

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION
À L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONU DI)**

Rapport établi par

**Gennady Tarasov
Gopinathan Achamkulangare**

Corps commun d'inspection

Genève, 2017



Organisation des Nations Unies

JIU/REP/2017/1
Français
Original: ANGLAIS

**EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION
À L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI)**

Rapport établi par

**Gennady Tarasov
Gopinathan Achamkulangare**

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2017

RÉSUMÉ

Examen de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) JIU/REP/2017/1

Le présent document, qui est un examen de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), fait partie des études réalisées par le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies sur la gestion et l'administration des organisations participantes. Le CCI a effectué son premier examen de la gestion et de l'administration à l'ONUDI en 2003 pour évaluer les réformes internes menées dans les années 1990 et au début des années 2000 (JIU/REP/2003/1). Les inspecteurs ont formulé 10 recommandations formelles dans le présent rapport, dont 7 sont adressées au Directeur général et mettent l'accent sur les améliorations suggérées en matière de gestion, et 3 sont adressées aux organes directeurs. Ces recommandations formelles sont complétées par des recommandations informelles (apparaissant en caractères gras dans le texte), qui sont des suggestions supplémentaires visant à renforcer le cadre de gestion et les pratiques connexes à l'ONUDI.

L'ONUDI est une institution spécialisée qui travaille à partir de son Siège et a une présence limitée sur le terrain. De par son mandat, elle fait partie du système de développement des Nations Unies et a pour objectif principal de promouvoir et d'accélérer le développement industriel dans les pays en développement. L'Acte constitutif de l'ONUDI définit son double rôle d'instance mondiale de discussions sur les politiques industrielles et de fournisseur d'assistance technique en matière de développement industriel. Au fil des ans, l'ONUDI a connu une série de difficultés d'ordre politique et financier et mis en œuvre plusieurs réformes internes ainsi que des mesures de réduction des effectifs et de réajustement des programmes. Au moment de l'examen, elle faisait toujours face à un certain nombre de problèmes.

Au cours des dernières années, sa situation financière était caractérisée par deux tendances parallèles: une baisse du budget ordinaire et une augmentation des contributions volontaires préaffectées. Cela s'est traduit par un modèle organisationnel dans lequel la fonction d'assistance technique occupait une place prépondérante. Les ressources servant à financer les structures de gestion au moyen du budget ordinaire diminuent et sont souvent perçues comme détournées des fonds des programmes d'assistance technique. Les difficultés financières limitent la capacité de l'Organisation d'affecter des ressources aux fonctions essentielles, et conduisent à accorder la priorité à la coopération technique au détriment d'activités comme la recherche et l'élaboration de normes. Ce modèle comporte des risques pour la gouvernance, la viabilité financière et la capacité de gestion.

Au moment où le système des Nations Unies pour le développement entre dans la phase de mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, la **recommandation 1** vise à promouvoir la pleine appropriation, par les Membres de l'Organisation, des stratégies élaborées par le Secrétariat de l'ONUDI en vue de la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier l'objectif 9 (industrie, innovation et infrastructure). Cela peut aider à bien définir le rôle de l'Organisation et faciliter la mobilisation des ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs dans un environnement international difficile et en évolution.

Dans le domaine de la gestion, les inspecteurs recommandent de systématiser la pratique encore nouvelle des réunions d'information internes des hauts dirigeants, afin de renforcer les fonctions de coordination et d'échange d'informations à l'échelle de l'Organisation, le but étant d'aider le Conseil exécutif dans sa gestion de l'ONUDI (**recommandation 2**).

La situation financière de l'Organisation constitue un sujet de préoccupation depuis de nombreuses années. La situation née du retrait d'un certain nombre de pays Membres a aggravé les difficultés rencontrées par la direction. Les organes directeurs sont invités à faire en sorte que les fonctions essentielles de l'Organisation bénéficient d'un financement

suffisant pour permettre à celle-ci de s'acquitter de tous ses mandats d'institution spécialisée des Nations Unies de manière cohérente et durable (**recommandation 3**). Il est conseillé au Directeur général de s'appuyer sur les initiatives existantes pour proposer, dans un document de synthèse à soumettre à l'examen des organes directeurs, les différentes mesures qu'il serait possible de prendre concernant l'ensemble des ressources budgétaires (budget ordinaire, budget opérationnel et contributions volontaires), dans le cadre d'une approche globale (**recommandation 4**).

Les inspecteurs suggèrent d'étoffer la méthode existante de gestion des risques de l'ONUDI pour en faire une stratégie globale de gestion des risques qui porte sur tous les risques majeurs auxquels l'Organisation fait face, qui prévoit des mesures d'atténuation appropriées et qui soit régulièrement actualisée (**recommandation 5**).

Trois recommandations sont axées sur divers aspects de la gestion des ressources humaines. La **recommandation 6** a trait à l'achèvement du cadre révisé de gestion des ressources humaines. Les inspecteurs suggèrent dans les **recommandations 7 et 8** d'améliorer la diversité géographique du personnel et l'équilibre entre les sexes dans les effectifs, grâce à l'élaboration de plans d'action prévoyant des mesures de surveillance, en sus des rapports réguliers aux organes directeurs.

Pour renforcer la gestion des technologies de l'information et la gestion de l'information, les inspecteurs demandent, dans la **recommandation 9**, de publier une politique actualisée en la matière et de créer, à l'échelle de l'Organisation, un groupe de travail chargé d'aider le Conseil exécutif à surveiller la mise en œuvre de cette politique ainsi qu'à fournir des orientations stratégiques dans ce domaine.

Dans la **recommandation 10**, les inspecteurs appellent la Conférence générale à lier l'approche stratégique de l'Organisation à sa présence sur le terrain dans le cadre de la mise en œuvre du Programme 2030. Cela permettra de mieux définir le rôle de cette présence des points de vue stratégique et opérationnel.

Recommandations

Recommandation 1

La Conférence générale est invitée à examiner, à sa dix-septième session, en 2017, les stratégies proposées par le Directeur général pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier de l'objectif 9, à veiller à ce que le rôle de l'Organisation soit bien défini et à fournir, dans le cadre des programmes et budgets successifs, les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces stratégies.

Recommandation 2

Le Directeur général devrait envisager de systématiser les réunions d'information internes des hauts dirigeants, afin de renforcer les fonctions de coordination et d'échange d'informations à l'échelle de l'Organisation, le but étant d'aider le Conseil exécutif dans sa gestion de l'ONUDI.

Recommandation 3

Le Conseil du développement industriel devrait veiller à ce que les ressources du budget ordinaire soient suffisantes pour financer les fonctions essentielles de l'Organisation et permettre à celle-ci de mener à bien tous ses mandats d'institution spécialisée des Nations Unies de manière cohérente et durable, conformément aux dispositions de la Déclaration de Lima. Dans ce contexte, conformément à sa décision IDB.44/Dec.8, le Conseil pourrait également inviter les États Membres de l'ONUDI à augmenter leurs contributions aux comptes spéciaux créés par le Secrétariat.

Recommandation 4

Le Directeur général devrait présenter au Conseil du développement industriel, à sa quarante-sixième session, en 2018, un rapport d'ensemble visant à améliorer la situation financière de l'Organisation et contenant des propositions sur les principales catégories de ses ressources (budget ordinaire, budget opérationnel et contributions volontaires).

Recommandation 5

Le Directeur général devrait étoffer la stratégie de gestion des risques présentée à la quarante-quatrième session du Conseil du développement industriel afin qu'elle permette de s'attaquer de manière globale, par des mesures d'atténuation, à tous les risques majeurs qui pèsent sur l'Organisation, et la soumettre au Conseil pour approbation à sa quarante-sixième session, en 2018.

Recommandation 6

Le Directeur général devrait achever l'élaboration du cadre de gestion des ressources humaines et le publier sous la forme d'une circulaire du Directeur général d'ici à la fin de 2017. Les politiques et instructions administratives correspondantes devraient être adoptées ou actualisées en conséquence.

Recommandation 7

Le Directeur général devrait élaborer un plan d'action comprenant des mesures de contrôle visant à améliorer la diversité géographique du personnel de l'ONUDI, et rendre régulièrement compte de sa mise en œuvre au Conseil du développement industriel, à compter de sa quarante-sixième session, en 2018.

