



## **Conseil du développement industriel**

### **Cinquante-deuxième session**

Vienne, 25-27 novembre 2024

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

### **Comité consultatif indépendant de l'ONUDI pour les questions de contrôle**

## **Rapport du Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle**

### **Réponse de la direction**

Le présent document contient la réponse de la direction concernant le rapport du Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle, publié sous la cote [IDB.52/22](#), établi conformément à la décision IDB.48/Dec.5 et au paragraphe 3 des termes de référence joints à ladite décision.

1. La direction a pris note des précieux avis que le Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle (Comité de contrôle) avait formulés dans son rapport au Conseil ([IDB.52/22](#)).
2. La direction est sensible à l'intérêt que porte le Comité de contrôle aux retombées de la réforme organisationnelle de l'ONUDI dans les domaines en lien avec son mandat à lui, notamment le contrôle, la responsabilité, la gouvernance, la gestion financière, la gestion des risques institutionnels, la budgétisation axée sur les résultats et le recouvrement intégral des coûts.
3. La direction attend avec intérêt de poursuivre sa coopération avec le Comité de contrôle et de recevoir de sa part d'autres conseils stratégiques et pratiques sur les domaines prioritaires de celui-ci, à savoir : la gouvernance organisationnelle, le processus de réforme, la responsabilité, la gestion des risques institutionnels, la budgétisation axée sur les résultats et le recouvrement intégral des coûts.
4. Ayant dûment pris note des domaines recensés par le Comité de contrôle dans son rapport, la direction apporte ci-après quelques mises à jour utiles à leur sujet.

### **Réforme et restructuration de l'ONUDI**

5. La révision de la structure du Secrétariat résulte en effet des observations faites par le Comité de contrôle au paragraphe 7 de son rapport. Comme indiqué dans la

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.



circulaire du Directeur général sur la structure du Secrétariat de l'ONUDI en 2024 (DGB/2024/03), la révision de 2024 a pris en compte les besoins et les priorités exprimés par les États Membres, les recommandations issues des audits internes et externes, et le retour d'information du personnel de l'Organisation. Elle s'est également appuyée sur le programme et les budgets 2024-2025 nouvellement négociés.

6. Il a été fait référence à une structure allégée, qui se traduirait par une organisation plus horizontale qui permettrait, par exemple, au personnel de la catégorie des administrateurs de classe P-4 d'assumer des responsabilités d'encadrement et de diriger des unités administratives et des bureaux hors Siège. La révision visait également à ouvrir les postes vacants à un plus grand nombre de candidates et candidats internes, comme les représentantes et représentants de l'ONUDI sur le terrain ou les consultantes et consultants.

7. Sur le plan de la stratégie, la circulaire DGB/2024/03 indique que la révision visait à :

- a) Renforcer les fonctions de planification et de programmation stratégiques ;
- b) Donner suite aux observations du personnel de l'Organisation concernant la nécessité de continuer à mettre l'accent sur la qualité et les retombées des programmes et des projets de l'ONUDI ;
- c) Répondre aux besoins organisationnels, tels que la gestion des risques et la gestion des connaissances ;
- d) Donner aux fonctions transversales (par exemple à la Division de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes) une place stratégique afin d'élargir leur portée, de faciliter leur travail dans l'ensemble de l'Organisation et, ainsi, d'amplifier les retombées de leur action ; et
- e) Tirer le meilleur parti des compétences du personnel de l'ONUDI et assurer une allocation optimale des ressources.

8. Par ailleurs, afin qu'il soit possible de profiter des avantages de cette nouvelle structure et d'éviter la dilution des responsabilités qui découle de changements fréquents de fonctions et d'attributions, la révision de 2024 a été présentée comme ouvrant une période de consolidation après les précédentes restructurations. Il s'agissait de dissiper le sentiment d'incertitude qui régnait en donnant notamment, dans la circulaire DGB/2024/03, davantage d'informations que cela n'avait été le cas auparavant pour clarifier l'allocation des ressources.

9. Pour justifier sa décision de réviser une nouvelle fois la structure de l'ONUDI, le Directeur général a notamment invoqué les besoins et les priorités exprimés par les États Membres dans le cadre de nombreuses réunions bilatérales et sessions d'organes directeurs, par exemple la nécessité de rééquilibrer la représentation du personnel de direction au niveau régional, en privilégiant l'Amérique latine et les Caraïbes. Les responsabilités fonctionnelles devaient également être renforcées pour améliorer le travail stratégique, l'assurance de la qualité et le suivi des résultats.

