadre d'un audit des comptes conforme aux Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel de même que notre scepticisme professionnel tout au long de l'opération. Nous nous attachons également :

- À recenser et évaluer les risques d'inexactitudes significatives dans les états financiers, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, à concevoir et exécuter des procédures d'audit tenant compte de ces risques, et à obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas détecter d'inexactitudes significatives dues à la fraude est plus élevé que le risque de ne pas détecter d'inexactitudes dues à une erreur, car la fraude peut impliquer une collusion, une falsification, une omission intentionnelle, une fausse déclaration ou la neutralisation du contrôle interne ;
- À nous faire une idée précise du contrôle interne concernant l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en l'espèce, mais non pour exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'ONUDI ;
- À évaluer la pertinence des conventions comptables appliquées ainsi que le bien-fondé des estimations comptables et des informations correspondantes communiquées par la Direction ;
- À dégager des conclusions quant au bien-fondé de l'application, par la Direction, du principe de la continuité des activités et, à partir des éléments probants obtenus, à déterminer s'il existe une incertitude majeure liée à des événements ou à des conditions susceptibles de jeter un sérieux doute sur la capacité de l'ONUDI à poursuivre ses activités. Si nous parvenons à la conclusion qu'il existe une incertitude majeure, nous sommes tenus de signaler dans notre rapport les données correspondantes figurant dans les états financiers ou, si ces données sont insuffisantes, de modifier notre opinion. Nos conclusions sont fondées sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport.
- À évaluer la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers, y compris des données communiquées, et à déterminer si les états financiers décrivent les opérations et les événements fondamentaux d'une manière propre à assurer une présentation objective.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance au sujet, notamment, de l'étendue et du calendrier prévus de l'audit et des principales constatations réalisées, notamment de toute anomalie importante du contrôle interne que nous recensons au cours de notre audit.

Rapport sur les autres obligations juridiques et réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables de l'ONUDI qui ont retenu notre attention ou que nous avons vérifiées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONUDI et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément au chapitre XI du Règlement financier de l'ONUDI, nous avons également établi un rapport complet sur l'audit des états financiers de l'ONUDI que nous avons réalisé.

Président de la Commission de vérification des comptes
République des Philippines
Commissaire aux comptes
[Signé]
Michael G. Aguinaldo

Quezon City (Philippines), le 29 mars 2019

ÉTATS FINANCIERS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2018

Rapport du Directeur général

1. Je suis heureux de présenter les états financiers pour l'année financière 2018, établis selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et conformément au chapitre X du Règlement financier.

Contributions mises en recouvrement

2. L'exécution financière du programme 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'année précédente.

Tableau 1
Contributions mises en recouvrement

	2018		2017	
	En millions d'euros	En pourcentage	En millions d'euros	En pourcentage
Contributions mises en recouvrement	68,4	100,0	66,7	100,0
Reçues à la fin de l'année	61,2	89,5	55,8	83,7
Montants encore à recouvrer	7,2	10,5	10,9	16,3

3. Le taux de recouvrement des contributions pour l'année 2018, soit 89,5 %, est supérieur à celui de l'année 2017 (83,7 %). Les contributions non acquittées accumulées se sont établies en fin d'année à 15,8 millions d'euros, d'où une diminution par rapport à 2017 (19,5 millions d'euros), non compris un montant de 71,2 millions d'euros dû par d'anciens États Membres. L'annexe I e), figurant dans le document de séance PBC.35/CRP.2, présente un état détaillé des contributions. Quatre États Membres, l'Arménie, le Costa Rica, le Kirghizistan et le Venezuela, effectuent leurs versements conformément à l'échéancier prévu, dans le cadre d'accords relatifs à des plans de paiement. Le nombre des États Membres sans droit de vote était de 41 en décembre 2018, contre 43 en décembre 2017.

Résultats fondés sur la convention budgétaire

4. Depuis l'adoption des normes IPSAS, les états financiers de l'Organisation sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, mais pour l'ensemble du système des Nations Unies, il n'y a pas eu de changement de méthode 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 comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état 5), établi suivant la convention budgétaire, figure dans les états financiers.

5. En outre, pour donner aux lecteurs des états financiers des informations reposant sur la convention budgétaire, une section distincte y est consacrée. Les paragraphes qui suivent fournissent et commentent les données financières importantes pour l'année 2018.

6. La comparaison est faite à partir du programme et des budgets de l'année 2018, tels qu'adoptés par la Conférence générale à sa dix-septième session (décision GC.17/Dec.18), qui portent sur un montant brut annuel, inscrit au budget ordinaire, de 68,8 millions d'euros à imputer sur les contributions mises en recouvrement à hauteur de 67,5 millions d'euros et sur les recettes accessoires à hauteur de 1,2 million d'euros.

7. Suivant la convention budgétaire, le montant effectif des dépenses imputées au budget ordinaire pour l'année 2018 s'est établi à 58,8 millions d'euros (contre 66,8 millions d'euros pour l'année 2017), soit 85,5 % (contre 86,1 % pour l'année 2017) du montant brut des dépenses approuvées.

8. Le montant effectif des autres recettes pour l'année 2018 a atteint 0,8 million d'euros provenant des contributions des États aux dépenses du réseau de bureaux extérieurs, contre un montant inscrit au budget de 1,2 million d'euros. Le montant total net des dépenses (58,0 millions d'euros) représente 85,8 % du montant net des crédits ouverts au budget ordinaire (67,5 millions d'euros). Le solde du montant net des crédits ouverts au 31 décembre 2018 s'élevait à 9,5 millions d'euros (voir annexe I a) et b), PBC.35/CRP.2).

9. Dans le budget opérationnel de l'année 2018, le remboursement des dépenses d'appui aux programmes s'est élevé à 17,8 millions d'euros (contre 19,3 millions d'euros en 2017). Les dépenses ont atteint 16,5 millions d'euros (contre 16,2 millions d'euros en 2017), entraînant un excédent des recettes par rapport aux dépenses de 1,4 million d'euros (contre 3,1 millions d'euros en 2017). Selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, 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 20,2 millions d'euros, alors que le solde d'ouverture s'inscrivait à 18,8 millions d'euros, y compris la réserve opérationnelle obligatoire d'un montant de 3,0 millions d'euros.

10. Selon les normes IPSAS, les dépenses de coopération technique pour l'année 2018 se chiffraient à 180,0 millions d'euros, contre 182,9 millions d'euros en 2017. Le *Rapport annuel de l'ONUDI 2018* (PBC.35/2-IDB.47/2) donne de plus amples informations sur les services de coopération technique de l'Organisation.

11. L'Organisation présente une situation de trésorerie saine, comme le montre l'exécution incessante d'activités de coopération technique, que permet une mobilisation accrue de fonds, laquelle a donné lieu à un solde de trésorerie de 463 millions d'euros, soit 16 millions d'euros de plus que l'année précédente. Toutefois, en ce qui concerne le budget ordinaire, le défaut ou le retard de paiement des contributions compromet l'exécution des programmes approuvés au titre du budget ordinaire.

Structure de gouvernance

12. 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 l'application 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.

Cadre de contrôle

13. Avec la création, en 2017, du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, la gouvernance et l'indépendance des fonctions de contrôle au sein de l'ONUDI ont été renforcées. En plus d'appliquer les meilleures pratiques internationales, le Comité renforce la transparence des rapports financiers et des rapports de contrôle adressés aux organes directeurs de l'ONUDI. Conformément à la décision IDB.44/Dec.3 et à la Charte de contrôle interne, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, comme le Comité consultatif pour les questions d'audit, rendent compte de leurs activités au Conseil du développement industriel.

Conclusion

14. En 2018, l'ONUDI a continué à s'appuyer sur ses atouts passés pour avancer, tout en s'engageant sur la voie du changement, conformément au cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 et à son objectif d'intégration et de transposition à une plus grande échelle en matière de gestion. L'Organisation s'emploie à améliorer ses services afin d'accroître encore l'efficacité de son action de réduction de la pauvreté et des inégalités, tout en protégeant l'environnement. En faisant du « renforcement des connaissances et des institutions » une nouvelle priorité stratégique du cadre de programmation à moyen terme, elle entend donner à l'ensemble des intervenants concernés les moyens de parvenir à un développement industriel inclusif et durable, et contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. C'est dans cet esprit que je voudrais saisir l'occasion qui m'est donnée ici de remercier les États Membres de chercher sans cesse, par la concertation, à améliorer la situation financière de l'ONUDI, et les donateurs de leur soutien sans faille, ainsi que l'ensemble du personnel de l'ONUDI pour sa contribution à l'action de l'Organisation.