Recommandation 8

Le Directeur général devrait élaborer un plan d'action comprenant des mesures de contrôle visant à améliorer l'équilibre entre les sexes parmi le personnel de l'ONUDI, qui viendrait compléter la politique sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et rendre régulièrement compte de sa mise en œuvre au Conseil du développement industriel, à compter de sa quarante-sixième session, en 2018.

Recommandation 9

Le Directeur général devrait publier une politique actualisée relative à la gestion des technologies de l'information et à la gestion de l'information et constituer, à l'échelle de l'Organisation, un groupe de travail chargé d'aider le Conseil exécutif à contrôler sa mise en œuvre et à formuler des orientations stratégiques dans ce domaine.

Recommandation 10

La Conférence générale est invitée à adopter une stratégie globale concernant la présence de l'ONUDI sur le terrain, qui s'inscrirait pleinement dans l'action menée par l'Organisation pour mettre en œuvre le Programme 2030, y compris un ensemble de critères permettant d'évaluer l'efficacité de cette stratégie.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
	RÉSUMÉ. iii
ABRÉVIATIONS.	viii
<i>Chapitre</i>	
I. INTRODUCTION	1
A. Objectifs, portée et méthodologie.....	1
B. Contexte.....	2
II. GOUVERNANCE	5
III. GESTION	9
A. Direction exécutive	9
B. Gestion et administration générales	12
IV. CADRE DE FINANCEMENT	15
V. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET GESTION DES RISQUES .	22
A. Planification stratégique et gestion axée sur les résultats.....	22
B. Gestion des risques	24
VI. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	26
A. Personnel	27
B. Suivi du comportement professionnel et apprentissage	32
C. Relations entre le personnel et l'Administration	33
VII. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS ET GESTION DE L'INFORMATION	36
VIII. CADRE DE CONTRÔLE	39
A. Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique	39
B. Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité	41
C. Comité consultatif indépendant d'audit.....	42
D. Commissaire aux comptes	43
E. Corps commun d'inspection	43
IX. PRÉSENCE SUR LE TERRAIN	45
ANNEXES	
I. Gouvernance	49
II. Organigramme (2016)	51
III. Données financières	52
IV. Ressources humaines	53
V. Coopération technique	55
VI. Enquêtes du Corps commun d'inspection	56
VII. Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2017/1)	58

ABRÉVIATIONS

CCI	Corps commun d'inspection
EFR	Relations extérieures et représentation hors Siège
EVQ	Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité
IOE	Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PGI	Progiciel de gestion intégré
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPS	Appui à l'élaboration des politiques et des programmes
PTC	Élaboration des programmes et coopération technique
TIC	Technologies de l'information et des communications

I. INTRODUCTION

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2016, le Corps commun d'Inspection (CCI) a effectué un examen de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), qui s'inscrit dans une série d'examens analogues des organismes des Nations Unies visés par le cadre stratégique révisé du Corps commun¹. Le CCI avait précédemment examiné l'ONUDI en 2003 pour évaluer les mesures de réforme de la gestion menées dans les années 1990 et au début des années 2000, et il avait formulé 23 recommandations visant à améliorer les pratiques de gestion et d'administration de l'Organisation². Le présent rapport, qui porte sur un examen complet de la gestion et de l'administration, contient des références aux recommandations antérieures et aux mesures prises en vue de leur mise en œuvre, le cas échéant, en montrant les améliorations introduites dans certains domaines et en mettant en évidence les domaines de préoccupation restants ou les nouveaux défis.

A. Objectifs, portée et méthodologie

2. Le présent rapport a pour principal objectif de présenter un examen indépendant des cadres réglementaires et des pratiques connexes concernant la gestion et l'administration à l'ONUDI. Il a été conçu pour identifier des possibilités d'amélioration dans les domaines de la gouvernance, de la direction exécutive, de la gestion et de l'administration générales, de la planification stratégique, de la gestion des ressources humaines et financières, de la gestion des technologies de l'information et des communications ainsi que des mécanismes de contrôle. Les aspects fondamentaux des activités menées par l'ONUDI dans le cadre de ses travaux de recherche, de ses fonctions normatives et de ses activités de coopération technique sortent du cadre de cet examen, même s'ils ont été abordés dans la mesure où ils ont une incidence sur la gestion de l'Organisation.

3. L'examen a été effectué à un moment difficile pour l'Organisation, qui continue de faire face à de sérieuses difficultés financières et organisationnelles, en grande partie en raison de la forte baisse de son budget ordinaire, en particulier après le retrait d'un certain nombre de pays Membres. Le Secrétariat de l'ONUDI doit composer avec des contraintes majeures qui ont des incidences directes et indirectes en matière de gestion et rendent impératives des mesures d'efficacité draconiennes. Compte tenu de cette situation, les inspecteurs ont suggéré des recommandations susceptibles d'aider à introduire des améliorations dans divers domaines de la gestion. La direction de l'ONUDI a accueilli avec satisfaction cette occasion de soumettre l'Organisation à un examen indépendant.

4. Conformément aux normes internes, aux principes directeurs et aux procédures de travail du CCI, les inspecteurs ont utilisé diverses techniques d'évaluation pour déterminer précisément leurs constatations et élaborer des conclusions et des recommandations bien étayées. Ils ont analysé les informations et les données disponibles en décembre 2016, et les ont complétées par des observations et des renseignements complémentaires reçus de la direction de l'ONUDI lors de la mise au point définitive du rapport et dont certains avaient été pris en compte. En fonction de la présentation adoptée par le Secrétariat dans ses documents budgétaires, les informations financières communiquées par l'ONUDI sont libellées en euros ou en dollars des États-Unis pour différents éléments de ses prévisions de recettes et de dépenses.

5. La méthodologie utilisée pour l'établissement du présent rapport prévoyait:

a) Un examen sur dossier et l'analyse de la documentation des organes directeurs et du Secrétariat (circulaires du Directeur général, instructions administratives, mémorandums internes, procès-verbaux et comptes rendus analytiques des comités de gestion);

b) Des entretiens avec le Directeur général et les trois directeurs principaux, de hauts responsables du Secrétariat représentant les fonctions des services institutionnels et d'appui, des responsables de diverses unités administratives, des membres du personnel, tant au Siège que dans les bureaux extérieurs, et des titulaires de contrats de services individuels. Les informations ainsi recueillies ont complété celles reçues dans les réponses du Secrétariat de l'ONUDI au questionnaire institutionnel du CCI;

¹ A/66/34, annexe I.

² JIU/REP/2003/1: Examen de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

c) Les points de vue des États Membres, qui ont été recueillis dans le cadre d'une série d'entretiens avec leurs représentants au sein des organes directeurs et de deux enquêtes en ligne effectuées auprès des membres du Conseil du développement industriel, puis de participants à la Conférence générale;

d) Des entretiens avec les représentants du personnel, complétés par des contributions des fonctionnaires et d'autres catégories de membres du personnel, dans le cadre d'entrevues et d'enquêtes en ligne du CCI;

e) Les apports des partenaires et des parties prenantes de l'ONUDI dans le système des Nations Unies: fonctionnaires du Conseil économique et social, du Département des affaires économiques et sociales, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Bureau de coordination des activités de développement, et représentants des donateurs institutionnels.

6. Le présent rapport contient 10 recommandations officielles: trois adressées aux organes directeurs et sept adressées au Directeur général. Pour faciliter la diffusion du rapport ainsi que la mise en œuvre et le suivi des recommandations, l'annexe VII contient un tableau qui répertorie les recommandations qui appellent une décision des organes délibérants ou directeurs et celles qui peuvent être appliquées par le Directeur général.

Les recommandations formelles sont complétées par des suggestions visant à renforcer la gestion et les pratiques connexes à l'ONUDI, eu égard aux normes et aux bonnes pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies; les recommandations informelles apparaissent en gras dans le texte.

7. Conformément au statut du CCI, la version finale du rapport a été mise au point à l'issue de consultations entre les inspecteurs, pour que ses conclusions et recommandations soient validées collectivement. Les inspecteurs souhaitent remercier tous ceux qui les ont aidés à établir le présent rapport, en particulier les personnes qui ont participé aux entretiens et qui leur ont fait bénéficier volontiers de leurs connaissances et de leurs compétences.