10. Lors de la révision de 2024, la direction a adopté une approche inclusive dans l'exécution de la réforme en prenant en compte des facteurs liés à l'adhésion du personnel à la réforme et à la connaissance qu'il avait de celle-ci et de son bien-fondé. S'appuyant également sur les résultats d'une consultation préalable à la révision, elle a appliqué des méthodes d'accompagnement du changement efficaces, notamment en prenant en compte les enseignements tirés de la restructuration de 2022 et en donnant la priorité à la communication interne du Directeur général. Ainsi, une équipe de gestion du changement a été mise en place à titre temporaire pour coordonner et faciliter la restructuration. Le processus de révision de 2024 a commencé par des consultations auprès de chaque Directeur principal ou Directrice principale, suivies de deux cycles complets de consultations écrites auprès de leurs directions respectives, destinées à faciliter l'élaboration de la nouvelle structure et des mandats des différentes unités administratives qui la composent. La structure révisée a été

examinée lors de trois réunions du Conseil de direction. Le personnel a été tenu informé par des points de situation qui leur ont été envoyés par courriel et par un exposé qui leur a été fait lors de la réunion générale de l'ONUDI organisée en avril 2024. Des consultations individuelles avec les responsables et le personnel ont également été menées tout au long du processus. Tous les membres du personnel concernés par un changement de poste ont été consultés à l'avance.

11. La direction prendra des mesures pour renforcer et améliorer la communication avec le personnel en multipliant les consultations et les dialogues au niveau des directions et des divisions.

#### **Activités de coopération technique**

12. L'appui apporté par les partenaires financiers aux services de coopération technique de l'ONUDI a atteint des niveaux sans précédent en 2023. Les fonds mobilisés se sont élevés à 328,4 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 44 % par rapport à 2022. La valeur totale du portefeuille des projets et programmes à mettre en œuvre a augmenté de 103,7 millions de dollars, pour atteindre 725,6 millions de dollars, dont 323,3 millions de dollars représentent des versements annoncés se rapportant à des accords déjà signés. Ces fonds permettront de financer l'exécution des projets et programmes de l'ONUDI au cours des prochaines années. Le montant des ressources approuvées pour le financement des services de coopération technique de l'ONUDI, lesquels font l'objet d'une demande croissante, a augmenté de 41,3 millions de dollars, pour atteindre 241,3 millions de dollars, hors dépenses d'appui aux programmes. Cet appui accru des partenaires financiers, associé aux efforts importants déployés par l'Organisation pour renforcer sa réactivité, a entraîné une augmentation de la valeur des services fournis par l'ONUDI de 25 % par rapport à 2022, laquelle a atteint 225,2 millions de dollars.

#### **Bureau de l'évaluation et du contrôle interne**

13. Comme indiqué dans les rapports du Directeur du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne (IDB.52/24 et IDB.52/25), le Bureau continuera à fournir, de manière indépendante et objective, des services d'assurance dans le cadre de ses trois fonctions de contrôle (audit interne, évaluation et enquête), afin d'améliorer la responsabilité et l'apprentissage et de donner plus de valeur, d'efficacité et d'efficacité aux opérations, au dispositif de contrôle interne, à la gestion des risques, à la gestion axée sur les résultats et à la gouvernance organisationnelle de l'ONUDI.

14. Les plans de travail pour 2024-2025 des fonctions d'évaluation et d'audit interne du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne ont été approuvés en février 2024, suivant une méthode de réévaluation des risques et des lacunes en matière d'informations factuelles. Ils prennent en considération les objectifs stratégiques du Bureau, les principaux changements intervenus dans l'environnement interne et externe, les nouvelles priorités stratégiques de l'ONUDI, les préoccupations en matière de gestion et les difficultés à surmonter.

15. Toutefois, compte tenu du manque de ressources actuel, les fonctions d'évaluation et d'audit interne ne sont pas en mesure de prendre pleinement en charge, dans le cadre de leurs plans de travail, toutes les activités recensées qui présentent un niveau de risque élevé et des lacunes en matière d'informations factuelles.

16. Suivant les avis du Comité de contrôle et conformément à la décision IDB.51/Dec.10 du Conseil, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne continuera d'étudier la possibilité de mettre en place un mécanisme de financement opérationnel de l'évaluation, de l'audit interne et de l'enquête qui soit durable et prévisible, ou un mécanisme similaire susceptible de contribuer à renforcer encore l'indépendance opérationnelle des fonctions d'évaluation et de contrôle interne.

**Audit externe**

17. La direction de l'ONUDI reste déterminée à appliquer les recommandations restées sans suite, les responsables de chacun des domaines d'activité concernés ayant poursuivi leur action dans ce sens.
18. La Division de la gestion des ressources financières a mis en place une équipe spéciale interne pour appliquer sans délai les recommandations du Commissaire aux comptes restées sans suite.
19. D'autres initiatives ont été lancées pour accélérer les progrès accomplis dans ce sens, notamment l'inscription à l'ordre du jour des réunions du Conseil de direction d'un examen de l'état d'avancement de l'application des recommandations du Commissaire aux comptes restées sans suite, et la présentation de rapports périodiques à ce sujet au Directeur principal des services et opérations internes.
20. La direction de l'ONUDI prendra des mesures pour trouver rapidement des solutions à mettre en œuvre afin de répondre à toutes les observations d'audit restées sans suite.

