

**Conseil du développement industriel**
Cinquante-troisième session
Vienne, 30 juin-3 juillet 2025**Comité des programmes et des budgets**
Quarante et unième session
Vienne, 13-15 mai 2025
Point 13 de l'ordre du jour provisoire
Gestion générale des risques

Gestion générale des risques

Rapport du Directeur général

Conformément à la conclusion [2016/8](#) adoptée à la trente-deuxième session du Comité, l'ONUDI continue de renforcer son cadre de gestion des risques institutionnels et de promouvoir la gouvernance de la sécurité de l'information, deux axes essentiels de ses opérations stratégiques. Ces activités sont également conformes à la décision IDB.51/Dec.10 du Conseil du développement industriel, par laquelle celui-ci a encouragé le Secrétariat à achever la remise à plat du cadre de gestion des risques institutionnels, lequel constituait un élément essentiel pour maîtriser les risques susceptibles d'entraver l'exécution des mandats et pour saisir les chances qui se présentaient.

Le présent rapport, qui actualise la documentation sur la gestion générale des risques qui a été présentée au Comité des programmes et des budgets à sa quarantième session et au Conseil du développement industriel à sa cinquante-deuxième session ([IDB.52/9-PBC.40/9](#), [IDB.52/33](#) et IDB.52/CRP.14), met en avant plusieurs initiatives clés, consistant notamment à parfaire la taxinomie des risques de l'Organisation pour l'adapter à ses impératifs stratégiques, à créer une structure de gouvernance solide qui prenne en charge les processus de gestion des risques, et à améliorer la gouvernance de la sécurité de l'information pour protéger efficacement les actifs numériques. Ces mesures visent à mieux recenser et atténuer les risques, à permettre une prise de décision éclairée et à garantir la résilience de l'ONUDI et la prise en compte de ses objectifs stratégiques.

I. Introduction

1. Le présent rapport, qui actualise la documentation qui a été présentée au Comité des programmes et des budgets à sa quarantième session et au Conseil du développement industriel à sa cinquante-deuxième session ([IDB.52/9-PBC.40/9](#), [IDB.52/33](#) et IDB.52/CRP.14), donne une vue d'ensemble des initiatives entreprises depuis le troisième trimestre de 2024.

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.



2. Les précédents rapports du Directeur général ont rendu compte de 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.

3. 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 projet de programme et de budgets 2026-2027, 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.

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

4. Dans l'organigramme du Secrétariat de l'ONUDI révisé en 2024 (DGB/2024/03), l'Organisation a créé le Groupe de la gestion des risques et de la conformité, entité spécialement chargée de renforcer le contrôle du risque, la gouvernance, la cohésion et la responsabilité par la mise au point, la coordination et l'application des dispositifs de gestion des risques institutionnels et des risques liés à la sécurité de l'information, et d'aider activement l'équipe de direction à promouvoir une solide culture du risque. Outre la gestion des risques et la conformité, son mandat comporte une fonction liée à la cybersécurité.

5. Sous la conduite du coordonnateur de la gestion des risques institutionnels, le Groupe de la gestion des risques et de la conformité a donné la priorité à la coopération stratégique avec l'ensemble des directions du Secrétariat pour favoriser la collaboration et l'harmonisation ; il a ainsi eu plusieurs réunions bilatérales avec la haute hiérarchie concernant les progrès réalisés en matière de gestion des risques institutionnels, dont il a encouragé la mise en pratique. Il est à noter que les activités conduites au premier trimestre de 2024 ont été étendues à la Direction de la planification stratégique, de la programmation et des politiques qui a été créée avec l'adoption du nouvel organigramme du Secrétariat, en 2024. Le Groupe collabore aussi étroitement avec les autres entités du Secrétariat à l'ajustement de la taxinomie des risques de l'ONUDI et au renforcement de l'aide apportée en matière de gestion des risques pour l'élaboration du cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 et du programme et des budgets 2026-2027.

6. S'agissant d'alignement stratégique en matière de gestion des risques institutionnels, le Groupe de la gestion des risques et de la conformité a mis la dernière main à la politique actualisée, compte tenu des retours de toutes les directions du Secrétariat, la seule tâche à terminer étant l'harmonisation du cadre de gestion des risques institutionnels avec le cadre de gouvernance de l'ONUDI. Les principales modifications comprennent l'alignement sur le nouvel organigramme, la description d'attentes claires en matière de gestion des risques, l'importance accrue accordée au fait que l'exemple doit être donné au plus haut niveau et la définition des rôles et responsabilités propres aux différentes entités du Secrétariat, l'objectif étant d'insuffler dans la prise de décision une culture sensible aux risques et aux opportunités. Par ailleurs, la politique actualisée de gestion des risques institutionnels précise le cadre d'appétence pour le risque, qui définit les processus et responsabilités applicables s'agissant de fixer cette appétence ; elle prend en compte de nouvelles données concernant les signes déclencheurs à surveiller pour identifier les risques en amont lors de la planification stratégique, des changements opérationnels et de l'exécution des programmes et des projets ; elle renforce la matrice des risques internes en tant qu'outil central de détection et de gestion des risques ; et elle précise

les filières de remontée hiérarchique et de signalement des risques qui doivent permettre d'atténuer en temps voulu et efficacement les risques élevés et critiques.