B. Contexte

8. L'ONUDI était, à l'origine, le Centre de développement industriel, créé au sein du Secrétariat de l'ONU (Département des affaires économiques et sociales) par le Conseil économique et social au début des années 1960³. Dans ses résolutions 2089 (XX) et 2152 (XXI), l'Assemblée générale a créé l'ONUDI, organe autonome chargé de promouvoir et d'accélérer l'industrialisation des pays en développement⁴, qui est devenue une institution spécialisée des Nations Unies en 1985⁵. L'Organisation a été fondée sur le principe du rôle important que devaient jouer l'industrialisation dans le développement et le système des Nations Unies d'autres institutions intergouvernementales dans la promotion du développement par l'industrialisation⁶.

9. L'Acte constitutif de l'ONUDI, adopté en 1979, est entré en vigueur en 1985. Il définit les principaux objectifs de l'Organisation, à savoir la promotion et l'accélération du développement industriel dans les pays en développement grâce à la coopération aux niveaux mondial, régional, national et sectoriel. L'article 2 de l'Acte constitutif donne des précisions sur ses fonctions et son double rôle d'instance mondiale de discussions sur les politiques industrielles et de fournisseur d'une assistance technique en vue du développement industriel. Dans la Déclaration de Lima, adoptée par la Conférence générale en 2013, les États Membres ont, d'une part, réaffirmé leur attachement à l'ONUDI, seule organisation ayant pour mandat de promouvoir, de dynamiser et d'accélérer le développement industriel au sein du système des Nations Unies, ainsi que de fournir des services à ses États Membres et à la communauté mondiale, et, d'autre part, reconnu sa contribution essentielle au développement industriel.

10. En vertu de son mandat, l'Organisation fait partie intégrante du système de développement international. Au cours des dernières années, elle a adopté le concept de développement industriel inclusif et durable, en mettant l'accent sur l'industrialisation en tant que moteur de développement. L'objectif 9 du Programme de développement durable à l'horizon 2030 vise à bâtir une infrastructure résiliente, à promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et à encourager l'innovation, ce qui fait de l'industrialisation un élément central du processus de développement et offre à l'ONUDI la possibilité de redynamiser son rôle et de

³ Document E/3476/Rev.1 et résolutions 751 (XXIX), 817 (XXXI) et 873 (XXXIII) du Conseil économique et social.

⁴ Résolutions 2089 (XX) et 2152 (XXI) de l'Assemblée générale.

⁵ Résolution 40/180 de l'Assemblée générale.

⁶ Stephen Browne, *United Nations Industrial Development Organization: Industrial Solutions for a sustainable Future* (New York, Routledge, 2012).

toujours démontrer son utilité. De même, l'Agenda 2063 de l'Union africaine, adopté par l'Assemblée des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine, et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement ont mis l'accent sur la nécessité d'une industrialisation et d'un développement durables⁷. Le mandat de l'ONUDI a été encore réaffirmé par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/242 sur la coopération pour le développement industriel, adoptée en décembre 2016.

11. En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, l'ONUDI exécute des activités de base comprenant quatre fonctions fondamentales: a) la coopération technique; b) des fonctions d'analyse et de recherche et des services consultatifs en matière de politique; c) des fonctions normatives et des activités d'élaboration de normes; et d) des fonctions de mobilisation et de partenariat en vue du transfert de connaissances, du travail en réseau et de la coopération industrielle. L'ONUDI mène des travaux de recherche appliquée et d'analyse sur la croissance économique et les changements structurels dans le domaine industriel, et diffuse ses constatations à la communauté de développement. Les activités effectuées dans ce domaine comprennent des compilations de statistiques périodiques spécifiques sur le développement industriel, la publication de produits de connaissances orientés vers l'action, comme le Rapport sur le développement industriel, le document phare de l'ONUDI, et l'organisation de cours de formation appliquée par son Institut pour le renforcement des capacités. L'ONUDI aide les États Membres et leurs secteurs industriels respectifs à se conformer aux normes internationales communes et met son savoir-faire à disposition pour l'élaboration de nouvelles normes mondiales, telles que celles de l'efficacité énergétique industrielle et de la responsabilité sociale des entreprises. Elle s'acquitte de chacune de ces fonctions, mais la plupart de ses activités actuelles entrent dans la catégorie de la coopération technique, laquelle est devenue essentielle en termes de contributions à sa base financière.

12. Les activités d'assistance technique sont coordonnées par la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique. La direction de l'ONUDI a indiqué qu'en décembre 2016, l'Organisation exécutait plus de 800 projets, représentant un portefeuille de projets et de programmes de 503,5 millions de dollars. Les projets de coopération technique sont classés en fonction de leur contribution à l'une des priorités thématiques de l'Organisation: a) création d'une prospérité partagée, b) promotion de la compétitivité économique et c) protection de l'environnement. Pour mettre en œuvre ces projets, l'ONUDI reçoit des contributions volontaires d'un ensemble d'organismes de développement et de pays donateurs. Deux de ses plus grands partenaires contributeurs sont le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal.

13. L'ONUDI est conscient du fait que l'engagement des parties prenantes et la création de solides partenariats sont nécessaires pour obtenir des résultats en matière de développement. Dans le cadre de son rôle de mobilisation, elle rassemble les États Membres, le secteur privé, la société civile et d'autres partenaires en vue de l'organisation de manifestations pour échanger et diffuser des connaissances et des informations, faciliter les partenariats et élaborer des positions communes ainsi que des plans d'action pour un développement industriel inclusif et durable.

14. L'ONUDI, qui travaille à partir de son Siège avec moins de 650 fonctionnaires émargeant au tableau des effectifs, est présente sur le terrain dans 47 pays. Elle a célébré son cinquantième anniversaire en 2016. En cinq décennies, l'ONUDI a connu toutes sortes de difficultés d'ordre politique et financier et s'est efforcée de s'adapter à l'évolution de son environnement, grâce à une série de réformes internes ainsi qu'à des mesures de réduction des effectifs et de réajustement des programmes. De 2010 à 2013, le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, une initiative de gestion du changement, a été exécuté au sein du Secrétariat; l'accent a été mis sur la reconfiguration des processus grâce à l'introduction d'un progiciel de gestion intégré (PGI) destiné à stimuler l'efficacité interne.

15. L'un des problèmes les plus sérieux qu'ait rencontré l'ONUDI a été le retrait de certains de ses États Membres. Trois pays ont quitté l'Organisation au milieu des années 1990, suivis de huit autres depuis 2012⁸. Cela a exacerbé les difficultés financières et soulevé des questions quant à l'envergure mondiale de l'ONUDI.

16. La diminution des ressources du budget ordinaire de l'Organisation et l'expansion des activités d'assistance technique financées par des contributions volontaires ont débouché sur un modèle organisationnel

⁷ Résolution 69/313 de l'Assemblée générale, annexe.

⁸ Canada (1993), Australie et États-Unis d'Amérique (1997), Lituanie et Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (2012), Nouvelle-Zélande (2013), France et Portugal (2014), Belgique (2015), Danemark et Grèce (2016).

qui a des conséquences en termes de gouvernance (harmonisation des activités avec les priorités arrêtées, rôle des États Membres), de viabilité financière (réduction de la proportion des ressources du budget ordinaire dans la base financière totale) et de capacités de gestion. Néanmoins, la majorité des États Membres interrogés et sondés ont donné une évaluation positive des activités et de la performance de l'Organisation, en particulier dans le domaine de la coopération technique.

17. Entre 2005 et 2015, l'ONUDI a été soumise à plusieurs examens externes menés par des organismes nationaux ou intergouvernementaux et d'autres parties prenantes pour lesquels elle a servi de partenaire d'exécution. Ces examens ont porté sur des aspects tels que l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles et l'harmonisation avec les priorités nationales des principaux donateurs. Les conclusions tirées de ces évaluations variaient considérablement en fonction de leur centre d'intérêt et du moment où elles ont été conduites. Certaines d'entre elles ont été prises en compte par les inspecteurs, le cas échéant.