Le Directeur général

LI Yong

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
INDUSTRIEL

ÉTATS FINANCIERS POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE
TERMINÉE LE 31 DÉCEMBRE 2018

**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 pour le 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 de l'évaluation et du contrôle interne et par le Commissaire aux comptes dans le cadre de leurs activités respectives. La Direction examine objectivement leurs recommandations en vue d'améliorer encore le dispositif 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 général

[Signé]
LI Yong

Le Directeur du Département de la
gestion financière

[Signé]
George Perera

Vienne, le 15 mars 2019

État 1 : État de la situation financière au 31 décembre 2018
(En milliers d'euros)

	Note	31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	31 décembre 2017 (après retraitement) (en milliers d'euros)
ACTIF			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2	462 950	447 425
Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe	3,23	283 443	184 135
Créances issues d'opérations avec contrepartie directe	3	1 616	1 431
Stocks	4	813	842
Autres actifs courants	5	24 833	23 185
Total (actifs courants)		773 655	657 018
Actifs non courants			
Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe	3	68 207	100 878
Immobilisations corporelles	7	60 261	60 628
Immobilisations incorporelles	8	633	855
Autres actifs non courants	9	8 202	4 875
Total (actifs non courants)		137 303	167 236
TOTAL, ACTIF		910 958	824 254
PASSIF			
Passifs courants			
Dettes issues d'opérations avec contrepartie directe	10	8 084	898
Avantages du personnel	11	2 815	3 056
Transferts dus (opérations sans contrepartie directe)	10	33 782	38 170
Encaissements par anticipation et recettes comptabilisées d'avance	12,23	150 789	64 703
Autres passifs financiers courants	13	18 280	22 977
Total (passifs courants)		213 750	129 804
Passifs non courants			
Avantages du personnel	11	248 351	238 495
Autres passifs non courants	13	34 378	35 088
Total (passifs non courants)		282 729	273 583
TOTAL (PASSIF)		496 479	403 387
ACTIF NET/SITUATION NETTE			
Excédents (déficits) cumulés et soldes des fonds	14	397 422	404 937
Réserves	15	17 057	15 930
TOTAL (ACTIF NET/SITUATION NETTE)		414 479	420 867
TOTAL (PASSIF ET ACTIF NET/SITUATION NETTE)		910 958	824 254

**État 2 : État des résultats financiers pour l'année financière terminée
le 31 décembre 2018**
(En milliers d'euros)

	Note	31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	31 décembre 2017 (en milliers d'euros)
RECETTES/PRODUITS			
Contributions mises en recouvrement	16	68 351	66 733
Contributions volontaires	16	147 214	214 104
Produits des placements	16	204	317
Produits d'activités lucratives	16	291	179
Autres recettes	16	1 563	2 254
TOTAL (PRODUITS)		217 623	283 587
DÉPENSES			
Traitements et avantages du personnel	17	118 843	126 169
Dépenses de fonctionnement	17	28 254	30 376
Services contractuels	17	72 585	74 033
Matériel destiné à la coopération technique porté en charges	17	15 474	10 091
Amortissement	17	8 162	7 973
Autres charges	17	1 492	1 771
TOTAL (DÉPENSES)		244 810	250 413
Excédent d'exploitation		(27 187)	33 174
Différences de conversion monétaire (gains)/pertes	17	(21 912)	38 466
EXCÉDENT/(DÉFICIT) POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE		(5 275)	(5 292)

**État 3 : État des variations de l'actif net pour l'année financière terminée
le 31 décembre 2018**
(En milliers d'euros)

	Note	Excédent/ (déficit) cumulé	Réserves	Total, actif net/ situation nette
		<i>(en milliers d'euros)</i>		
Actif net/situation nette au 31 décembre 2016		399 239	15 314	414 553
Mouvements pendant l'année				
Évaluation actuarielle des gains/pertes concernant le passif résultant des avantages du personnel		27 606		27 606
Virement (vers)/de la provision pour retard dans le recouvrement des contributions		751		751
Virement vers les/(des) réserves			616	616
Autres mouvements comptabilisés directement dans l'actif net/la situation nette		146		146
Mouvements nets comptabilisés directement dans l'actif net/la situation nette		28 503	616	29 119
Montants à porter au crédit des États Membres		(17 513)		(17 513)
Excédent/(déficit) net pour l'année		(5 292)		(5 292)
Mouvement total pendant l'année		5 698	616	6 314
Actif net/situation nette au 31 décembre 2017		404 937	15 930	420 867
Mouvements pendant l'année				
Évaluation actuarielle des gains/pertes concernant le passif résultant des avantages du personnel	11,14	661		661
Virement (vers)/de la provision pour retard dans le recouvrement des contributions	14	1 264		1 264
Virement vers les/(des) réserves	15		1 127	1 127
Autres mouvements comptabilisés directement dans l'actif net/la situation nette	14	(216)		(216)
Mouvements nets comptabilisés directement dans l'actif net/la situation nette	14,15	1 709	1 127	2 836
Montants à porter au crédit des États Membres	14,15	(3 949)		(3 949)
Excédent/(déficit) net pour l'année		(5 275)		(5 275)
Mouvement total pendant l'année		(7 515)	1 127	(6 388)
Actif net/situation nette au 31 décembre 2018		397 422	17 057	414 479

**État 4 : Tableau des flux de trésorerie pour l'année financière terminée
le 31 décembre 2018**
(En milliers d'euros)

	Note	31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	31 décembre 2017 (après retraitement) (en milliers d'euros)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement			
Excédent/(déficit) pour l'année		(5 275)	(5 292)
(Gains)/pertes de change non réalisé(e)s libellés en monnaies étrangères		(14 212)	34 367
Amortissement	7,8	8 162	7 973
Augmentation/(diminution) de la provision pour les contributions	3	1 264	751
Gains/(pertes) de valorisation sur passif résultant des avantages du personnel	11	661	27 606
(Augmentation)/diminution des stocks	4	29	100
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	3,23	(80 143)	(56 950)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	5	(4 975)	(603)
Augmentation/(diminution) des encaissements par anticipation et des recettes comptabilisées d'avance	12,23	86 086	(9 691)
Augmentation/(diminution) des sommes à payer	10	12 170	(850)
Augmentation/(diminution) des avantages du personnel	11	9 615	(19 513)
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif et des provisions	13	(5 407)	2 051
(Gains)/pertes sur vente d'immobilisations corporelles	7	13 236	6 237
Produit des placements/produits d'intérêts	6,16	(2 972)	(657)
Virements aux réserves	14,15	1 127	616
Variation des ratios de partage des coûts		(216)	146
Flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement		19 150	(13 709)
Flux de trésorerie liés aux activités de placement			
Achat d'immobilisations corporelles	7	(20 556)	(11 851)
Achat d'immobilisations incorporelles	8	(263)	(516)
Produits de la vente d'immobilisations corporelles	7	10	-
Flux de trésorerie nets résultant du produit de placements		2 972	657
Flux de trésorerie nets liés aux activités de placement		(17 837)	(11 710)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie			
		1 313	(25 419)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année financière		447 425	507 211
Gains/(pertes) de change non réalisé(e)s libellés en monnaies étrangères		14 212	(34 367)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année financière	2	462 950	447 425

**État 5 : État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs
pour l'année financière terminée le 31 décembre 2018**
(En milliers d'euros)

Budget ordinaire	Note	Montants effectifs calculés selon une méthode comparable			Solde
		Budget initial	Budget définitif		
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Recettes					
Contributions mises en recouvrement	16	67 517	67 517	68 351	(834)
Programme régional		1 209	1 209	739	470
Recettes accessoires		35	35	9	26
Total (recettes)		68 761	68 761	69 099	(337)
Élément de coût					
Dépenses de personnel		46 192	46 192	41 184	5 008
Voyages autorisés		1 294	1 294	564	731
Dépenses de fonctionnement		13 180	13 180	10 417	2 763
Technologies de l'information et des communications		3 534	3 534	2 223	1 310
Programme ordinaire de coopération technique et ressources spéciales pour l'Afrique		4 561	4 561	4 434	127
Total (coûts)		68 761	68 761	58 822	9 939
Excédent pour l'année		-	-	10 277	(10 277)

