

**Conseil du développement industriel**
Cinquante-deuxième session
Vienne, 25-27 novembre 2024**Comité des programmes et des budgets**
Quarantième session
Vienne, 10 et 11 juin 2024
Point 9 de l'ordre du jour provisoire
Gestion générale des risques

Gestion générale des risques

Rapport du Directeur général

Par sa conclusion 2016/8, le Comité des programmes et des budgets a « invité le Directeur général à faire rapport aux prochaines sessions du Conseil du développement industriel et du Comité des programmes et des budgets sur la stratégie de l'ONUDI en matière de gestion générale des risques et à proposer des mesures globales pour faire face aux conséquences financières et administratives découlant du fait que des États Membres se retirent de l'Organisation, y compris pour inverser cette tendance au retrait ».

En 2023, au paragraphe d) de sa décision IDB.51/Dec.10, le Conseil du développement industriel a « encouragé le Secrétariat à achever la remise à plat du cadre de gestion des risques institutionnels, lequel constitu[ait] un élément essentiel pour maîtriser les risques susceptibles d'entraver l'exécution des mandats et saisir les chances qui se présentaient ».

Le présent rapport, qui actualise celui qui avait été présenté à la cinquante et unième session du Conseil du développement industriel (IDB.51/12), porte sur le projet de remise à plat et de renforcement de la gestion des risques institutionnels à l'ONUDI, qui cadre avec les priorités de l'Organisation.

I. Introduction

1. Le présent document, qui actualise le rapport présenté à la cinquante et unième session du Conseil du développement industriel (IDB.51/12-PBC.39/12), donne une vue d'ensemble des initiatives entreprises depuis le deuxième trimestre de 2023.
2. Les précédents rapports du Directeur général ont suivi l'élaboration du modèle de maturité de référence destiné à évaluer la gestion des risques institutionnels, modèle qui constituait le dispositif propre au système des Nations Unies et l'outil de référence permettant d'évaluer la stratégie de gestion des risques de l'ONUDI. L'objectif consistant à atteindre, à moyen terme, le niveau « avancé » est considéré comme réaliste.

Pour des raisons de durabilité, le présent document n'a pas été imprimé. Les membres des délégations sont priés de bien vouloir se référer aux versions électroniques de tous les documents.



3. Les précédents rapports ont également rendu compte de la première formation sur la gestion des risques institutionnels dispensée au personnel de l'ONUDI, en 2021, qui présentait les concepts de base et la manière de les adapter pour les appliquer concrètement au fonctionnement de l'ONUDI.

4. Depuis le dernier rapport, l'ONUDI a réaffirmé sa détermination à prendre en compte la gestion des risques dans les objectifs stratégiques et les activités relatives aux programmes en intégrant son profil de risque au programme et aux budgets 2024-2025, ce qui constitue une étape décisive vers la mise en place d'un processus global de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation qui soit profondément ancré dans la planification stratégique et la programmation des ressources.

5. L'ONUDI a également amélioré ses capacités de gestion des risques en lançant, en 2023, une formation obligatoire sur les risques liés aux projets, destinée aux responsables des projets et au personnel chargé de leur exécution.

II. Impératifs stratégiques à respecter pour institutionnaliser la gestion des risques à l'ONUDI

6. La stratégie de gestion des risques institutionnels est un dispositif qui permet d'évaluer tous les risques un à un, y compris le risque de retrait des États Membres. En outre, elle recense les responsables de la gestion des risques et propose, pour faire face aux risques, des interventions intégrées partant à la fois du sommet et de la base de la hiérarchie et garantissant la prise en compte des priorités stratégiques de l'Organisation.

7. Lorsque la stratégie de gestion des risques institutionnels sera achevée et pleinement opérationnelle, elle permettra d'optimiser les mécanismes stratégiques et opérationnels de prise de décision, et analysera les risques à maîtriser et les chances à saisir de manière que les fonds importants mobilisés auprès des États Membres et des grands partenaires financiers se traduisent par une augmentation durable – de 25 % par an – des activités de coopération technique. Pour atteindre cet objectif, l'ONUDI doit surmonter les nouveaux obstacles avec souplesse, s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances et mettre en place un environnement où règne la conscience des risques.