II. GOUVERNANCE

Cadre de gouvernance

18. La structure de gouvernance de l'ONUDI, qui a été établie dans l'Acte constitutif de l'Organisation, est composée de trois organes principaux: la Conférence générale, le Conseil du développement industriel (le Conseil) et le Secrétariat. Le Comité des programmes et des budgets (le Comité) est un organe subsidiaire du Conseil. Les États Membres n'ont créé aucun autre organe subsidiaire, comité technique ou groupe de travail permanents.

19. La Conférence générale est l'organe délibérant suprême, composé des représentants de tous les États Membres (168 en janvier 2017). Elle se réunit tous les deux ans pour définir les principes directeurs et les orientations générales de l'Organisation, examine les rapports du Conseil et du Directeur général, approuve le programme de travail et les budgets ordinaire et opérationnel, adopte des conventions ou approuve des accords sur des questions relevant de la compétence de l'Organisation et fait des recommandations à ce sujet. La Conférence générale nomme le Directeur général sur recommandation du Conseil.

20. Le Conseil du développement industriel comprend 53 membres élus par la Conférence générale, et tient au moins une session par an. Ses principales fonctions consistent à examiner les progrès accomplis dans l'exécution du programme de travail approuvé et des budgets ordinaire et opérationnel correspondants, ainsi que dans la mise en œuvre d'autres décisions de la Conférence générale, à laquelle il fait rapport sur ses activités.

21. Le Comité des programmes et des budgets comprend 27 membres et se réunit une fois par an pour aider le Conseil à élaborer et à examiner le programme de travail, le budget ordinaire et le budget opérationnel. Il prépare également le projet de barème des quotes-parts pour les dépenses du budget ordinaire. Le Comité des programmes et des budgets fait rapport au Conseil sur ses activités et lui soumet des avis et des propositions sur les questions financières à sa discrétion.

22. L'ONUDI a adopté plusieurs mesures d'économie au cours des dernières années en ce qui concerne les activités de ses organes directeurs. Un important effort de rationalisation a été lancé en 2011, lorsque les États Membres ont convenu de réduire de deux à une le nombre de sessions du Conseil au cours des années sans réunion de la Conférence générale⁹. Cette mesure a permis de faire des économies sur les coûts de la gestion des conférences et de la documentation.

23. En ce qui concerne la documentation, une limite de quatre pages a été instaurée pour les documents présentés par le Secrétariat aux organes directeurs, les exceptions étant les principaux documents de politique générale (rapport annuel du Directeur général, cadre de programmation à moyen terme, document du programme et des budgets, et rapport du Commissaire aux comptes) En outre, un nombre croissant de documents de séance disponibles en anglais seulement sont présentés aux organes directeurs pour réduire le volume de documents officiels. Afin de diminuer les dépenses et de limiter l'impact sur l'environnement grâce à la numérisation des documents de conférence, les documents de présession sont distribués uniquement par voie électronique¹⁰. Conformément aux décisions pertinentes des organes directeurs, le Secrétariat de l'ONUDI ne distribue plus de comptes rendus officiels écrits dans les six langues officielles pour les sessions du Conseil et de la Conférence générale, et les a remplacés par des enregistrements numériques¹¹.

24. Les inspecteurs se félicitent de ces innovations, à condition que les rapports sur les sessions des organes directeurs reflètent clairement le processus de prise de décisions et préservent la mémoire institutionnelle. Ces mesures ont permis de réduire considérablement le volume de la documentation et le nombre de pages, comme le montre l'annexe I. En conséquence, les coûts de traduction et d'impression ont diminué. Au coût moyen estimé par le Secrétariat de l'ONUDI de 1 000 euros par page, ces innovations ont permis d'économiser environ 500 000 euros par an.

25. L'examen n'a permis de déceler aucune préoccupation grave chez les principales parties prenantes en ce qui concerne la gouvernance de l'Organisation. Les représentants des États Membres et le Secrétariat ont indiqué, dans les réponses aux enquêtes du CCI et les entretiens, que le cadre actuel était adapté à la taille de

⁹ Décision IDB.39/Dec.7 du Conseil: Programme et budgets, 2012-2013.

¹⁰ IDB.41/5/Add.1-PBC.29/5/Add.1: Programme et budgets, 2014-2015 (par. 12).

¹¹ Décisions IDB.41/Dec.12: Programme et budgets, 2014-2015, par. j) à l) et IDB.43/Dec.6 du Conseil: Programme et budgets, 2016-2017, par. n) et o).

L'Organisation et délimitait efficacement les responsabilités et mandats respectifs de manière à éviter les chevauchements et les doubles emplois entre les organes directeurs. La majorité des membres du Conseil du développement industriel se sont dits satisfaits des méthodes et des procédures de travail. De même, ils ont estimé que le cadre de gouvernance actuel était approprié pour fournir des orientations au Secrétariat et le contrôler. Cependant, les inspecteurs pensent que certains problèmes de gouvernance mériteraient une plus grande attention. Ces problèmes sont principalement liés au fait que le modèle organisationnel actuel de l'ONUDI implique un équilibre entre toutes les fonctions prescrites de l'Organisation et la participation des États Membres au contrôle du Secrétariat et à la définition de ses orientations.

Équilibre entre les fonctions prescrites

26. L'article 2 de l'Acte constitutif définit le double rôle de l'Organisation en tant qu'instance mondiale de discussions relatives à la politique d'industrialisation et d'élaboration de normes et en tant que fournisseur d'assistance technique en vue du développement industriel. Au fil des ans, le rôle normatif de l'ONUDI, sa fonction d'enclume de dialogue international sur l'industrialisation et ses activités de recherche ont reculé, parallèlement à la réduction de son budget ordinaire. L'augmentation du volume des activités de coopération technique s'est traduite par la prédominance de l'assistance technique sur les autres fonctions prescrites. En 2013, la Conférence générale a reconnu dans la Déclaration de Lima que la coopération technique était devenue la principale fonction opérationnelle de l'Organisation.

Tableau 1: Opinion des membres du Conseil du développement industriel concernant les types de services fournis par l'Organisation pour atteindre ses objectifs à long terme (pourcentage des personnes interrogées)

	Très bonne	Bonne	Moyennement bonne	Mauvaise	Très mauvaise
Activités de coopération technique visant à renforcer les capacités nationales	20,8	62,5	16,7	0,0	0,0
Recherche, analyses et services consultatifs en appui aux États Membres	4,2	66,6	25,0	4,2	0,0
Assistance aux États Membres et à leurs industries pour l'élaboration et le respect des normes	25,0	45,8	29,2	0,0	0,0
Facilitation du dialogue et des partenariats pour promouvoir un développement industriel inclusif et durable	12,5	58,4	20,8	8,3	0,0

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du Conseil du développement industriel (2016).

27. Les membres du Conseil du développement industriel ont exprimé une opinion favorable sur les activités de coopération technique (voir tableau 1). Toutefois, la Conférence générale a également souligné que d'autres fonctions complémentaires tout aussi pertinentes, comme le rôle de mobilisation et de partenariat, les fonctions normatives et les activités ayant trait aux normes, ainsi que les conseils de politique générale, devraient être renforcées et exercées dans le cadre de projets et de programmes. De l'avis des inspecteurs, cet aspect ne s'est pas suffisamment concrétisé dans l'allocation des ressources. **Cette tendance à fonctionner comme un organisme d'exécution pourrait affaiblir le mandat d'institution spécialisée des Nations Unies de l'Organisation.**

Participation des États Membres à la gouvernance

28. Les représentants des États Membres et le Secrétariat ont estimé que le calendrier des réunions biennales de la Conférence générale était approprié pour faciliter le dialogue entre toutes les parties prenantes de l'ONUDI. Toutefois, tous les Membres de l'Organisation ne sont pas représentés aux réunions de son organe directeur suprême: seules 134 délégations ont participé à la Conférence générale en 2015, ce qui reflète une tendance claire aux cours de ses trois dernières sessions ordinaires. Les inspecteurs ont également noté qu'en décembre 2016, plus de 40 États Membres avaient vu leurs droits de vote dans les organes directeurs suspendus en raison de leurs arriérés de contributions mises en recouvrement au titre du budget ordinaire. Enfin, le faible taux de réponse des participants à la Conférence générale à l'enquête du CCI (7,5 %) mérite également d'être noté dans ce contexte.