Budget opérationnel	Montants effectifs calculés selon une méthode comparable			Solde
	Budget initial	Budget définitif		
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Recettes				
Recettes au titre des dépenses d'appui	18 169	18 169	17 830	339
Recettes accessoires	170	170	7	164
Total (recettes)	18 340	18 340	17 837	503
Élément de coût				
Dépenses de personnel	16 501	16 501	15 566	935
Voyages autorisés	1 440	1 440	775	665
Dépenses de fonctionnement	399	399	121	278
Total (coûts)	18 340	18 340	16 462	1 878
Excédent pour l'année	-	-	1 374	(1 374)

Total	Note	Montants effectifs calculés selon une méthode comparable			Solde
		Budget initial	Budget définitif	(en milliers d'euros)	
Recettes					
Contributions mises en recouvrement		67 517	67 517	68 351	(834)
Recettes au titre des dépenses d'appui		18 169	18 169	17 830	339
Programme régional		1 209	1 209	739	470
Recettes accessoires		205	205	15	190
Total (recettes)		87 101	87 101	86 935	166
Élément de coût					
Dépenses de personnel		62 693	62 693	56 750	5 943
Voyages autorisés		2 734	2 734	1 338	1 396
Dépenses de fonctionnement		13 579	13 579	10 538	3 041
Technologies de l'information et des communications		3 534	3 534	2 223	1 310
Programme ordinaire de coopération technique et ressources spéciales pour l'Afrique		4 561	4 561	4 434	127
Total (coûts)	18	87 101	87 101	75 284	11 817
Excédent pour l'année		-	-	11 651	(11 651)

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Notes relatives aux états financiers

Note 1. Conventions 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 168 États Membres.

1.2 L'Organisation a 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 : création d'une prospérité partagée, renforcement de la compétitivité économique et protection de l'environnement. En outre, elle mène un certain nombre d'activités transversales, en particulier pour promouvoir la coopération triangulaire et la coopération Sud-Sud en vue du développement industriel, des partenariats stratégiques, des programmes spéciaux en faveur des pays les moins avancés, ainsi que 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.

Méthode comptable utilisée pour établir 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 et des opérations sous contrôle conjoint de la Division des bâtiments, du Centre international de Vienne, du Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants et d'autres services communs.

Méthode d'évaluation

1.11 Les états financiers sont établis selon la méthode du coût historique, excepté pour certains placements 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^{er} janvier 2018 et terminée le 31 décembre 2018.

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 euros et arrondies au millier d'euros le plus proche.

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 des résultats financiers.

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, 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.

Produits et charges

Produits d'opérations avec contrepartie directe

1.18 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.

1.19 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.

Produits d'intérêts

1.20 Les intérêts produits 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

1.21 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

1.22 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.

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

Biens en nature

1.24 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. 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.

Contributions en nature (services)

1.25 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

1.26 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/la situation nette au cours de l'année sont comptabilisées.

Actif

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Créances et avances

1.28 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 déprécié, les pertes de valeur étant alors comptabilisées dans l'état des résultats financiers.

Instruments financiers

1.29 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.

1.30 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

1.31 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

1.32 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 des résultats financiers pour l'année au cours de laquelle le stock est considéré comme déprécié.

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

Immobilisations corporelles

1.34 La comptabilisation initiale des immobilisations corporelles 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 dépréciation constatée. Un seuil de 600 euros a été fixé pour l'inscription d'une immobilisation corporelle à l'actif.

1.35 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.

1.36 Des tests de dépréciation des immobilisations corporelles sont menés chaque année.

1.37 La méthode de l'amortissement linéaire est appliquée pendant la durée d'utilité estimative de l'actif pour déterminer l'annuité d'amortissement, qui est comptabilisée dans l'état des résultats financiers. La durée d'utilité estimative des différentes catégories d'immobilisations corporelles est la suivante :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimative (en années)</i>
Véhicules	3-10
Matériel informatique et matériel de communications	3-9
Mobilier et agencements	5-12
Machines	4-15
Bâtiments	15-100
Terrains	Aucun amortissement
Améliorations locatives	Durée du bail ou durée d'utilité (la plus courte des deux)

Immobilisations incorporelles

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

1.39 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.

1.40 Les critères suivants doivent par ailleurs être remplis pour qu'un bien soit comptabilisé comme immobilisation incorporelle : a) il doit avoir une durée d'utilité 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.

1.41 L'amortissement est appliqué pendant la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire. La durée d'utilité estimative des différentes catégories d'immobilisations incorporelles est la suivante :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimative (en années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	6
Logiciels conçus en interne	6
Droits d'auteur	3

Contrats de location

1.42 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 des résultats financiers en tant que charges et font l'objet d'un amortissement linéaire pendant la durée du contrat de location.

Participations dans des arrangements conjoints

1.43 Un arrangement conjoint est un arrangement contraignant en vertu duquel l'ONUDI et une ou plusieurs parties exercent une activité économique sous contrôle conjoint. Pour les activités conjointes 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.

1.44 Les présents états financiers à usage général tiennent compte de la part applicable des arrangements conjoints 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, de gestion des bâtiments et de l'économat. L'Organisation est partie à un arrangement conjoint avec l'Organisation des Nations Unies, l'Agence internationale de l'énergie atomique et la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires concernant les locaux du Centre international de Vienne et les services communs.

Passif

Dettes et autres éléments de passif financier

1.45 Les dettes 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 clôture des comptes.

Engagements au titre des avantages du personnel

Avantages à court terme

1.46 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

1.47 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.

1.48 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.

1.49 Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit 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.

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

Autres avantages à long terme

1.51 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

1.52 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 multiemployeurs 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.

1.53 Ce régime expose les organisations affiliées aux risques actuariels liés au personnel, présent et passé, d'autres organisations affiliées à la Caisse, de sorte qu'il n'existe aucune méthode 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 des engagements au titre des prestations définies, des avoirs et des coûts du régime. L'Organisation traite donc ce régime comme s'il s'agissait d'un régime à contributions définies, conformément aux prescriptions de la norme IPSAS 39. Les cotisations de l'ONUDI au régime pendant l'année sont comptabilisées comme des charges dans l'état des résultats financiers.

Provisions et passifs éventuels

1.54 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 clôture des comptes. L'estimation est actualisée lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif.

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

Comptabilité par fonds et information sectorielle

1.56 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.

1.57 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 toutes 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

1.58 Les programmes et les budgets (ordinaires et opérationnels) des exercices biennaux sont établis selon la méthode 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.

1.59 L'état comparatif comprend les montants du budget initial et du budget définitif, les montants effectifs calculés selon la même méthode que les montants budgétisés correspondants et une explication des écarts significatifs entre montants budgétisés et montants effectifs.

1.60 La note 18 fait un rapprochement entre les montants effectifs présentés suivant la même méthode que les montants inscrits au budget et les montants effectifs de flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement, aux activités de placement 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

1.61 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 entre 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.

1.62 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

	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<i>(en milliers d'euros)</i>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Encaisse et disponible en banque	2,1	106 604	182 569
Dépôts à terme avec une échéance initiale inférieure ou égale à 3 mois	2,4	352 901	262 215
Trésorerie et équivalents de trésorerie détenus dans les bureaux extérieurs	2,5	3 445	2 641
Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)		462 950	447 425

2.1 La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont une disponibilité soumise à des restrictions selon le fonds auquel ils se rattachent. Le montant de la trésorerie réservé aux activités de coopération technique est de 368 807 euros (351 700 euros en 2017), aux activités de la Division des bâtiments, de 39 971 euros (40 762 euros en 2017) et au Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants, de 6 556 euros (4 844 euros en 2017).

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 274 274 euros (243 922 euros en 2017).

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, leur valeur en euros, calculée en appliquant le taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur, était de 2 352 euros (1 984 euros en 2017).

2.4 Les comptes bancaires porteurs d'intérêts et les dépôts à terme ont produit des intérêts à un taux annuel moyen de 0,04 % (euros) et de 2,06 % (dollars des États-Unis) (0,17 % et 1,13 % respectivement en 2017).

2.5 La trésorerie des bureaux extérieurs est détenue dans des comptes d'avances temporaires afin de répondre aux besoins financiers de ces bureaux.

