



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 6 de l'ordre du jour provisoire
**Rapport du groupe de travail informel
sur les questions relevant du Comité
des programmes et des budgets**

Rapport du groupe de travail informel sur les questions relevant du Comité des programmes et des budgets

Rapport de la coprésidence

Faisant suite à la mise à jour du rapport du groupe de travail informel sur les questions relevant du Comité des programmes et des budgets publiée sous la cote IDB.52/CRP.4 (en anglais seulement), le présent document fait le point sur les réunions qu'a tenues le groupe de travail informel depuis la cinquante-deuxième session du Conseil du développement industriel. Tous les exposés, documents de référence et notes de synthèse sur la question communiqués au groupe de travail sont à la disposition des États Membres sur l'extranet de l'ONUDI (extranet.unido.org).

I. Récapitulatif des réunions : dates et thèmes de discussion

1. Depuis le 22 novembre 2024, le groupe de travail informel sur les questions relevant du Comité des programmes et des budgets a tenu cinq réunions consacrées à des travaux de fond :

a) Le 13 décembre 2024, sur le projet de plan d'investissement à moyen terme 2024-2025 ;

b) Le 17 janvier 2025, sur le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) intitulé « Review of governance and oversight of the Executive Boards of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services, the United Nations Children's Fund and the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women » [Examen de la gouvernance et du contrôle du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et de ceux du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)] ([JIU/REP/2023/7](http://jiu.rep/2023/7), en anglais seulement) ;

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.



- c) Le 24 janvier 2025, sur le programme et les budgets 2026-2027 ;
- d) Le 3 février 2025, sur le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 ; et
- e) Le 10 février 2025, sur le budget ordinaire et le budget opérationnel.

II. Débat sur le projet de plan d'investissement à moyen terme 2024-2025 (13 décembre 2024)

2. Le groupe de travail informel a accueilli le Chef de la Division des services de transformation numérique, d'innovation et d'optimisation des activités de coopération technique, qui a présenté le projet de plan d'investissement à moyen terme 2024-2025. Dans son exposé, il a abordé les questions suivantes :

a) Il a noté les principales mesures prises au cours des douze derniers mois dans le cadre de la transformation numérique de l'ONUDI. Il s'agissait notamment du déploiement du cadre de transformation numérique, qui s'articulait autour de cinq volets – un environnement collaboratif, la sécurité de l'information, la résilience et la continuité des opérations, l'innovation numérique, et les compétences et l'adaptabilité numériques ;

b) Il a appelé l'attention sur de grandes initiatives en cours qui nécessitaient des investissements importants. Il s'agissait notamment du déploiement d'un progiciel de gestion intégré (PGI) de nouvelle génération ; de la mise en œuvre d'un nouvel intranet ; de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour les achats, la gestion des ressources humaines, le service d'assistance informatique et la gestion du portefeuille de projets, qui permettait d'optimiser les processus d'appui ; de l'expérimentation d'un progiciel de gestion de la relation client reposant sur l'IA pour la gestion des partenariats, en collaboration avec la Division des partenariats public-privé et la Division du financement innovant et des institutions financières internationales ; de la mise en service du laboratoire d'innovation ; et de l'amélioration de la résilience de l'informatique par l'adoption et la généralisation de solutions en nuage ;

c) Il a signalé, au sujet de ces projets, que les ressources du Fonds d'équipement étaient épuisées [voir IDB.51/14, par. 7, al. e)] et que des contributions des États Membres ou de nouvelles solutions de financement étaient nécessaires. Parmi les activités prioritaires non financées, il a cité les nouvelles mesures de renforcement de la cybersécurité à prendre pour donner suite aux recommandations du Commissaire aux comptes ; les mesures à prendre pour améliorer la sécurité de l'information du côté des utilisateurs et utilisatrices ; les initiatives à adopter pour créer un environnement plus collaboratif en vue de la mise en commun des informations, en interne et à l'extérieur ; la sauvegarde et l'entretien des infrastructures existantes ; et la première phase du déploiement d'un PGI de nouvelle génération, dont le coût était estimé à 1,5 million de dollars ; et