29. Le taux de réponse au sein du Conseil est sensiblement plus élevé. Les États Membres de l'ONUDI sont regroupés en fonction de cinq listes d'États figurant dans l'annexe de l'Acte constitutif. Parmi celles-ci, la liste B comprend 16 États et dispose de 15 sièges au Conseil. Deux sièges sont vacants depuis 2014. En 2016, un siège de cette liste est resté vacant au Comité des programmes et des budgets. Pour éviter qu'il y ait des sièges vacants au Conseil, une solution possible pourrait être de se référer au paragraphe 2 de l'annexe I de l'Acte constitutif, qui dispose que la Conférence générale peut à tout moment, après des consultations appropriées, modifier le classement d'un membre tel qu'il figure dans les listes. Les États Membres souhaiteront peut-être envisager d'entamer des consultations au sein des groupes régionaux et entre ceux-ci en vue de modifier les listes des États. Le Secrétariat pourrait examiner la possibilité de statuer sur cette disposition et présenter ses conclusions au Conseil et à la Conférence générale.

30. En l'absence de groupes de travail permanents du Conseil, le Secrétariat utilise un certain nombre de mécanismes informels avec les États Membres aux fins du partage de l'information et de l'échange de vues et de suggestions préliminaires, par exemple, des réunions avec les présidents des groupes régionaux et des consultations sur des questions spécifiques. Dans le même ordre d'idée, il a renforcé les voies de communication officielles utilisées pour informer les représentants des États Membres sur la mise en œuvre des programmes et des activités. En 2016, cela a permis de mettre en place un mécanisme renforcé de dialogue entre les États Membres et le Secrétariat. Un autre fait positif a été le lancement de la plateforme en ligne de données ouvertes qui donne accès à un large éventail d'informations sur les programmes et les activités de l'ONUDI et permet aux parties prenantes de suivre de plus près les activités de l'Organisation. Ainsi, le cadre d'un dialogue constructif entre les États Membres et le Secrétariat semble plus solide que dans le passé, l'objectif étant de renforcer le contrôle et l'orientation et de donner d'autres possibilités de communication d'informations sur les réalisations et les difficultés de l'Organisation. Au moment de la mise au point définitive du présent rapport, il était encore trop tôt pour évaluer l'efficacité de ce mécanisme de dialogue renforcé.

31. Dans le passé, un certain nombre de groupes de travail du Conseil du développement industriel ont travaillé activement sur des questions de fond et de gestion, entre autres, le versement des contributions, le renforcement des capacités commerciales et la présence sur le terrain¹². Un exemple positif est celui de l'expérience et des résultats du groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, qui a élaboré un certain nombre de recommandations pratiques pour la gestion de l'Organisation (voir encadré). Les États Membres souhaiteront peut-être envisager d'institutionnaliser des groupes de travail pour les questions jugées importantes pour l'Organisation qui pourraient nécessiter des orientations et un contrôle renforcés. Cela semblerait particulièrement utile dans le cadre du Programme 2030 et de la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

Encadré: Groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources

Le groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources (2011-2013) a effectué une analyse des forces, des faiblesses et des perspectives d'avenir de l'Organisation ainsi que des risques auxquels elle fait face, et a élaboré un document d'orientation stratégique. Ce document a présenté quatre fonctions complémentaires de l'ONUDI (coopération technique; recherche axée sur l'action et services consultatifs; normes et conformité; et mobilisation et partenariat) et trois priorités thématiques (renforcement des capacités de production, consolidation des capacités commerciales et de production durable, et efficacité des ressources industrielles). Une section consacrée à la gestion contenait 19 recommandations adressées au Secrétariat. Les représentants des États Membres et de la direction de l'ONUDI interrogés ont félicité le groupe de travail pour son engagement constructif ainsi que la souplesse, l'ouverture d'esprit et la transparence dont il a fait preuve¹³. Le Conseil du développement industriel a pris note du document final, lequel a enrichi la Déclaration de Lima et servi de base pour le cadre du programme à moyen terme.

32. Au moment où le système des Nations Unies entre dans la phase de mise en œuvre du Programme 2030, l'ONUDI doit définir et assurer son rôle et sa place dans un environnement de plus en plus difficile et en mutation rapide. À cet effet, la Conférence générale a demandé au Directeur général, en 2015, de formuler et d'appliquer des stratégies visant à appuyer la réalisation de l'objectif de développement durable 9 et d'autres

¹² Groupe de discussion intersessions à composition non limitée chargé d'étudier les mesures applicables pour accélérer le paiement en temps voulu des contributions mises en recouvrement (1996-1998), groupe consultatif informel sur la représentation hors Siège (1997), groupe de travail intersessions chargé d'accélérer le processus de définition du rôle et des fonctions futurs de l'ONUDI (1997-1999), groupe consultatif informel sur les contributions volontaires et les Membres de l'ONUDI (2003-2004), groupe consultatif informel sur le renforcement des capacités commerciales (2003), groupe de travail intersessions sur les amendements au règlement financier (1996-2002) et groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris son programme et ses ressources (2011-2013).

¹³ IDB.40/10-PBC.28/10, IDB.40/17 et IDB.41/13-PBC.29/13 (rapports d'étape) et document IDB.41/24 (rapport final).

objectifs et cibles pertinents et liés, et de faire rapport aux États Membres sur la contribution de l'Organisation à la réalisation de ce programme¹⁴. Par la suite, le Conseil du développement industriel a défini un certain nombre d'étapes en vue de la participation de l'ONUDI au processus de suivi et d'examen des objectifs de développement durable, y compris la contribution de fond de l'Organisation au forum politique de haut niveau du Conseil économique et social¹⁵. Les documents susmentionnés contiennent les éléments clefs décrivant la feuille de route en vue de la réalisation du Programme 2030. Sur cette base, les inspecteurs estiment que la Conférence générale voudra peut-être faire le bilan du travail déjà accompli et présenté dans les rapports du Directeur général, mettre à jour ses orientations en vue de la poursuite de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et fournir les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

33. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre de renforcer l'efficacité avec laquelle l'ONUDI contribue à la réalisation des objectifs du système de développement des Nations Unies.

Recommandation 1

La Conférence générale est invitée à examiner, à sa dix-septième session, en 2017, les stratégies proposées par le Directeur général pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier de l'objectif 9, à veiller à ce que le rôle de l'Organisation soit bien défini et à fournir, dans le cadre des programmes et budgets successifs, les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces stratégies.

¹⁴ Résolution GC.16/Res.2 de la Conférence générale: L'ONUDI et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

¹⁵ Décision IDB.44/Dec.9 du Conseil: Contribution de l'ONUDI à la réunion du Forum politique de haut niveau organisée sous les auspices du Conseil économique et social.

III. GESTION

34. La structure du Secrétariat de l'ONUDI a changé plusieurs fois; il y a eu trois restructurations depuis 2013, destinées essentiellement à adapter cette structure aux ressources disponibles. En janvier 2016, le Secrétariat était organisé en quatre grandes composantes (voir annexe II): le cabinet du Directeur général et trois grandes composantes ayant chacune à sa tête un directeur principal (à la classe D-2). Le cabinet du Directeur général regroupe les principales fonctions organisationnelles (conseils juridiques, planification stratégique, contrôle, évaluation et gestion des ressources humaines). La composante chargée des relations extérieures et de la représentation hors Siège coordonne les relations extérieures avec les États Membres et d'autres parties prenantes et les partenaires du système des Nations Unies, la communauté de développement plus large, la société civile et les milieux universitaires. La composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique supervise les activités d'assistance technique. La composante chargée de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes comprend les services administratif, financier et d'appui ainsi que le Département de la recherche sur les politiques et des études statistiques.

35. La dernière structure organisationnelle a été annoncée en 2016 dans deux circulaires successives du Directeur général¹⁶. Les inspecteurs ont noté la bonne pratique systématiquement suivie par le Secrétariat de l'ONUDI consistant à présenter la structure et les fonctions de chaque unité administrative à partir de documents officiels. Cela permet de comprendre les rôles et responsabilités respectifs de chaque unité administrative à l'échelle de l'Organisation.