Note 3. Créances

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017 (après retraitement)</i>
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Actifs courants		
Créances issues d'opérations sans contrepartie directe		
Contributions à recevoir des États Membres	84 750	89 980
Autres sommes à recevoir des États Membres	7	9
Contributions volontaires à recevoir	275 091	173 982
TVA et autres taxes recouvrables	4 117	2 889
Total des créances avant provision	363 965	266 860
Provision pour créances douteuses	(80 522)	(82 725)
Montant net des créances issues d'opérations sans contrepartie directe	283 443	184 135

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Créances issues d'opérations avec contrepartie directe		
Sommes à recevoir d'organismes des Nations Unies	601	716
Autres sommes à recevoir	1 595	1 295
Provision pour créances douteuses	(580)	(580)
Montant net des créances issues d'opérations avec contrepartie directe	1 616	1 431

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Actifs non courants		
Créances issues d'opérations sans contrepartie directe		
Contributions à recevoir des États Membres	2 184	637
Contributions volontaires à recevoir	67 324	100 809
Provision pour créances douteuses : contributions mises en recouvrement	(1 301)	(568)
Total des créances issues d'opérations sans contrepartie directe	68 207	100 878

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) :

Période pendant laquelle les contributions n'ont pas été acquittées	2018	2017
	(en 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 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Provision pour créances douteuses ou irrécouvrables en début d'année	81 166	81 918
Changement en cours d'année	(1 263)	(752)
Provision pour créances douteuses ou irrécouvrables en fin d'année	79 903	81 166

3.3 Le montant total de la provision pour créances douteuses ou irrécouvrables, qui est de 82 613 euros (83 873 euros en 2017), se décompose comme suit : 79 903 euros (81 166 euros en 2017) pour les contributions à recevoir et 2 710 euros (2 707 euros en 2017) pour les autres créances.

3.4 Les contributions à recevoir non courantes correspondent aux contributions confirmées par les donateurs et les États Membres mais dues plus d'un an après la date de clôture des comptes, conformément aux plans de paiement convenus et eu égard aux projets introduits dans la filière.

3.5 L'annexe I e) donne des détails sur l'état des contributions mises en recouvrement et le tableau ci-dessous illustre l'ancienneté des contributions à recevoir :

Ancienneté	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	(en milliers d'euros)	(pourcentage)	(en milliers d'euros)	(pourcentage)
1 à 2 ans	8 914	10,3	12 137	13,4
3 à 4 ans	1 754	2,0	2 180	2,4
5 à 6 ans	452	0,5	415	0,5
7 ans et plus	75 814	87,2	75 885	83,7
Total des contributions à recevoir avant provision	86 934	100,0	90 617	100,0

Note 4. Stocks

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Stock initial	842	942
Achats au cours de l'année	348	343
Total des stocks disponibles	1 190	1 285
Déduction : consommation	(376)	(442)
Déduction : appréciation/(dépréciation)	(1)	(1)
Stock final	813	842

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 ».

4.2 Les stocks sont évalués nets de toute dépréciation ou obsolescence. En 2018, l'ONUDI a réduit la valeur des stocks de 1 euro (1 euro en 2017) au titre de l'obsolescence et d'autres pertes.

Note 5. Autres actifs courants

	Note	31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	31 décembre 2017
Avances aux fournisseurs	5,1	18 071	17 602
Avances au personnel	5,2	2 453	2 814
Intérêts courus		1 011	395
Bordereaux interservices électroniques	5,3	2 077	2 265
Autres actifs courants	5,4	1 221	109
Total des autres actifs		24 833	23 185

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 sont des paiements 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, ainsi que 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 charges comptabilisées d'avance au titre de projets mis en attente pour force majeure.

Note 6. Participation dans des arrangements conjoints et d'autres entités

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 tous les arrangements conjoints 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 :

2018	14,098 %
2017	13,966 %

Division des bâtiments

6.3 La Division 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 chargée du fonctionnement et de la gestion des installations matérielles du CIV. Elle est par conséquent considérée comme une opération conjointe soumise au contrôle conjoint de toutes les organisations sises à Vienne. Elle n'a pas de personnalité juridique propre, son actif et son passif étant détenus au nom de l'ONUDI.

6.4 Les organisations sises à Vienne contribuent chaque année au budget de la Division des bâtiments pour un montant déterminé selon le ratio approuvé indiqué au paragraphe 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 la Division 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 charges, des contributions versées par les organisations est comptabilisé comme report en attendant d'être décaissé pour la prestation future de services (voir note 12).

Division des bâtiments : informations financières succinctes

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Recettes	22 576	22 315
Charges	22 374	22 440
Actifs courants	42 849	43 492
Actifs non courants	1 127	1 300
Passifs courants	19 254	18 938
Passifs non courants	31 309	29 151
Actif net/situation nette	(6 587)	(3 297)

Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants

6.5 Un fonds commun destiné à financer les réparations et remplacements importants concernant les bâtiments, les équipements et les installations techniques du Centre international de Vienne a été créé par la République d'Autriche et les organisations sises à Vienne, sous la responsabilité du Comité conjoint qui se compose des représentants respectifs de la République d'Autriche et de ces organisations. Le Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants est considéré comme une opération conjointe soumise au contrôle conjoint de la République d'Autriche et des organisations sises à Vienne. Il n'a pas de personnalité juridique propre. Son actif et son passif sont détenus au nom de la République d'Autriche et de l'ONUDI (l'ONUDI pour le compte des organisations sises à Vienne).

6.6 La République d'Autriche et les organisations sises à Vienne versent des contributions annuelles au Fonds, qui sont réparties également entre la République d'Autriche et lesdites organisations. La contribution des organisations sises à Vienne est répartie entre chacune d'elles, selon le ratio approuvé indiqué au paragraphe 6.2 ci-dessus. Pour le Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants, le solde, net de charges, des contributions versées par les organisations est comptabilisé comme report en attendant d'être décaissé pour la prestation future de services (voir note 12).

Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants : informations financières succinctes

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Recettes	4 686	3 525
Charges	3 852	1 533
Actifs courants	13 294	11 294
Passifs courants	1 880	292
Actif net/situation nette	11 414	11 002

Centre international de Vienne

6.7 En 1979, la République d'Autriche a fourni aux organisations sises à Vienne un bâtiment pour abriter leur siège permanent et ce pour une durée de 99 ans moyennant un loyer symbolique d'un schilling autrichien par an. L'accord de siège de chaque organisation prévoit que le bâtiment est mis à disposition non meublé, et qu'il sera uniquement utilisé comme siège des organisations sises à Vienne compte dûment tenu des droits de propriété en vertu du droit autrichien. Les organisations s'acquittent de tous les coûts de fonctionnement et prennent à leur charge les dépenses afférentes à l'entretien du bâtiment et à toutes les réparations nécessaires à l'intérieur et à

l'extérieur. L'accord cessera d'être en vigueur si le siège des organisations sises à Vienne est transféré hors de la zone désignée ; toute décision de transférer le siège relève du pouvoir discrétionnaire de chacune des organisations, et n'est soumise à aucune condition contraignante.

6.8 La République d'Autriche conserve la propriété de l'emplacement constituant le district du siège. Cependant, les organisations sises à Vienne acquièrent les avantages économiques et le potentiel de services de l'utilisation de l'actif loué pendant la plus grande partie de sa durée de vie économique. En conséquence, le Centre international de Vienne est considéré comme une opération conjointe soumise au contrôle conjoint des organisations sises à Vienne. L'engagement de conserver le siège dans les locaux renvoie à une obligation de résultat (voir note 13) représentant la valeur totale du don de la République d'Autriche, comptabilisée d'avance chaque année jusqu'à exécution de l'engagement.

6.9 Le Centre international de Vienne est géré par la Division des bâtiments de l'ONUDI, sous la direction du Comité conjoint sur les services communs. Le coût des réparations importantes est financé par le Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants.

Centre international de Vienne : informations financières succinctes

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Recettes	15 411	15 565
Charges	15 411	15 565
Actifs non courants	243 809	253 691
Passifs non courants	243 809	253 691
Actif net/situation nette	–	–

6.10 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. Au cours de l'année, les dépenses correspondantes se sont montées à 1 995 euros et à 215 euros (1 892 euros et 236 euros en 2017), respectivement.

Autres entités non consolidées

Service de restauration

6.11 Le Service de restauration vend de la nourriture, des boissons et des services aux fonctionnaires des organisations sises à Vienne et à d'autres groupes particuliers de personnes dans les locaux du Centre international de Vienne. En 2014, un contrat a été conclu avec un nouveau prestataire de service de restauration pour une période de 10 ans. Le prestataire contrôle et gère l'entreprise de restauration pour le compte de l'ONUDI et verse une redevance annuelle fixe d'exploitation, indépendamment de ses bénéfices ou pertes.