d) Il a estimé que la transition vers un PGI de nouvelle génération capable de prendre en charge toutes les opérations d'appui de l'ONUDI était essentielle car le PGI actuel – adossé sur le système SAP –, qui avait été mis en service en 2013, ne recevrait plus l'appui des fournisseurs à partir de 2027. Financé à l'origine au moyen de contributions volontaires, du solde inutilisé des crédits ouverts et des réserves, ce PGI avait été trop personnalisé et il était devenu complexe et sa maintenance difficile. Pour répondre aux besoins de performance, d'évolutivité et d'analyse des données, l'ONUDI examinait quatre solutions possibles : SAP Public Cloud (moderne mais dépourvu de certaines fonctionnalités essentielles pour l'ONUDI) ; SAP S/4HANA Private Cloud (fonctionnel mais au prix d'une certaine complexité) ; SAP S/4HANA On-Premise (coûteux et obsolète) ; et Quantum (logiciel Oracle en tant que service, évolutif mais nécessitant une adaptation et une importante gestion du changement).

3. Enfin, le Chef de la Division a conclu son exposé en mettant en garde contre les conséquences que pourrait avoir le refus de mettre à jour le PGI et de prendre les mesures qui s'imposaient pour l'avenir. Ces conséquences étaient notamment l'augmentation des coûts de maintenance, l'incapacité à adapter les systèmes en fonction des objectifs stratégiques visés et le manque d'évolutivité opérationnelle. L'intervenant a également souligné la difficulté qu'il y aurait à recruter des spécialistes techniques pour entretenir des systèmes devenus obsolètes. Il a donc proposé d'inciter les États Membres à verser des contributions financières et à trouver de nouvelles solutions de financement pour compenser le manque de ressources du Fonds d'équipement. Il a également annoncé qu'il était prévu de constituer une équipe spéciale chargée d'évaluer les différents PGI proposés et d'organiser une opération « découverte ».

4. À l'issue de cet exposé, les États Membres ont salué les progrès considérables accomplis en matière de transformation numérique, d'innovation et d'intégration de l'IA, et reconnu qu'il fallait investir dans l'infrastructure informatique.

5. Le Secrétariat a souligné qu'il importait de trouver rapidement des ressources financières pour éviter une escalade des coûts et les dysfonctionnements de systèmes devenus obsolètes. Le montant estimé des investissements de départ financés au moyen du Fonds d'équipement et des coûts annuels serait dévoilé à l'occasion d'une session spécialement organisée à cette fin, et examiné dans le cadre des consultations sur le programme et les budgets pour 2026 et 2027.

III. Réunion d'information du CCI sur un de ses rapports (17 janvier 2025)

6. Le groupe de travail informel a accueilli M. Hunte, inspecteur du CCI, qui a fait un exposé sur l'examen de la gouvernance et du contrôle du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS et de ceux de l'UNICEF et d'ONU-Femmes auquel le CCI avait procédé dans son rapport [JIU/REP/2023/7](#), énonçant ses principaux objectifs, ses conclusions et ses recommandations.

7. Il a noté dix recommandations formelles et douze informelles, et des données de référence pour l'amélioration de la gouvernance dans six domaines. Ces domaines étaient les suivants :

a) Les rôles et attributions des conseils d'administration : il fallait définir un mandat clair et bien délimiter la délégation de pouvoirs ;

b) La composition et la structure des conseils d'administration : elles présentaient une marge de progression ;

c) Le secrétariat des conseils d'administration : les responsabilités n'y étaient pas définies assez clairement et un manque de compétences techniques s'y faisait sentir ;

d) Les réunions des conseils d'administration : il manquait un mécanisme pour en évaluer l'efficacité ;

e) Les fonctions de contrôle des conseils d'administration : des questions se posaient quant au temps alloué au contrôle et à l'absence de rôles bien définis dans les évaluations de la performance ; et

f) La gestion des risques dans les conseils d'administration : en l'absence de cadres généraux et d'informations homogènes en la matière, il était nécessaire de revoir la procédure d'intégration des nouveaux membres de manière à les sensibiliser aux règles et aux responsabilités associées aux pratiques de gestion des risques.

8. À l'issue de cet exposé, en réponse à la question de savoir quelles recommandations du CCI s'adressaient expressément à l'ONUDI, étant donné sa structure singulière, l'inspecteur a noté que, si le rapport ne traitait pas directement de l'ONUDI, il restait essentiel que les États Membres définissent clairement les rôles

et attributions. Il a notamment été proposé d'élaborer des mandats et des documents formels d'intégration des nouveaux membres.