7. Un projet de déclaration d'appétence pour le risque a été mis au point, qui est actuellement examiné par l'équipe de direction de l'ONUDI. Ce document, qui vise à poser un cadre clair en vue des débats et des décisions du Conseil de direction, fixe des attentes précises en matière de gestion des risques et décrit le niveau et le type de risques que l'ONUDI est disposé à accepter dans la poursuite de ses objectifs stratégiques. Il est déterminant pour que l'affectation des ressources tienne compte de la tolérance au risque de l'Organisation et pour que la réalisation des objectifs prioritaires de l'ONUDI s'appuie sur une prise de risques appropriée, à laquelle sont associées des mesures d'atténuation adaptées et équilibrées. Une fois adoptée, cette déclaration pourrait contribuer à renforcer les résultats de l'ONUDI et à préserver sa réputation et ses ressources du fait que l'Organisation sera mieux à même de réduire les incidences des risques critiques, que les décisions relatives aux risques gagneront en cohérence, que la détection précoce des risques et la prise de mesures visant à y faire face seront favorisées, et que le respect du principe de responsabilité sera garanti.

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

8. Le Groupe de la gestion des risques et de la conformité a procédé à plusieurs évaluations des risques ayant comporté des analyses des hypothèses, des risques et des opportunités en rapport avec des initiatives clefs. Ces analyses, qui ont permis de mettre à plat les risques existant dans divers domaines, aideront l'ONUDI à préciser et à atténuer ces risques dans la poursuite de ses objectifs à long terme.

9. Solution en nuage reposant sur une série d'applications Power Apps Microsoft 365, la matrice des risques de l'ONUDI a été mise au point et fait actuellement l'objet d'essais pilotes ; elle automatise l'évaluation des risques, leur signalement et la remontée hiérarchique de l'information. Cet outil centralise les données relatives aux risques et, ainsi, améliore l'efficacité, la transparence et la qualité des évaluations à l'appui de la prise de décision tenant compte des risques. Il devrait être entièrement déployé au premier trimestre de 2025.

10. Les risques associés aux accords conclus avec des partenaires d'exécution demeurent un important sujet de préoccupation pour l'ONUDI, et ils sont souvent vus comme un potentiel point faible de l'Organisation. À partir de l'évaluation risques-bénéfices de la mise en œuvre de projets de coopération technique dans le cadre de tels accords, le Groupe de la gestion des risques et de la conformité a procédé à une analyse exhaustive des risques liés aux partenaires d'exécution, suivant la taxinomie des risques de l'Organisation, et proposé des responsables de la gestion des risques et des mesures d'atténuation.

11. S'agissant des projets à risque, le Groupe de la gestion des risques et de la conformité a établi et fait circuler un projet de classification des risques applicable aux projets potentiellement à haut risque, quelle que soit la direction du Secrétariat concernée. Le système d'évaluation retenu pour aboutir à cette classification a été revu de manière à cadrer avec la politique actualisée de gestion des risques institutionnels. La classification doit aider le Groupe à s'acquitter de son rôle de deuxième ligne de défense en ce qu'elle lui permet de contrôler le développement et la mise en œuvre de cadres de gestion des risques liés aux projets, et elle doit aider les responsables et le personnel de projet, qui constituent la première ligne de défense, à identifier et à hiérarchiser les risques liés à leurs propres initiatives.

12. Ces activités sont en phase avec la détermination inchangée de l'Organisation à faire progresser la gestion des risques institutionnels vers le niveau de maturité souhaité, suivant les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de 2022 sur l'évaluation de la maturité de la gestion des risques à

l'ONUDI. L'accent est mis sur l'intégration de la gestion des risques institutionnels au cœur des processus de prise de décision et dans les grandes initiatives stratégiques, l'objectif étant d'en assurer la prise en compte et l'application pratique dans tous les flux d'information, descendants comme ascendants. À cela concourt une gouvernance plus solide en matière de gestion des risques institutionnels et une meilleure identification des risques, une meilleure surveillance des risques et de meilleurs outils et moyens de signalement, le tout devant renforcer le cadre de gestion des risques de l'Organisation.

IV. Cadre de cybersécurité et améliorations

13. L'ONUDI a sensiblement renforcé son cadre de cybersécurité, en donnant suite à toutes les recommandations du Commissaire aux comptes et en tenant compte des pratiques qui s'étaient montrées efficaces dans ce domaine. En outre, un tableau complet des mesures prises concernant ce cadre de cybersécurité a été présenté dans le document de séance IDB.52/CRP.14, suivant la recommandation que le Corps commun d'inspection avait faite dans son rapport sur la cybersécurité dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2021/3). L'Organisation a mis en place un solide cadre de gouvernance de la cybersécurité avec le système de gestion de la sécurité de l'information (conforme à la norme ISO 27001) régi par sa politique de sécurité de l'information (DGB/2023/01). En 2024, une nouvelle instruction administrative sur le processus de gestion des risques liés à la sécurité de l'information (AI/2024/01) a été publiée, qui décrit le processus permettant de garantir que ces risques sont recensés, évalués, maîtrisés et atténués avec efficacité.

14. La nature dynamique des besoins en matière de cybersécurité impose une vigilance continue, étant donné que des défis demeurent, s'agissant principalement d'assurer la sécurité dès le stade de la conception et d'améliorer les processus de contrôle de la sécurité et ceux d'intervention en cas d'incident. Pour relever ces défis, il faut continuer d'accorder à la question une attention soutenue, allouer les ressources de manière stratégiquement équilibrée et s'améliorer sans cesse. À l'avenir, il sera indispensable que l'ONUDI poursuive en matière de cybersécurité une démarche proactive. Il s'agira notamment de réévaluer régulièrement les risques, de faire progresser les capacités techniques et de favoriser une culture de la sensibilisation à la cybersécurité dans l'ensemble de l'Organisation. L'ONUDI sera ainsi en mesure de résister aux cybermenaces évolutives et de protéger ses actifs informatiques, mais aussi de remplir sa mission plus générale avec résilience et confiance.

V. Mesure à prendre par le Comité

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