6.12 Les avantages qui découlent de l'exploitation du Service de restauration profitent au personnel des organisations sises à Vienne, aux représentants et aux visiteurs du CIV, et non aux organisations proprement dites. 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.

6.13 Le Service de restauration n'a pas de personnalité juridique propre. Son actif et son passif sont juridiquement détenus par l'ONUDI. L'ONUDI est donc potentiellement exposée au comblement de tout passif résiduel du Service de restauration.

Service de restauration : informations financières succinctes

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Produits	131	128
Dépenses nettes de fonctionnement	9	13
Actifs courants	1 942	1 833
Passifs courants	–	13
Actif net/situation nette	1 942	1 820

Économat

6.14 L'économat 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.

6.15 Comme pour le Service de restauration, ce sont les ayants droit qui tirent parti des avantages découlant de l'économat et non les organisations proprement dites. En cas de dissolution, tout actif résiduel net sera distribué aux Fonds d'aide sociale de l'Agence internationale de l'énergie atomique (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.

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

Note 7. Immobilisations corporelles

	Bâtiments	Mobilier et équipement	Matériel relatif aux technologies de l'information et de la communication	Véhicules	Machines	Total
	<i>(en milliers d'euros)</i>					
Coût						
Au 31 décembre 2017 (après retraitement)	69 559	2 956	14 839	4 385	27 310	119 049
Ajouts	546	587	2 889	602	15 933	20 557
Cessions/transferts	648	(861)	(2 043)	(1 156)	(15 495)	(18 907)
Au 31 décembre 2018	70 753	2 682	15 685	3 831	27 748	120 699
Amortissement cumulé						
Au 31 décembre 2017 (après retraitement)	34 107	1 371	12 396	2 391	8 156	58 421
Dotation aux amortissements pendant l'année	1 944	287	1 446	496	3 559	7 732
Dotation aux amortissements des opérations conjointes (coentreprises)	–	6	294	5	50	355
Cessions/transferts	321	(295)	(1 280)	(682)	(4 134)	(6 070)
Au 31 décembre 2018	36 372	1 369	12 856	2 210	7 631	60 438
Valeur comptable nette						
Au 31 décembre 2017	35 452	1 585	2 443	1 994	19 154	60 628
Au 31 décembre 2018	34 381	1 313	2 829	1 621	20 117	60 261

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

7.2 Les éléments d'immobilisation corporelle sont examinés chaque année pour déterminer les éventuelles dépréciations de leur valeur. En 2018, aucune dépréciation de valeur n'a été enregistrée.

7.3 La valeur comptable brute (valeur d'inventaire) des éléments d'immobilisation corporelle entièrement amortis mais toujours utilisés (hors bâtiments) se monte à 6 953 euros (5 869 euros en 2017) à la fin de l'année.

Note 8. Actifs incorporels

	<i>Logiciels acquis à l'extérieur</i>	<i>Logiciels mis au point en interne</i>	<i>Total</i>
	<i>(en milliers d'euros)</i>		
Coût			
Au 31 décembre 2017 (après retraitement)	1 280	5 368	6 648
Ajouts	264	–	264
Cessions/transferts	(63)	–	(63)
Au 31 décembre 2018	1 481	5 368	6 849
Amortissement cumulé			
Au 31 décembre 2017 (après retraitement)	791	5 002	5 793
Dotations aux amortissements pendant l'année	188	242	430
Cessions/transferts	(7)	–	(7)
Au 31 décembre 2018	972	5 244	6 216
Valeur comptable nette			
Au 31 décembre 2017	489	366	855
Au 31 décembre 2018	509	124	633

8.1 Les actifs incorporels sont portés en immobilisations lorsque leur coût dépasse le seuil de 1 700 euros, sauf les logiciels mis au point 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>Note</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
		<i>(en milliers d'euros)</i>	
Avance initiale à l'économat	9,1	809	809
Avance au Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants	9,1	804	768
Report Division des bâtiments	9,2	6 588	3 297
Autres actifs non courants		1	1
Total des actifs non courants		8 202	4 875

9.1 Les autres actifs non courants sont dus après plus d'une année, conformément aux dispositions des accords. Ils incluent l'avance initiale à l'économat et l'avance au Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants.

9.2 Le report Division des bâtiments découlant de l'actif net négatif dû à des avantages à long terme du personnel non financés représente les sommes à recevoir des organisations sises à Vienne selon la méthode de la comptabilisation au décaissement.

Note 10. Dettes

	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
		(en milliers d'euros)	
Soldes dus aux États Membres	10,1	11 747	21 119
Montants dus à des donateurs	10,2	11 233	7 751
Soldes dus aux organisations sises à Vienne	10,3	10 802	9 300
Dettes fournisseurs		8 084	898
Total des dettes		41 866	39 068

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Composition :		
Dettes issues d'opérations sans contrepartie directe	33 782	38 170
Dettes issues d'opérations avec contrepartie directe	8 084	898
Total des dettes	41 866	39 068

10.1 Les soldes dus aux États Membres représentent le solde non utilisé des contributions recouvrées et des contributions reçues pour des années antérieures, soldes à distribuer aux États Membres remplissant les conditions requises ou à répartir selon les instructions de ces derniers concernant leur emploi.

10.2 Les montants dus à des 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. Les soldes des dettes correspondent aux intérêts cumulés jusqu'à ce que le donateur donne des instructions concernant leur emploi.

10.3 Les montants dus aux organisations sises à Vienne représentent le remboursement des excédents par rapport au plafond fixé dans le compte spécial de la Division des bâtiments. En raison de leur nature, ils ont été reclassés en dettes issues d'opérations sans contrepartie.

Note 11. Avantages du personnel

	31 décembre 2018			31 décembre 2017
	Évaluation actuarielle	Évaluation de l'ONUDI	Total	
	(en milliers d'euros)			
Avantages à court terme		2 815	2 815	3 056
Avantages postérieurs à l'emploi	242 393		242 393	232 708
Autres avantages à long terme	5 958		5 958	5 787
Total du passif relatif aux avantages du personnel	248 351	2 815	251 166	241 551

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Composition :		
Passif courant	2 815	3 056
Passif non courant	248 351	238 495
Total du passif relatif aux avantages du personnel	251 166	241 551

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 2018, il se

montait au total à 251 167 euros (241 551 euros en 2017), dont 248 351 euros (238 495 euros en 2017) calculés par les actuaires et 2 815 euros (3 056 euros en 2017) 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 de déménagement 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 principalement aux administrateurs à la cessation de service, en même temps que le remboursement des frais de voyage et de déménagement.

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 2018. 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 2018, 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, à l'exception des fonctionnaires qui ont rejoint l'Organisation après juillet 2016, dont les droits commencent à courir à partir de la cinquième année 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 2017, ainsi que sur les taux de départ et de départ à la retraite.

- *Taux d'actualisation.* 2,16 % (2,02 % en 2017) pour l'assurance maladie après la cessation de service et 1,37 % (1,13 % en 2017) pour les primes de rapatriement, les jours de congé annuel accumulés et les indemnités de fin de service.
- *Taux tendanciels des frais médicaux.* 4,59 %, 4,50 % pour 2019 et au-delà.
- *Taux d'augmentation des traitements.* 2,00 % (2,00 % en 2017), 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.* Évolution : 0,00 % (0,00 % en 2017) 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 des résultats financiers. 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	57 055	(42 768)
Incidence sur les coûts des services et les coûts financiers	4 338	(3 112)

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>				
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre 2017	213 874	9 508	5 787	9 326	238 495
Coût des services	8 747	434	606	520	10 307
Coût financier	4 281	96	63	101	4 541
Montant brut des prestations effectivement versées	(3 483)	(301)	(248)	(368)	(4 400)
(Gains)/pertes actuariels	29	(115)	(262)	(313)	(661)
(Gains)/pertes actuariels au titre des opérations conjointes	(6)	4	12	59	69
Obligations au titre des prestations définies au 31 décembre 2018	223 442	9 626	5 958	9 325	248 351

Charges annuelles pour 2018

	<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>				
Coût des services	8 747	434	606	520	10 307
Coût financier	4 281	96	63	101	4 541
Total des charges	13 028	530	669	621	14 848

11.12 On s'attend à ce que les cotisations au régime d'assurance maladie après la cessation de service se maintiennent au même niveau en 2019.