36. En raison de restrictions budgétaires, plusieurs entités organisationnelles fonctionnent avec des effectifs limités, comme le Bureau de la planification stratégique et de la coordination (deux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, deux membres du personnel d'appui); le Bureau des affaires juridiques (un directeur, deux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, deux membres du personnel d'appui); et le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique (un directeur, deux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, deux membres du personnel d'appui). Il y a eu de fréquentes rotations et un taux élevé de postes vacants dans certaines unités. Les inspecteurs estiment que l'insuffisance des effectifs des principales fonctions d'entreprise chargés de gérer la planification, les conseils juridiques ou les ressources humaines comporte des risques pour l'Organisation.

37. Ils reconnaissent que la restructuration est justifiée. Toutefois, les processus de réforme continus pourraient avoir une incidence négative sur l'efficacité de l'Organisation pour diverses raisons: a) la réduction des effectifs est source d'incertitude et peut affecter le moral du personnel; b) la mise en correspondance des compétences des individus et des classes des postes au sein d'une nouvelle structure peut s'avérer difficile; et c) il faut du temps pour réaliser les gains d'efficacité attendus des ajustements des flux de travail et de la mise en place de nouveaux mécanismes de coordination. Il faudrait garder ces facteurs à l'esprit à chaque nouvelle phase de restructuration majeure d'une organisation.

A. Direction exécutive

38. Le Secrétariat de l'ONUDI relève de l'autorité du Directeur général, qui a la responsabilité générale et le pouvoir de diriger ses activités¹⁷. En ayant la situation actuelle à l'esprit, les représentants des États Membres ont souligné, lors des entretiens, le rôle proactif du Directeur général et les efforts qu'il a déployés, depuis sa prise de fonctions en juillet 2013, pour assurer le bon fonctionnement et la viabilité de l'Organisation. Dans leurs réponses à l'enquête du CCI, les membres du Conseil du développement industriel ont généralement indiqué que la direction exécutive de l'ONUDI était réactive et faisait preuve de transparence dans l'élaboration des informations ayant trait à ses décisions et à ses activités.

39. Le Conseil exécutif, qui est composé du Directeur général et des trois directeurs principaux, est l'organe de gestion le plus élevé de l'Organisation, responsable de la gestion centralisée et de la prise de décisions au Secrétariat; il a un mandat élargi couvrant les politiques, les programmes, les projets et les questions de gestion. Treize domaines de responsabilité sont énumérés dans son mandat. **De l'avis des inspecteurs, le mandat du Conseil exécutif devrait être promulgué dans une circulaire du Directeur général.** Le Conseil exécutif

¹⁶ Document UNIDO/DGB/2016/01 et Amend.1: Structure du Secrétariat de l'ONUDI, 2016.

¹⁷ Faisant écho aux recommandations du rapport JIU/REP/2009/8 sur la sélection et les conditions d'emploi des chefs de secrétariat au sein des organismes des Nations Unies, l'ONUDI a été l'une des premières organisations à mettre en place un forum des candidats pendant le processus de sélection du chef de son Secrétariat. L'Acte constitutif contient des dispositions instituant une limite de deux mandats pour le poste de Directeur général.

reçoit un appui logistique du Bureau de la planification stratégique et de la coordination qui lui sert de secrétariat.

40. Les inspecteurs ont examiné les minutes de 53 réunions du Conseil exécutif tenues au cours de la période 2014-2016. Cette analyse a révélé qu'en plus de traiter diverses questions de gestion et d'organisation, le Conseil exécutif s'employait en priorité à multiplier les occasions de faire mieux connaître l'ONUDI parmi les acteurs internationaux du développement. À la suite de la redynamisation du processus d'élaboration des programmes en 2014, son rôle d'approbation des programmes et des projets de coopération technique a été étendu afin que désormais, le Conseil exécutif soit aussi garant du respect du principe de responsabilité par les hauts dirigeants, ce qui a considérablement alourdi sa charge de travail¹⁸.

41. Dans son rapport de 2003, le CCI a suggéré que le Conseil de direction serve à soutenir le Conseil exécutif en tant qu'instance chargée de l'examen des questions de gestion liées aux programmes de fond, ainsi que des questions organisationnelles et de personnel. Cette suggestion n'a pas été acceptée car la direction de l'ONUDI d'alors a estimé qu'elle n'améliorerait en rien l'efficacité des pratiques de gestion. Dans la pratique, les activités du Conseil de direction s'étaient essentiellement limitées à un séminaire-retraite annuel, qui était surtout l'occasion d'échanger des informations, de réfléchir et de renforcer la cohésion.

42. Il y a eu récemment des initiatives visant à fournir un appui supplémentaire à la haute direction de l'organisation. Un comité des stratégies a été créé en 2015 pour servir d'organe consultatif au Conseil exécutif en ce qui concerne les questions d'importance stratégique pour l'Organisation, mais il s'est rarement réuni¹⁹. En octobre 2016, le Directeur général a instauré la pratique des réunions d'information internes des hauts dirigeants pour permettre aux membres du Conseil exécutif et aux responsables ayant rang de directeur de partager l'information entre divisions et d'examiner des questions stratégiques, liées notamment à la mise en œuvre des priorités en matière de gestion.

43. Les inspecteurs estiment que la direction exécutive de l'ONUDI gagnerait à ce que les modalités de ces réunions soient officialisées, en vue de clarifier et de renforcer les fonctions de coordination et de partage de l'information pour soutenir le Conseil exécutif dans sa prise de décisions et la gestion de l'Organisation. Ces réunions pourraient permettre d'assurer un suivi régulier des questions de gestion interne, des programmes et des procédures et de promouvoir des approches coordonnées afin de les mener à bien. Cela pourrait contribuer à renforcer la cohésion à l'échelle de l'Organisation et à améliorer la diffusion des connaissances institutionnelles.

44. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la coordination et la coopération dans les pratiques de gestion à l'ONUDI.

Recommandation 2

Le Directeur général devrait envisager de systématiser les réunions d'information internes des hauts dirigeants, afin de renforcer les fonctions de coordination et d'échange d'informations à l'échelle de l'Organisation, le but étant d'aider le Conseil exécutif dans sa gestion de l'ONUDI.

45. Le cadre de gestion de l'ONUDI comprend en outre des comités de gestion statutaires sur des fonctions spéciales dont les membres proviennent de tout le Secrétariat²⁰. Certains sont fondés sur des règles et règlements de l'ONUDI, tandis que d'autres ont été établis par le Directeur général par des circulaires ou des instructions administratives. La plupart de ces comités font rapport au Directeur général, mais certains font rapport aux directeurs principaux.

46. Les inspecteurs ont constaté que les principales politiques de gestion de l'Organisation étaient exposées dans les circulaires du Directeur général et d'autres instruments administratifs. Les fonctionnaires ont évalué de façon positive l'ensemble des règles et règlements de gestion existants dans leurs réponses à l'enquête du CCI et lors des entretiens. Toutefois, le tableau 2 appelle l'attention sur certains problèmes liés à la mise en œuvre,

¹⁸ UNIDO/DGB/(P).130 et DGB/2016/6: Fonction de formulation d'approbation des programmes et projets.

¹⁹ UNIDO/DGB/2015/02.

²⁰ Commission paritaire de recours, Comité paritaire de discipline, Comité des marchés, Comité des nominations et des promotions, Commission consultative mixte, Comité de recours en matière de classement, Comité des publications, Groupe de gestion de la sécurité, Comité consultatif pour les demandes d'indemnisation, Comité de contrôle du matériel, Comité des pensions du personnel.

comme la cohérence et, dans une certaine mesure, la communication. Ces aspects ont été aussi notés par les titulaires de contrats de non-fonctionnaires.

Tableau 2: Opinion des membres du personnel de l'ONUDI concernant les règlements, les règles et les instruments administratifs et leur mise en œuvre (pourcentage des personnes interrogées)

	D'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Les règlements, les règles et les instruments administratifs de l'ONUDI sont suffisamment clairs et adéquats pour une mise en œuvre efficace	19,9	43,3	20,1	12	4,7
Les règlements, les règles et les instruments administratifs de l'ONUDI sont bien diffusés à l'échelle de l'Organisation	18,1	34,8	22,6	18,4	6,1
Les règlements, les règles et les instruments administratifs de l'ONUDI sont appliqués de manière cohérente et équitable	14,6	29,5	26,4	18,7	10,8

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du personnel de l'ONUDI (2016).