8. Par ailleurs, une stratégie de gestion des risques institutionnels est considérée comme une garantie de gestion efficace et de confiance des parties prenantes, et offre, au-delà de la simple conformité aux normes en vigueur, un cadre intégré permettant une prise de décision stratégique et une gestion des ressources éclairée par l'analyse des risques. Elle permet ainsi une gestion efficace du changement, l'innovation, la coopération et la résilience. Consciente des attentes de ses parties prenantes, l'ONUDI s'engage à prouver qu'elle est prête pour la gestion des risques institutionnels en établissant un profil de risque complet et applicable. Cet engagement la pousse à faire preuve de transparence sur les chances à saisir comme sur les risques à maîtriser, et à prendre en compte sa propension au risque dans ses priorités internes.

III. Mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques institutionnels à l'ONUDI

9. L'ONUDI reconnaît qu'il importe de faire preuve de capacité d'adaptation pour créer un dispositif solide de gestion des risques institutionnels. Pour guider l'équipe de direction dans cette entreprise, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, agissant en étroite collaboration avec le Directeur principal des services et opérations internes, qui est aussi le coordonnateur de l'ONUDI pour la gestion des risques, a procédé à un examen, du point de vue des assurances, de la gestion des risques institutionnels de l'Organisation. Entamé à la fin de l'année 2023, cet examen a été complété par l'évaluation de la maturité de la gestion des risques réalisée en 2023 par

le Commissaire aux comptes. Prenant comme référence les critères du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et le modèle de maturité du Comité de haut niveau sur la gestion, l'examen a porté sur les volets de la gestion des risques institutionnels ayant les niveaux de maturité les plus bas, le but étant de remédier aux lacunes afin de renforcer la gestion des risques institutionnels dans l'ensemble de l'Organisation.

10. Établie à partir des résultats de l'examen, la stratégie de gestion des risques institutionnels de 2024 met l'accent sur le principe de « l'exemple donné au plus haut niveau », définit clairement les attentes en matière de gestion des risques et incorpore de manière homogène les priorités stratégiques de l'Organisation afin de développer une solide culture de la gestion des risques pour obtenir de meilleurs résultats. Les mesures essentielles qu'elle prévoit consistent à parfaire la classification des risques de l'Organisation pour l'adapter à ses impératifs stratégiques, à définir la propension au risque de l'Organisation et à élaborer une structure de gouvernance claire en matière de gestion des risques institutionnels. Parallèlement, des efforts sont faits pour renforcer la fonction de gestion des risques institutionnels et mettre à jour les politiques correspondantes afin qu'elles prennent en compte les besoins de l'Organisation, de manière à faciliter la mise en œuvre de la stratégie et à maximiser son efficacité.

11. Ayant à l'esprit les propositions sur la gestion des risques liés aux projets que le Commissaire aux comptes a formulées dans son rapport (PBC.39/3), l'ONUDI continue de renforcer les capacités du personnel en matière de recensement et de gestion de ces risques en organisant des formations trimestrielles. Ces formations, qui s'adressent plus particulièrement aux nouveaux membres du personnel engagés au titre des projets, consistent à présenter des méthodes de recensement des risques et des critères d'évaluation des risques à appliquer lors de l'élaboration des projets. L'objectif est d'envisager la gestion des risques liés aux projets de manière unifiée et systématique et, lors de l'élaboration des projets, de faire reposer la prise de décision sur l'analyse des risques. En 2024, le programme de formation sera encore perfectionné et l'ONUDI réexaminera ses lignes directrices en matière de gestion des risques, mises en œuvre à titre expérimental en 2023, afin de vérifier si elles peuvent s'appliquer à tous les projets. Ces lignes directrices serviront à évaluer les projets avant la phase d'approbation.

V. Mesure à prendre par le Comité

12. Le Comité est invité à prendre note des informations figurant dans le présent document.