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

11.13 L'ONUDI est tenue de verser à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies une cotisation au taux établi par l'Assemblée générale des Nations Unies (actuellement 7,9 % pour les participants et 15,8 % pour les organisations affiliées), et sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel, conformément à l'article 26 des Statuts de la Caisse.

11.14 En 2018, les cotisations de l'ONUDI versées à la Caisse se sont élevées à 8 742 euros (8 790 euros en 2017). Le montant des cotisations escomptées en 2019 se situe autour de 8 700 millions d'euros.

11.15 Les évaluations actuarielles sont réalisées tous les deux ans, la plus récente ayant eu lieu le 31 décembre 2017. L'actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire de verser une participation pour couvrir le déficit au titre de l'article 26 des Statuts de la Caisse.

11.16 Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU audite chaque année les comptes de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et en rend compte au Comité mixte de la Caisse et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses résultats qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Note 12. Encaissements par anticipation et recettes comptabilisées d'avance

		<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017 (après retraitement)</i>
	<i>Note</i>	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Avances issues d'opérations sans contrepartie directe			
Contributions reçues par anticipation	12,1	758	3 730
Contributions volontaires reçues par anticipation	12,2	28 242	26 818
Contributions volontaires assorties d'une obligation de résultat	12,3	33 981	22 226
Report au titre du Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants	12,4	5 707	5 501
Total (avances issues d'opérations sans contrepartie directe)		68 688	58 275
Avances issues d'opérations avec contrepartie directe			
Avances reçues des organisations sises au CIV à Vienne	12,5	2 492	3 501
Total des encaissements par anticipation		71 180	61 776
Recettes au titre des projets comptabilisées d'avance	12,6	79 609	2 927
Total des encaissements par anticipation et des recettes comptabilisées d'avance		150 789	64 703

12.1 Les contributions versées par les États Membres à valoir sur les contributions de l'année suivante sont comptabilisées dans le compte des encaissements 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, notamment les comptes de compensation projets détenus par le Programme des Nations Unies pour le développement et d'autres projets connexes des Nations Unies et des gouvernements hôtes exécutés par l'ONUDI.

12.3 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.

12.4 Les soldes des fonds détenus dans le Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants au nom des organisations sises à Vienne (voir note 6) attendent d'être affectés à des services à fournir à l'avenir.

12.5 Les avances reçues des organisations sises au Centre international de Vienne comprennent les fonds reçus pour des programmes de travaux spéciaux réalisés par la Division des bâtiments au Centre international de Vienne.

12.6 Les recettes au titre des projets comptabilisées d'avance sont des fonds qui ne seront reçus qu'après la levée des restrictions ou l'exécution des procédures prévues au titre de l'accord correspondant.

Note 13. Autres passifs

	<i>Note</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
		<i>(en milliers d'euros)</i>	
Autres passifs courants			
Gains de change comptabilisés d'avance	13,1	2 433	2 431
Charges à payer au titre des biens/services reçus mais non payés	13,2	12 413	15 902
Autres passifs	13,3	3 434	4 644
Total, autres passifs courants		18 280	22 977
Autres passifs non courants			
Recettes comptabilisées d'avance – obligation de résultat concernant le Centre international de Vienne	13,4	33 114	34 293
Sommes dues à la Division des bâtiments	13,5	929	460
Garanties à long terme – dépôts bancaires et dépôts de location		335	335
Total, autres passifs non courants		34 378	35 088

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 et des dettes diverses.

13.4 L'obligation de résultat représente la valeur totale du don de la République d'Autriche pour l'utilisation du bâtiment du Centre international de Vienne, comptabilisée d'avance chaque année jusqu'à ce que l'ONUDI s'acquitte de son engagement de conserver son siège dans les locaux. La valeur comptable nette de la part de l'ONUDI dans les améliorations locatives autofinancées d'un montant de 1 260 euros (1 139 euros en 2017) réduit l'obligation de résultat qui est évaluée en fonction de la part détenue par l'ONUDI dans la valeur comptable nette des bâtiments du Centre international de Vienne, soit 34 372 euros (35 431 en 2017).

13.5 Les sommes dues à la Division des bâtiments représentent le montant dû pour la part de l'ONUDI dans l'actif net négatif découlant des avantages à long terme du personnel non financés, comme indiqué dans la note 9. Ces sommes sont versées selon la méthode de la comptabilisation au décaissement par les organisations sises à Vienne.

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>	
	<i>(en milliers d'euros)</i>					
Solde au 31 décembre 2016	(165 834)	5 911	7 423	567 448	(15 709)	399 239
Excédent/(déficit) net pour l'année	(15 214)	(636)	–	10 645	(87)	(5 292)
Total partiel	(181 048)	5 275	7 423	578 093	(15 796)	393 947
Variations pendant l'année						
Sommes portées au crédit des États Membres	(17 513)	–	–	–	–	(17 513)
Virement (vers)/de la provision pour retard dans le recouvrement des contributions	751	–	–	–	–	751
Gains/(pertes) actuariels	21 339	7	–	340	5 920	27 606
Ajustements de consolidation	146	–	–	–	–	146
Total (variations pendant l'année)	4 723	7	–	340	5 920	10 990
Solde au 31 décembre 2017	(176 325)		7 423	578 433		404 937
Excédent/(déficit) net pour l'année	3 092	(589)	–	(8 633)	855	(5 275)
Total partiel	(173 233)	4 692	7 423	569 800	(9 020)	399 662
Variations pendant l'année						
Sommes portées au crédit des États Membres	(3 949)	–	–	–	–	(3 949)
Virement (à)/de la provision pour retard dans le recouvrement des contributions	1 264	–	–	–	–	1 264
Gains/(pertes) actuariels	2 232	(2)	–	298	(1 867)	661
Ajustements de consolidation	(216)	–	–	–	–	(216)
Total (variations pendant l'année)	(669)	(2)	–	298	(1 867)	(2 240)
Solde au 31 décembre 2018	(173 902)	4 690	7 423	570 098	(10 887)	397 422

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 248 352 euros au 31 décembre 2018 (238 495 euros en 2017).

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^{er} 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 7 423 030 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

Variations des autres fonds

	Note	1 ^{er} janvier 2018	Variations pendant l'année	Excédent/ (déficit) net pour l'exercice	31 décembre 2018
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Fonds du Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité	14,5	122	–	9	131
Budget opérationnel	14,6	(11 949)	(1 867)	(875)	(14 691)
Fonds du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle	14,7	513	–	(300)	213
Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base	14,8	12	–	149	161
Fonds d'équipement	14,9	615	–	1 866	2 481
Crédits additionnels au titre du budget ordinaire – sécurité au Centre international de Vienne	14,10	575	–	–	575
Fonds autorenewable pour les publications destinées à la vente	14,11	237	–	6	243
Total		(9 875)	(1 867)	855	(10 887)

14.5 Le Fonds du Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité (COMFAR) appuie la diffusion du logiciel COMFAR qui facilite l'analyse à court et à long terme des incidences financières et économiques des projets industriels et non industriels.

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, d'un montant de 31 837 euros (27 728 euros en 2017).

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 À sa quarante-troisième session, le Conseil du développement industriel a pris note de la création du Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base [décision IDB.43/Dec.6, par. i)]. L'objectif de ce compte est de faciliter la réception, la gestion et l'utilisation des contributions volontaires pour les activités de base qui ne peuvent être entièrement financées par le budget ordinaire en raison de contraintes financières.

14.9 Dans la même décision, le Conseil a également pris note de la création du Fonds d'équipement dont l'objectif est d'offrir un mécanisme de financement qui permet de garantir la disponibilité d'un financement pour l'achat ou le remplacement de biens d'équipement, de sorte que la nature ponctuelle ou exceptionnelle des grandes dépenses n'affecte pas sensiblement les montants prévus au titre des budgets ordinaires. Dans sa décision IDB.44/Dec.8, par. c), le Conseil a encouragé les États Membres et les donateurs à accroître leurs contributions volontaires à l'ONUDI, y compris à ces deux fonds.

14.10 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.