9. Le Secrétariat a mis en évidence les mesures en train d'être prises pour adapter les structures de gouvernance à l'aune des critères de référence du CCI.

10. Le Secrétariat a souligné que, si le rapport du CCI n'était pas normatif pour l'ONUDI, ses conclusions pouvaient inspirer des améliorations à apporter aux dispositifs de contrôle et de gouvernance de l'Organisation.

11. Le Secrétariat est intervenu pour expliquer le calendrier des réunions du groupe de travail informel proposé pour le premier semestre de 2025. Les États Membres ont été invités à proposer les sujets qu'ils souhaiteraient voir aborder dans le cadre de ces réunions.

12. Après la présentation du calendrier des réunions du groupe de travail informel pour le premier semestre de 2025, un État Membre s'est inquiété du manque de temps alloué aux consultations sur le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029, ce à quoi le Secrétariat a répondu que, si d'autres réunions devaient être programmées, elles le seraient dans les mois qui suivraient.

IV. Débat sur le programme et les budgets 2026-2027 (24 janvier 2025)

13. Le groupe de travail informel a accueilli l'Adjoint du Directeur général et Directeur principal des services et opérations internes et la Directrice de la Division de la gestion des ressources financières, qui ont fait un exposé sur le programme et les budgets 2026-2027. Ils ont notamment évoqué les succès de l'ONUDI et les faits marquants de 2024, rendu compte des priorités et des orientations prévues pour 2026-2027 (encore à l'étude), et fourni des informations de base sur la structure et le fonctionnement du budget.

14. À l'issue de cet exposé, plusieurs États Membres ont demandé si le fait que l'ONUDI renforce ses bureaux hors Siège allait entraîner une augmentation de ses effectifs sur le terrain, ce à quoi il a été répondu que ce point était encore à l'étude en interne et que de plus amples informations à ce sujet seraient communiquées en temps utile. Les principales raisons invoquées pour expliquer l'augmentation de 167 % du taux de recrutement ont été, d'une part, la nécessité de rattraper le retard pris, puisque des postes toujours vacants devaient être pourvus, et, d'autre part, la demande de postes résultant de la multiplication des projets.

15. La Directrice de la Division de la gestion des ressources financières a répondu à une question sur le recouvrement des coûts liés aux projets de coopération technique en expliquant qu'une part de ces coûts, les dépenses d'appui aux programmes, était collectée pour alimenter le budget opérationnel, qui était entièrement financé au moyen de contributions volontaires, contrairement au budget ordinaire, qui était financé au moyen des contributions des États Membres.

16. Un État Membre s'est enquis du taux d'inflation qui serait retenu pour établir le budget pour l'exercice biennal 2026-2027, et de ses incidences sur les États Membres. La réponse se résume dans les points clés suivants :

a) Une augmentation de 4 % pour l'exercice biennal devrait être retenue comme taux de référence pour couvrir l'inflation et maintenir le niveau actuel du pouvoir d'achat ;

b) De nouvelles allocations de crédit sont à l'étude pour financer les améliorations structurelles attendues par les États Membres. Elles pourraient se traduire par une augmentation supérieure à l'ajustement nécessité par l'inflation ;

c) À titre d'exemple, si le taux d'inflation était de 4 % et que les améliorations structurelles donnaient lieu à une hausse des dépenses de 5 %, l'augmentation totale des ressources budgétaires serait de 9 %. Toutefois, les chiffres

définitifs restent à déterminer, car le montant des ressources qui serait indispensable et raisonnable pour financer les améliorations structurelles est encore à l'étude ; et

d) Le projet de budget comprendra deux volets : l'un pour les ajustements nécessités par l'inflation et l'autre pour les améliorations structurelles.

17. À la demande d'un État Membre, le Directeur principal a présenté le calendrier et l'échéancier de l'établissement du budget ainsi qu'un projet de budget.

18. Enfin, le débat a porté sur la souplesse d'exécution du budget, qui pourrait s'exercer soit horizontalement, soit verticalement au cours du prochain exercice biennal (2026-2027), l'objectif étant, dans le cas où elle serait exercée horizontalement, que les États Membres approuvent la régulation budgétaire, si possible, et dans le cas où elle serait exercée verticalement, que les négociations se poursuivent pour obtenir une adhésion plus large des États Membres, car aucun consensus ne s'était dégagé à la cinquante-deuxième session du Conseil du développement industriel.