**Gestion des risques institutionnels**

21. La création du Groupe de la gestion des risques et de la conformité au sein de la Direction des services et opérations internes a été officialisée par la circulaire du Directeur général sur la structure du Secrétariat de l'ONUDI en 2024 (DGB/2024/03).
22. Le Groupe s'est vu confier des attributions essentielles de gestion des risques, qu'exercent deux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs – une administratrice de classe P-4 (chef du Groupe) et un administrateur de classe P-3 (spécialiste de la sécurité de l'information) – ainsi qu'un fonctionnaire titulaire d'un engagement mensuel [spécialiste de la gestion des risques institutionnels (adjoint de 2<sup>e</sup> classe)].
23. Le plan de travail du Groupe prévoit la mise à jour de la politique de gestion des risques institutionnels, l'élaboration d'une matrice de contrôle des risques et la prise en compte de la gestion des risques dans les mécanismes de planification stratégique que sont, par exemple, le cadre de programmation à moyen terme et le programme et les budgets.
24. Le Groupe est également chargé d'appliquer un dispositif global de gouvernance de la sécurité de l'information conforme aux normes ISO 27000, et il a l'intention de faire régulièrement le point sur les mesures que prend l'ONUDI pour lutter contre les menaces qui pèsent sur la cybersécurité, et de s'assurer que des pratiques rigoureuses sont adoptées en la matière.
25. En outre, le Groupe pourrait donner suite aux recommandations du Commissaire aux comptes et des organes de contrôle interne et veiller à ce qu'elles soient respectées. Cette démarche est essentielle pour améliorer les mesures de gestion des risques institutionnels et d'application du principe de responsabilité dans l'Organisation et pour adopter des pratiques exemplaires.
26. Un élément important du plan de travail du Groupe consiste également à élaborer une déclaration d'appétence pour le risque. Celle-ci devrait aider l'ONUDI à recenser et à hiérarchiser les risques éventuels, et à fixer des seuils de risque pour permettre une prise de décision et une allocation des ressources efficaces.
27. Il est noté que les mesures suivantes ont été prises pour recenser, gérer et atténuer les risques de manière proactive au sein de l'Organisation :
  - a) Le coordonnateur de la gestion des risques institutionnels a organisé des réunions bilatérales avec les chefs des directions de l'ONUDI et le Cabinet du Directeur général, desquels il a obtenu l'engagement de coopérer régulièrement sur les questions liées à la gestion des risques institutionnels, en particulier pour ce qui est des principaux risques de l'Organisation et des plans de traitement correspondants ;

b) Le Groupe de la gestion des risques et de la conformité travaille en étroite liaison avec le Groupe de la planification stratégique nouvellement créé afin de prendre en compte des considérations relatives à la gestion des risques – notamment le recensement des risques stratégiques à moyen terme – lors de l’élaboration du cadre de programmation à moyen terme ;

c) En outre, il est prévu, lors de l’établissement du programme et des budgets 2026-2027, de procéder à un recensement des risques par voie de consultation.

#### **Budgétisation axée sur les résultats et recouvrement intégral des coûts**

28. La Division de la gestion des ressources financières analyse la structure actuelle de la budgétisation axée sur les résultats et le lien entre les ressources et les résultats. Ces travaux prendront pleinement en compte les priorités en matière de gestion, la planification stratégique et le cadre de programmation à moyen terme de l’ONUDI.

29. La direction abordera la question sous l’angle de la planification des activités, de leur exécution, de leur suivi et de la communication de leurs résultats. Le programme et les budgets 2026-2027 reposeront plus strictement sur la budgétisation axée sur les résultats. Ainsi, l’exécution des activités, leur suivi et la communication de leurs résultats se feront à l’aune des budgets approuvés. Le programme et les budgets approuvés pour 2024-2025 constituent le cadre de l’application de la budgétisation axée sur les résultats pour l’exercice biennal en cours.

30. Il est également noté qu’un système de comptabilité analytique permettant de déterminer les coûts réels et facilitant ainsi le recouvrement intégral des coûts a été mis au point par la Division des services de transformation numérique, d’innovation et d’optimisation des activités de coopération technique et qu’il est prêt à être mis à l’essai.

31. Des mesures seront prises par la Division de la gestion des ressources financières pour appliquer la méthode du recouvrement intégral des coûts récemment approuvée, avec le concours de la Division des services de transformation numérique, d’innovation et d’optimisation des activités de coopération technique.

32. La direction voudrait également appeler l’attention des donateurs sur les critères applicables au recouvrement intégral des coûts. En effet, la prise en compte de ces critères dans les accords conclus avec les donateurs et les projets prévus est une condition préalable à l’application effective de cette méthode.

33. La direction assurera le suivi de ces questions et informera le Comité de contrôle, à ses prochaines réunions, de l’état d’avancement des activités menées dans ses domaines prioritaires pour 2024-2025.