14.11 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 ^{er} janvier 2018	Variation pendant l'année	31 décembre 2018
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Réserve pour indemnités dues au personnel de projets à la cessation de service	15,1	1 917	35	1 952
Assurance du matériel affecté aux projets		75	–	75
Réserve opérationnelle obligatoire	15,2/3	3 449	–	3 449
Réserve pour indemnités à la cessation de service	15,4	5 499	–	5 499
Appendice D – réserve pour versement d'indemnités	15,5	3 835	478	4 313
Réserve pour fluctuation des taux de change	15,6	1 155	614	1 769
Total		15 930	1 127	17 057

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

15.1 Cette réserve, calculée à raison de 8 % du traitement de base net, est constituée afin de couvrir le paiement des primes imprévues 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 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 dollars (4 829 euros). Dans sa décision IDB.30/Dec.2, le Conseil a ramené à 3 030 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 dollars (419 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 9 547 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 13 900 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 dollars. Le solde, soit 4 900 dollars, a été converti en euros le 1^{er} janvier 2002 par application du taux de change approuvé par la Conférence générale (GC.9/Dec.15). Les soldes résultant des deux décisions susmentionnées s'élèvent donc à 1 110 et 4 389 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 fluctuations 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 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.

Note 16. Produits

	<i>Note</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
		<i>(en milliers d'euros)</i>	
Contributions mises en recouvrement	16,1	68 351	66 733
Contributions volontaires			
Pour la coopération technique		146 432	213 751
Pour l'appui aux activités ordinaires		782	353
Total partiel (contributions volontaires)	16,2	147 214	214 104
Produits des placements	16,3	204	317
Produits d'activités lucratives			
Publications destinées à la vente		88	104
Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité		102	61
Autres ventes		101	14
Total partiel (produits d'activités lucratives)	16,4	291	179
Recettes accessoires			
Virement vers la réserve pour fluctuation des taux de change	16,5	(614)	-
Libération de l'obligation de résultat concernant le Centre international de Vienne	16,6	1 887	1 903
Contribution en nature – terrain occupé par le Centre international de Vienne	16,7	233	224
Autres	16,8	57	127
Total partiel (recettes accessoires)		1 563	2 254
TOTAL DES PRODUITS		217 623	283 587

16.1 La Conférence générale a approuvé le financement d'un montant de 136 702 euros prévu au budget ordinaire pour l'exercice biennal 2018-2019 (décision GC.17/Dec.18) à partir des contributions des États Membres mises en recouvrement. Par conséquent, une somme de 68 351 euros, soit la moitié de ce montant, a été mise en recouvrement pour 2018. 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.

16.3 Les produits des placements représentent les produits d'intérêts et les intérêts courus sur les dépôts à court terme détenus dans des institutions financières.

16.4 Les recettes provenant de produits d'activités lucratives 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 Le montant viré vers la réserve pour fluctuation des taux de change correspond à la différence (excédent) 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 par. 15.6).

16.6 La libération de l'obligation de résultat concernant les bâtiments du Centre international de Vienne correspond à l'exécution de l'engagement de maintenir le siège dans les locaux.

16.7 La contribution en nature représente la valeur de la libre utilisation du terrain occupé par le Centre international de Vienne.

16.8 Les autres recettes accessoires comprennent le produit de la vente d'immobilisations corporelles et les primes offertes par les compagnies aériennes.

Contributions en nature pour les projets et le fonctionnement des bureaux extérieurs

16.9 Des contributions en nature (services) d'un montant estimé à 3 065 euros (2 865 euros en 2017) 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 :

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Contribution en nature (services) aux titres suivants :		
Bureaux	1 059	1 037
Mobilier et agencements	13	21
Matériel informatique et matériel de communication	10	41
Véhicules	29	72
Machines, outils	935	785
Services collectifs de distribution	35	35
Autres biens/services	109	70
Contribution aux conférences, ateliers et formations	91	77
Services de personnel	721	632
Administrateurs auxiliaires administrés par le Programme des Nations Unies pour le développement	61	95
Total	3 065	2 865

Note 17. Charges

		31 décembre 2018	31 décembre 2017
	<i>Note</i>	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Traitements		36 645	36 300
Prestations et indemnités dues au personnel		29 326	32 446
Personnel temporaire		645	1 643
Personnel de projet et contrats de consultant		52 227	55 780
Total partiel (rémunération et avantages du personnel)	17,1	118 843	126 169
Voyages courants		1 413	1 655
Voyages au titre de projets		10 640	10 410
Loyers, services collectifs de distribution et entretien		3 854	4 358
Stocks consommés/distribués		108	86
Technologies de l'information, communications et automatisation		2 947	3 482
Fournitures et consommables		1 742	1 963
Autres dépenses de fonctionnement		7 163	6 910
Dépenses de fonctionnement liées aux projets		387	1 512
Total partiel (dépenses de fonctionnement)	17,2	28 254	30 376
Services contractuels	17,3	72 585	74 033
Matériel porté en charges	17,4	15 474	10 091
Amortissement	7, 8	8 162	7 973
Autres charges	17,6	1 492	1 771
TOTAL DES DÉPENSES		244 810	250 413
Conversion monétaire (gains)/pertes	17,7	(21 912)	38 466

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 du personnel d'appui administratif.

17.2 Les dépenses de fonctionnement englobent les voyages, les services collectifs de distribution, 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 correspondent principalement aux contrats de sous-traitance conclus pour les activités d'exécution des projets.

17.4 Les charges relatives au matériel correspondent aux machines et équipements remis aux bénéficiaires ou sur lequel l'ONUDI n'exerce aucun contrôle.

17.5 Les amortissements comprennent les actifs de faible valeur passés en charges d'un montant de 1 110 euros (977 euros en 2017).

17.6 Les autres charges comprennent les frais bancaires pour un montant de 107 euros (95 euros en 2017).

17.7 Les différences de conversion monétaire, qui sont principalement imputables à la réévaluation des soldes bancaires, placements et éléments d'actif et de passif non libellés en euros en fin de période, s'expliquent par une augmentation en fin d'année du taux de change entre le dollar et l'euro, passé de 0,837 en 2017 à 0,876 en 2018 (0,956 en 2016).

Note 18. État comparatif des montants inscrits au budget 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 des résultats financiers, l'état des variations de l'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 charges dans l'état des résultats financiers, tandis que l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état 5) est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée.

18.2 Des différences liées à la méthode de calcul 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 écarts de dates se produisent lorsque la période budgétaire et la période sur laquelle portent les états financiers ne coïncident pas. Il n'y a pas d'écarts de dates 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 comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

18.6 Le rapprochement des montants effectifs figurant dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état 5) et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état 4) pour l'année terminée le 31 décembre 2018 est présenté ci-après :

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placement</i>	<i>Total</i>
	<i>(en milliers d'euros)</i>		
Excédent de recettes (état 5)	11 651	–	11 651
Différences liées à la méthode de calcul	(13 247)	(1 111)	(14 358)
Différences de présentation	(628)	–	(628)
Différences relatives aux entités	21 374	(16 726)	4 648
Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie (état 4)	19 150	(17 837)	1 313

18.7 Les montants prévus au budget sont classés selon la nature des charges, conformément aux programmes et budgets 2018-2019 approuvés par la Conférence générale à sa dix-septième session (GC.17/Dec.18) 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 Les crédits ouverts au titre des dépenses de personnel concernant la catégorie des administrateurs et celle des agents des services généraux ont été utilisés à 89,2 %, ce qui correspond à la tendance observée au cours de la première année de l'exercice biennal, en raison de l'incertitude dont faisait l'objet le versement des contributions des États Membres mises en recouvrement. En 2018, le taux de vacance de postes a été maintenu au-dessus de celui qui était inscrit au budget.

Voyages autorisés

18.10 Le sous-emploi des crédits ouverts pour financer les voyages autorisés s'est chiffré à 0,73 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 des communications de préférence aux déplacements physiques.

Dépenses de fonctionnement

18.11 Les économies réalisées au titre des dépenses de fonctionnement, qui se montent à 2,76 millions d'euros, s'expliquent en grande partie par une réduction des ressources nécessaires au titre de la contribution de l'ONUDI aux services de sécurité et de sûreté de l'ONUSV (0,46 million d'euros), grâce à une réserve de financement distincte constituée par les économies réalisées au titre de l'entretien des bâtiments. En outre, les services d'information, de traduction, d'interprétation et de production de documents affichent un sous-emploi de crédits de 1,15 million d'euros. Grâce à une gestion prudente des opérations, une économie de 0,86 million d'euros a pu être réalisée au titre de l'entretien des locaux, du matériel, des biens et des véhicules. Un montant plus modeste (0,21 million d'euros) a également été économisé au titre de la planification des réunions, des fournitures, des dépenses de représentation et des frais de fonctionnement.