19. Un État Membre s'est enquis du taux appliqué pour calculer le montant de sa contribution. Le Directeur principal a répondu que le Secrétariat présenterait en temps voulu au groupe de travail informel le tableau des taux de contribution, qui était établi en fonction des taux de contribution déterminés à l'Organisation des Nations Unies.

V. Consultation des États Membres sur le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 (3 février 2025)

20. Le groupe de travail informel a accueilli la Chef du Groupe de la planification stratégique et le Chef du Groupe de la programmation stratégique et du suivi et de la communication des résultats, qui ont fait un exposé sur le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029. Ils ont notamment présenté le calendrier du cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 et souligné qu'il fallait continuer à coopérer avec les États Membres et que tout était mis en œuvre dans ce sens. Ils ont également présenté la structure du document et les priorités stratégiques proposées, ainsi que le cadre intégré de résultats et de performance.

21. À l'issue de cet exposé, plusieurs États Membres se sont enquis des prochaines réunions qui seraient organisées pour examiner le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029, et ils ont demandé qu'un projet de cadre leur soit communiqué avant la prochaine consultation. La Chef du Groupe de la planification stratégique a expliqué que le Secrétariat avait l'intention de le faire avant la deuxième consultation, prévue le 27 février 2025, et souligné qu'il était possible que d'autres consultations soient organisées, si nécessaire.

22. Un État Membre a demandé qu'un tableau contenant des informations détaillées sur l'ensemble des cadres de programmation à moyen terme mis en œuvre depuis 2015 soit distribué afin qu'il soit plus facile d'observer l'évolution des priorités stratégiques. Le Secrétariat a accepté de fournir un tel tableau et de le communiquer aux États Membres dans les jours qui suivraient.

23. En réponse à un État Membre, la Chef du Groupe de la planification stratégique a indiqué qu'il était prévu de présenter les résultats de l'enquête menée auprès des États Membres sur le cadre de programmation à moyen terme en amont de la quarante et unième session du Comité des programmes et des budgets, mais il a été souligné que ces résultats n'étaient pas statistiquement significatifs en raison du faible taux de réponse des États Membres (20 seulement).

24. Plusieurs États Membres ont demandé si le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne avait procédé à une évaluation du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 ou s'il en avait tiré des enseignements. La Chef du Groupe de la planification stratégique leur a répondu que pour l'heure, il n'y en avait pas eu de formelle, mais que les retours d'information du Bureau et les enseignements tirés du cadre 2018-2021 et de la conception du cadre 2022-2025 avaient été pris en compte

pour l'établissement du cadre 2026-2029. Les informations fournies aux États Membres par le Bureau et le Comité consultatif pour les questions de contrôle avaient également été saluées et prises en considération pour l'établissement du cadre 2026-2029.

25. Le débat a ensuite porté sur le cadre intégré de résultats et de performance, dont le Chef du Groupe de la programmation stratégique et du suivi et de la communication des résultats a confirmé que l'ONUDI était prête à réviser la version actuelle. Il a souligné la différence marquée qui existait entre le niveau 1 (fondé sur les statistiques internationales) et les niveaux 2 et 3 du cadre intégré, ces derniers étant plus directement liés aux opérations de l'ONUDI et reposant en grande partie sur les projets de coopération technique financés au moyen de ressources extrabudgétaires. Les modifications qui seraient apportées à ces indicateurs seraient certainement prises en compte dans les projets nouvellement conçus ou négociés, mais leur prise en compte dans des projets en cours d'exécution devrait peut-être faire l'objet d'une négociation séparée, car elle risquait d'empêcher que la totalité des résultats puissent être communiqués. En réponse à une question posée par un État Membre, le Chef du Groupe a également évoqué le processus interne d'assurance de la qualité des résultats communiqués par les responsables de projets et leur regroupement au niveau de l'Organisation : il était prévu que ces résultats, dont il n'était actuellement rendu compte que dans le *Rapport annuel*, figurent également, à terme, dans la plateforme Compass de l'ONUDI (décision IDB.52/Dec.2).