Principe de responsabilité

47. Divers éléments d'un cadre de transparence à l'échelle de l'organisation sont en place à l'ONUDI, y compris, en premier lieu, le cadre de contrôle interne (révisé en 2013), ainsi qu'une série d'instruments de délégation de pouvoirs, la politique de transparence financière et de déclaration d'intérêts (2010) et les normes d'intégrité et de déontologie du personnel (2010). La révision du système de gestion de la performance (2012) et le renforcement de la gestion axée sur les résultats sont également destinés à promouvoir une culture de responsabilité. Certains cadres de transparence spécialisés ont été formalisés à des fins de sécurité et pour que la problématique hommes-femmes soit prise en compte²¹. Il a été constaté que ces éléments se trouvaient à divers stades de maturité.

48. Compte tenu des changements organisationnels et structurels et de la refonte des procédures internes qui ont eu lieu à l'ONUDI ces dernières années, les inspecteurs estiment qu'il faudrait réexaminer les divers éléments du cadre de transparence pour les clarifier ou les actualiser, selon que de besoin. Dans cet exercice, le cadre de contrôle interne devrait faire l'objet d'un examen particulier.

Coordination et échange d'informations

49. En réponse au questionnaire du CCI, la direction de l'ONUDI a indiqué que les directeurs principaux étaient responsables de la coordination et de la collaboration entre les services et les activités relevant de leurs domaines de compétence respectifs, ainsi qu'avec d'autres unités opérationnelles, si nécessaire. L'examen a montré que la coordination était souvent fondée sur des interactions personnelles dans l'ensemble de l'Organisation. Comme le montre le tableau 3, le personnel estime que certaines difficultés persistent au niveau de l'exécution, notamment en matière de coordination entre les unités administratives et entre le Siège et les bureaux extérieurs.

²¹ UNIDO/DGB/(O).121 et UNIDO/DGB/(M).110/Rev.2.

Tableau 3: Opinion des membres du personnel de l'ONUDI concernant la coordination (pourcentage des personnes interrogées)

	D'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Je pense que la coordination est suffisante au sein des unités administratives du Secrétariat de l'ONUDI	12,6	30,8	28,4	20,4	7,8
Je pense que la coordination est suffisante entre les unités administratives du Secrétariat de l'ONUDI	8,1	21,3	32,6	26,3	11,7
Je pense que la coordination est suffisante entre le Siège de l'ONUDI et le réseau des bureaux extérieurs	8,4	20,7	34,1	23,6	13,2

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du personnel de l'ONUDI (2016).

50. Il ressort de l'analyse de la description de la structure du Secrétariat présentée dans les circulaires du Directeur général de 2016 que plusieurs unités administratives exercent des responsabilités dans des fonctions similaires, telles que la mobilisation de ressources, la gestion axée sur les résultats et les relations avec les partenaires extérieurs. Dans le même temps, des fonctions pouvant donner lieu à des synergies sont placées dans différentes parties de l'Organisation, sous l'autorité de différents directeurs principaux. C'est le cas des relations extérieures et de la communication, de l'assistance technique et de la représentation hors Siège, ainsi que de l'assistance technique et de la recherche. Même s'il est régulièrement question de coordination dans les circulaires du Directeur général, il n'y a aucun mécanisme de coordination institutionnalisé autre que celui mis en œuvre par le Conseil exécutif. **Les inspecteurs ont conclu que la question du renforcement de la coordination dans l'ensemble du Secrétariat devrait être soigneusement examinée par la direction de l'ONUDI afin d'éviter les chevauchements et les doubles emplois et d'accroître les synergies.**

51. Le Secrétariat dispose d'un certain nombre de canaux de communication interne pour diffuser l'information (instruments administratifs, intranet). Toutefois, les inspecteurs ont reçu des informations de différentes sources indiquant que la communication n'était pas toujours perçue comme suffisante, même sur des décisions importantes de gestion. Compte tenu de la diversité des contextes dans lesquels opère l'ONUDI, des explications et une transparence appropriées sont cruciales lorsque des décisions sont prises sur des questions majeures, telles que la restructuration du Secrétariat, les réaffectations de fonctionnaires et les réformes du réseau des bureaux extérieurs. Les inspecteurs estiment qu'une communication transparente est un élément clef de tout processus de gestion du changement, car elle a une incidence directe sur l'implication du personnel et la confiance que lui inspire la gestion.

B. Gestion et administration générales

52. Au sein du Secrétariat, la composante chargée de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes regroupe des fonctions administratives et d'appui et coordonne les services administratifs tels que ceux des finances, des achats et des technologies de l'information. Sa capacité interne a été mise à rude épreuve, alors que sa charge de travail a augmenté en raison des exigences élevées de l'expansion des activités de la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique. La direction de l'ONUDI a déclaré qu'en dépit de l'augmentation de la charge de travail, le niveau des services pouvait être maintenu compte tenu des gains d'efficacité découlant du programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et du dévouement du personnel. Cette déclaration est partiellement confirmée par les notes attribuées par le personnel à la qualité des services fournis par la composante chargée de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes au sein de l'ONUDI et dans le cadre des services communs au Centre international de Vienne (voir tableau 4). Aucune lacune majeure n'avait été signalée et le niveau de satisfaction était généralement supérieur à la moyenne.

Tableau 4: Opinion des membres du personnel de l'ONUDI concernant la qualité des services administratifs et des services d'appui (pourcentage des personnes interrogées)

		Très bonne	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Très mauvaise	Utilisateur irrégulier
Finances		13,2	37,4	27,5	9,6	4,5	7,8
Technologies de l'information et des communications		19,0	41,3	26,8	4,2	2,4	6,3
Voyages		22,3	45,2	16,0	2,7	1,8	12,0
Achats		18,6	39,8	19,0	4,5	1,8	16,3
Centre international de Vienne	Restauration (ONUDI) ^a	8,1	24,7	26,2	16,0	4,2	20,8
	Gestion des bâtiments (ONUDI)	24,4	38,6	12,9	1,2	1,5	21,4

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du personnel de l'ONUDI (2016).

^a Les notes se rapportent probablement au niveau de satisfaction quant à la qualité et à la variété de la nourriture et des services plutôt qu'à la gestion de la restauration par l'ONUDI.

Achats

53. La division des services d'achat est chargée de centraliser les achats de biens et services pour les projets de coopération technique (achats liés à la coopération technique) et les besoins du Siège (achats non liés à la coopération technique). Les procédures sont régies par le règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONUDI et par le manuel des achats de 2013, et sont conformes aux principes d'équité, d'intégrité, de concurrence et de transparence établis pour les achats au sein du système des Nations Unies²².

54. Le volume des achats a été estimé à 147 866 642 euros pour 2015, dont environ 22,5 % étaient consacrés aux achats non liés à la coopération technique. Les procédures d'achat varient en fonction de la valeur des engagements de dépenses envisagés. Le Comité des achats sert d'organe consultatif au Directeur principal chargé de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes pour déterminer si le processus de passation de marché est conforme au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation. Les comptes rendus des réunions du Comité des achats montrent que la documentation est bien tenue et détaillée.

55. Les inspecteurs ont relevé plusieurs bonnes pratiques en matière d'achats. Le manuel des achats est complété par une série de notes d'orientation qui appuient le processus conformément aux normes internes. L'ONUDI a introduit un système innovant d'achats électroniques lorsque le progiciel de gestion intégré a été déployé, ce qui a permis de rationaliser l'efficacité des achats et d'améliorer la productivité du personnel chargé des achats. Ce système a également permis d'améliorer l'échange d'informations, dans la mesure où les rapports relatifs aux contrats d'achat et les informations connexes sont disponibles sur le réseau extranet de l'ONUDI.

Voyages

56. L'ONUDI dépense en moyenne environ 6 millions d'euros par an pour les voyages. Alors que 1,3 million d'euros correspondent aux dépenses de voyages relevant du budget ordinaire, le reste est lié à l'exécution des activités de coopération technique. En mars 2015, la direction de l'ONUDI a adopté une politique révisée sur les voyages, en réponse à la demande du Conseil du développement industriel de réduire les coûts et de rationaliser les normes d'hébergement pour les voyages officiels²³. Cette politique intègre certains aspects de la politique des voyages de l'Organisation des Nations Unies (2013) mais en diffère en ce qu'elle impose des règles plus strictes dans certains cas (suppression de l'indemnité journalière de subsistance supplémentaire pour les directeurs et les fonctionnaires de rang supérieur, limitations concernant le nombre de jours de voyage des responsables et du personnel). Certaines dispositions de la politique de l'ONU n'ont pas été jugées conformes aux conditions propres à l'ONUDI, tandis que d'autres n'ont pas été officiellement

²² UNIDO/AI/2013/02.