Technologies de l'information et des communications

18.12 Le sous-emploi des crédits ouverts au titre des technologies de l'information et des communications, qui représente 1,31 million d'euros, est dû principalement à une utilisation réduite des crédits ouverts au titre des fournisseurs de services informatiques (0,38 million d'euros), du matériel informatique (1,07 million d'euros), et des services de communication (0,44 million d'euros), l'ONUDI continuant de déployer des efforts, dans la concertation, pour promouvoir l'efficacité technologique, tout en cherchant d'autres arrangements avec ses prestataires de services. Dans le même temps, d'autres crédits ouverts au titre des TIC ont été dépassés de 0,62 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 0,13 million d'euros.

Note 19. Information sectorielle

A : État de la situation financière par secteur au 31 décembre 2018

	<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>				
ACTIF					
Actifs courants					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23 912	368 807	70 231	–	462 950
Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe	7 319	275 222	902	–	283 443
Créances issues d'opérations avec contrepartie directe	7	368	1 241	–	1 616
Stocks	–	–	813	–	813
Autres actifs courants	5 000	23 045	464	(3 676)	24 833
Total partiel (actifs courants)	36 238	667 442	73 651	(3 676)	773 655
Actifs non courants					
Créances	883	67 324	–	–	68 207
Immobilisations corporelles	35 311	23 836	1 114	–	60 261
Immobilisations incorporelles	160	208	265	–	633
Autres actifs non courants	4 313	1	6 587	(2 699)	8 202
Total partiel (actifs non courants)	40 667	91 369	7 966	(2 699)	137 303
TOTAL (ACTIF)	76 905	758 811	81 617	(6 375)	910 958

	<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>					
PASSIF					
Passifs courants					
Dettes issues d'opérations avec contrepartie directe	1 860	5 648	576	–	8 084
Avantages du personnel	2 447	276	92	–	2 815
Transferts dus (opérations sans contrepartie directe)	11 746	11 223	14 489	(3 676)	33 782
Encaissements par anticipation	3 458	141 832	8 198	(2 699)	150 789
Autres passifs courants	3 223	12 131	2 926	–	18 280
Total partiel (passifs courants)	22 734	171 110	26 281	(6 375)	213 750
Passifs non courants					
Avantages du personnel	179 397	5 809	63 145	–	248 351
Autres passifs non courants	34 042	333	3	–	34 378
Total partiel (passifs non courants)	213 439	6 142	63 148	–	282 729
TOTAL (PASSIF)	236 173	177 252	89 429	(6 375)	496 479
ACTIF NET/SITUATION NETTE					
Excédents/(déficits) cumulés – soldes des fonds	(169 570)	583 971	(11 704)	–	402 697
Excédent/(déficit) de la période en cours	3 092	(9 222)	855	–	(5 275)
Réserves	7 210	6 810	3 037	–	17 057
TOTAL (ACTIF NET/SITUATION NETTE)	(159 268)	581 559	(7 812)	–	414 479
TOTAL (PASSIF ET ACTIF NET/SITUATION NETTE)	76 905	758 811	81 617	(6 375)	910 958

B : État des résultats financiers par secteur pour l'année terminée le 31 décembre 2018

	<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>					
RECETTES/PRODUITS					
Contributions mises en recouvrement	68 351	–	–	–	68 351
Contributions volontaires	782	144 286	2 146	–	147 214
Produits des placements	14	183	7	–	204
Produits d'activités lucratives	172	–	18 036	(17 917)	291
Autres	2 114	4 054	(44)	(4 561)	1 563
TOTAL (PRODUITS)	71 433	148 523	20 145	(22 478)	217 623
DÉPENSES					
Traitements et avantages du personnel	46 997	53 926	17 920	–	118 843
Dépenses de fonctionnement	12 134	15 187	933	–	28 254
Services contractuels	1 400	71 050	135	–	72 585
Matériel destiné à la coopération technique porté en charges	8	15 466	–	–	15 474
Amortissement	2 458	5 399	305	–	8 162
Autres charges	4 608	19 352	10	(22 478)	1 492
TOTAL (DÉPENSES)	67 605	180 380	19 303	(22 478)	244 810

	<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>				
Différences de conversion monétaire	736	(22 635)	(13)	–	(21 912)
EXCÉDENT/(DÉFICIT) POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE	3 092	(9 222)	855	–	(5 275)

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 2018, les activités ont généré des soldes intersectoriels de 4 051 euros, 510 euros et 17 917 euros (4 153 euros, 555 euros et 19 387 euros en 2017) dans l'état des résultats financiers 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 1 839 euros (1 707 euros en 2017). Ce montant englobe les paiements minimaux au titre de la location. Aucun paiement de sous-location ou paiement au titre des loyers éventuels 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 2018	294	3	–	297
31 décembre 2017	346	9	–	355

20.2 Les accords de contrat de location simple passés par l'ONUDI concernent principalement des locaux de bureaux 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 été conclus mais n'ayant pas été exécutés en fin d'année. On trouvera ci-dessous une liste de ces engagements par principale source de financement.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	(en milliers d'euros)	
Budget ordinaire	1 008	2 171
Fonds d'affectation spéciale	31 429	39 404
Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone	57 944	47 848
Fonds pour l'environnement mondial	101 441	85 722
Fonds de développement industriel	10 010	12 366
Arrangements interorganisations	67	531
Programme ordinaire de coopération technique	1 287	1 386
Services spéciaux et autres	215	195
Total des engagements	203 402	189 623

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 392 euros (305 euros en 2017).

20.7 Les passifs éventuels concernant les affaires en instance introduites sur le fondement des dispositions de l'Appendice D du Règlement du personnel s'élèvent à 63 euros (245 euros en 2017). Les passifs éventuels concernant d'autres recours sont de 1 euro.

Note 21. Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisation en pertes

21.1 En 2018, l'ONUDI a effectué des versements à titre gracieux et des versements au titre de demandes spéciales de remboursements d'un montant de 79 euros (65 euros en 2017).

21.2 La valeur des immobilisations corporelles comptabilisées en pertes pendant l'année en raison de pertes ou de vols s'établit à 17 euros (6 euros en 2017).

21.3 En 2018, l'ONUDI a comptabilisé en pertes deux montants en espèces d'un total de 24 euros (0 euro en 2017).

Note 22. Information relative aux parties liées et aux autres membres de la Direction exécutive

Principaux responsables

	Nombre de personnes	Rémunération globale	Autres indemnités	Rémunération totale en 2018	Avances non soldées sur prestations au 31 décembre 2018
	(en milliers d'euros)				
Directeur général	1	386	105	491	–
Adjoint du Directeur général	1	193	–	193	–
Directeurs principaux	2	426	–	426	11

22.1 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.

22.2 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.

22.3 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.

22.4 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).

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

22.6 Les avances versées au titre des prestations dues accordées aux principaux responsables conformément au Statut et au Règlement du personnel s'élevaient à 11 euros au 31 décembre 2018 (10 euros en 2017).

Note 23. Ajustements des soldes d'ouverture

23.1 Les soldes d'ouverture ont été retraités pour incorporer les ajustements liés à la modification de la convention comptable sur la comptabilisation des contributions volontaires à recevoir selon des échéanciers contraignants, ce qui permet de mieux rendre compte, dans les états financiers, de la procédure qui régit de tels accords.

<i>Incidences sur l'état de la situation financière</i>	<i>Actif</i>	<i>Passif</i>
	<i>(en milliers d'euros)</i>	
Créances recouvrables issues d'opérations sans contrepartie directe	2 927	
Encaissements par anticipation et recettes comptabilisées d'avance		2 927

23.2 Le coût et l'amortissement cumulé des actifs de faible valeur entièrement amortis ont été décomptabilisés pour améliorer la présentation des notes 7 et 8.

23.3 L'état des flux de trésorerie a été retraité en raison de l'ajustement des gains et pertes de change non réalisés libellés en monnaies étrangères (flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement) et de la décomptabilisation des remboursements aux États Membres (flux de trésorerie liés aux activités de financement et flux de trésorerie résultant du produit de placements).

Note 24. Événements postérieurs à la date de clôture

24.1 La date de clôture à l'ONUDI est le 31 décembre 2018. À la date de la signature des présents comptes, comme indiqué dans l'attestation, il n'était survenu, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, aucun événement significatif, favorable ou défavorable, susceptible d'avoir une incidence sur ces états.