26. Le débat a ensuite porté sur la manière dont le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 s'inscrivait dans le cadre plus large du programme de l'Organisation à l'horizon 2050 (« Vision 2050 ») et dont les questions transversales y avaient été intégrées. La Chef du Groupe de la planification stratégique a estimé que le cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 devait plutôt être considéré comme un sous-ensemble du programme « Vision 2050 ». Cette ambition à plus long terme, qui permettait de se projeter dans l'avenir, contribuerait à déterminer la future offre de services de l'ONUDI, à partir de données objectives obtenues à l'aide d'outils d'analyse tels que la prospective. Elle pourrait également aider l'ONUDI et ses États Membres dans leurs délibérations après 2030. Il a ensuite été convenu de reprendre ce débat une fois que les États Membres auraient eu le temps d'examiner le document.

27. Donnant son avis sur la manière dont l'enquête menée l'année précédente auprès des États Membres avait été élaborée, un État Membre a émis des réserves quant à la formulation des questions et à la conception de l'enquête. Il a estimé que les priorités stratégiques du cadre de programmation à moyen terme devraient faire l'objet d'un débat plus poussé, afin d'être définies de manière plus précise.

28. Enfin, un État Membre a souligné qu'il importait de s'en tenir au mandat habituel de l'ONUDI, à savoir la politique industrielle et le développement des compétences industrielles. À cet égard, le Secrétariat a noté que le renforcement des capacités et la mise en commun et le transfert des connaissances étaient des atouts essentiels dont l'ONUDI faisait bénéficier ses États Membres.

VI. Débat sur le budget ordinaire et le budget opérationnel (10 février 2025)

29. Le groupe de travail informel a accueilli le Directeur principal des services et opérations internes, qui a fait un exposé sur le budget ordinaire et le budget opérationnel, et la Directrice de la Division de la gestion des ressources financières. Il s'agissait de faire mieux comprendre les aspects techniques des budgets de l'ONUDI, en mettant l'accent sur ce qui distinguait le budget ordinaire et le budget opérationnel et sur leurs différentes composantes.

30. Un État Membre a demandé si des contributions étaient affectées à la gestion des locaux du Centre international de Vienne. Il a été expliqué qu'en effet, l'ONUDI

contribuait financièrement à la gestion des installations, qui était supervisée par la Division des services de gestion des installations de l'ONUDI.

31. Un État Membre a posé une question sur la structure actuelle de l'ONUDI et la situation concernant ses postes vacants. Le Secrétariat a indiqué qu'il y avait eu un nombre important de recrutements à partir du deuxième semestre de 2024, certaines procédures étant toujours en cours et d'autres ayant été menées à bien.

32. En réponse à la question d'un État Membre sur la souplesse d'exécution du budget exercée horizontalement, le Secrétariat a expliqué que celle-ci avait permis de dégager 3,3 millions d'euros en 2024 et qu'elle ne s'appliquait qu'au budget opérationnel ; elle n'avait donc pas d'incidence sur les contributions des États Membres, mais dépendait plutôt de la capacité du Secrétariat à augmenter le volume des activités de coopération technique (qui avait, à cet égard, connu une évolution encourageante en 2023 et 2024).

33. Un État Membre a demandé des précisions sur la coopération technique, voulant notamment savoir si elle était entièrement financée au moyen de contributions volontaires ou s'il existait des exceptions. Le Secrétariat a confirmé qu'il existait une exception, à savoir que 6 % du budget ordinaire étaient alloués au programme ordinaire de coopération technique, pour soutenir l'exécution des projets de coopération technique et financer les nouvelles initiatives et priorités stratégiques.

34. En réponse à la question d'un État Membre sur le recouvrement intégral des coûts et les dépenses d'appui aux programmes, le Secrétariat a expliqué que le recouvrement des coûts ne se limitait pas aux seules dépenses d'appui aux programmes, mais concernait également les coûts directs des services et les journées de travail. Il a également précisé que le recouvrement dépendait de la nature des accords conclus avec les différents donateurs, puisqu'il pouvait porter sur les coûts directs des services et les journées de travail du personnel affecté au projet si la part normale représentée par les dépenses d'appui aux programmes ne couvrait pas ces coûts.

35. Prié de communiquer le nombre précis de nouvelles recrues et de candidates et candidats en cours de recrutement, le Secrétariat a répondu que 105 recrutements avaient été financés au moyen du budget ordinaire ou opérationnel et 72 au moyen des fonds alloués aux projets, soit un total de 177 recrutements lancés en 2024.

VII. Mesure à prendre par le Comité

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