²³ Décision IDB.39/Dec.12 du Conseil: Programme et budgets, 2014-2015, par. g).

adoptées mais, d'après la direction de l'ONUDI, sont appliquées dans la pratique (normes d'hébergement). Donnant l'exemple, le Directeur général a renoncé au droit de voyager en première classe lors de ses déplacements officiels. Au niveau opérationnel, un système de réservation en ligne pour l'achat de billets a été mis en place en 2012, ce qui a entraîné une réduction sensible des coûts de transaction, et des économies d'environ 150 000 euros pour 2015, selon les estimations du Secrétariat de l'ONUDI.

57. **Saluant ces efforts, les inspecteurs suggèrent qu'une évaluation des économies découlant de la mise en œuvre de la nouvelle politique de voyages soit présentée au Conseil du développement industriel après une période de trois ans pour déterminer si les mesures susmentionnées ont produit les effets escomptés ou devraient être réajustées.**

Services communs

58. L'ONUDI est l'un des organismes participant à la gestion des services communs aux organisations sises au Centre international de Vienne. Le mémorandum d'accord de 1977 ayant trait à la répartition des services communs a établi le cadre de collaboration et les responsabilités entre l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Agence internationale de l'énergie atomique et l'ONUDI. Il a été modifié en 1998 pour inclure l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires comme cliente, mais non comme prestataire de services. En vertu de ce mémorandum, l'ONUDI est responsable de la gestion des bâtiments et des services de restauration.

59. La structure de gouvernance comprend le Comité sur les services communs, qui prodigue des conseils, coordonne la gestion de tous les services communs au niveau des chefs de l'Administration et fait rapport aux chefs de secrétariat des différentes organisations. Ce comité est appuyé par des comités conjoints, dont le plus grand est le comité de l'infrastructure, chargé de la gestion de la sûreté et de la sécurité, de l'échange d'informations sur ces questions, de la gestion des bâtiments, des objets d'art et des expositions ainsi que d'autres questions que lui soumet le Comité sur les services communs. Une formule de partage des coûts a été arrêtée pour déterminer la contribution financière de chaque organisation sur la base de paramètres tels que la superficie occupée et les effectifs. Les inspecteurs ont recensé les bonnes pratiques adoptées au sein de la structure de gouvernance des services communs, y compris la rotation régulière de la présidence du comité de l'infrastructure et la mise à jour annuelle des paramètres pris en compte dans la formule de partage des coûts.

60. La répartition des obligations ayant trait aux services communs n'a pas beaucoup changé par rapport au dispositif initial, en dépit de l'évolution ultérieure de la situation; par exemple, lorsque l'ONUDI était chargée de la gestion des bâtiments en 1977, elle était la plus importante des organisations sises à Vienne, ce qui n'est plus le cas. Lors de la préparation de la présente étude, ni l'ONUDI ni ses partenaires n'ont indiqué qu'il fallait réexaminer le mémorandum d'accord pour réorganiser les responsabilités. Ils ont déclaré que le cadre actuel fonctionnait de manière appropriée. Toutefois, étant donné que le mémorandum d'accord décrit les responsabilités respectives en termes généraux, le Commissaire aux comptes a suggéré que les responsabilités de l'ONUDI concernant l'entretien et la réparation des bâtiments du Centre International de Vienne soient mieux définies. **Les inspecteurs estiment qu'une amélioration possible pourrait être d'officialiser la relation de fait existant actuellement entre les signataires en définissant mieux les rôles et responsabilités attendus sous forme de procédures écrites et d'accords de prestation de services. Cela pourrait permettre un meilleur suivi de la performance de chaque service.**

IV. CADRE DE FINANCEMENT

61. Les ressources financières de l'ONUDI sont divisées en trois grandes composantes. Le budget ordinaire (en euros), qui est financé principalement (à plus de 98 %) par les contributions des États Membres, complétées par d'autres sources, comme les intérêts provenant des recettes, la vente de publications et les contributions des gouvernements aux bureaux extérieurs. Des contributions volontaires (en dollars des États-Unis) sont reçues de diverses catégories de donateurs. Le budget opérationnel (en euros) est financé essentiellement par les recettes du remboursement des dépenses d'appui résultant de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Le tableau 5 présente les montants de chacun de ces éléments pour 2012-2013 et 2014-2015, pour lesquels des renseignements complets étaient disponibles, et les estimations pour 2016-2017, qui indiquent les proportions respectives des différentes catégories de ressources financières.

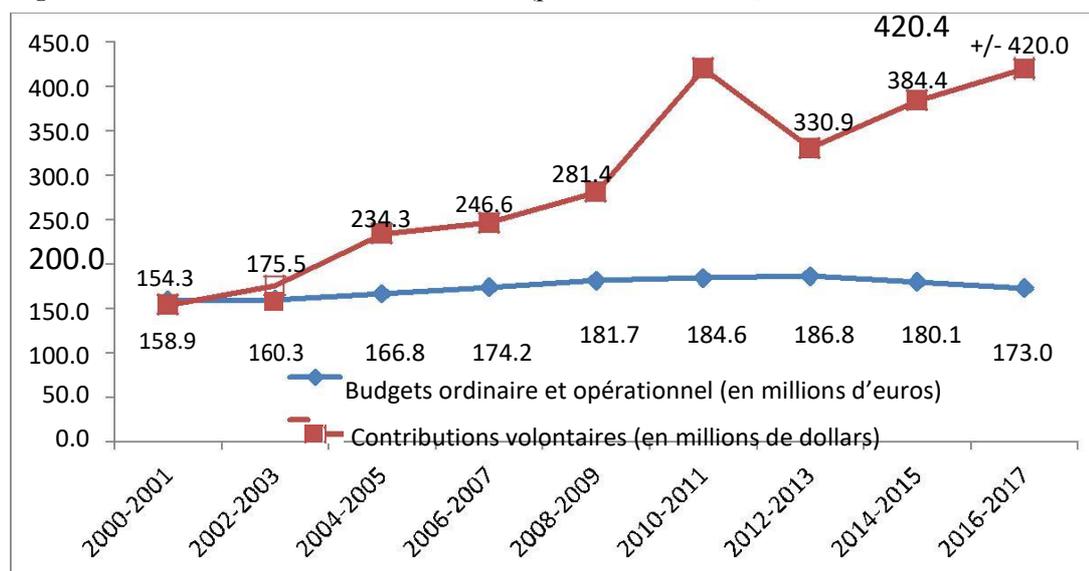
Tableau 5: Structure des ressources financières de l'ONUDI (en millions d'euros ou de dollars des États-Unis)

	2012-2013	2014-2015	2016-2017
Budget ordinaire	157,9 millions d'euros	147,3 millions d'euros	138,9 millions d'euros
Budget opérationnel	28,9 millions d'euros	32,8 millions d'euros	34,1 millions d'euros
Contributions volontaires	330,9 millions de dollars É.-U.	384,4 millions de dollars É.-U.	420 millions de dollars É.-U. (estimation)

Source: Documents des programmes et budgets et informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

62. L'importance relative du budget ordinaire et des contributions volontaires a beaucoup changé au cours des deux dernières décennies (voir figure I). Une évolution structurelle similaire est observée dans d'autres organismes des Nations Unies. Dans le cas de l'ONUDI, la conjugaison des tendances d'augmentation des contributions volontaires et de diminution du budget ordinaire ont entraîné de profonds changements dans le modèle de financement, de sorte que les recettes et les dépenses au titre de la coopération technique sont devenues prédominantes. Le rapport entre le budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires est actuellement d'environ 1:3 alors qu'il y a 15 ans, ces deux composantes étaient plus ou moins égales. Au cours de l'examen, les représentants de nombreux États Membres ont exprimé leur réticence à l'idée d'accroître le financement des structures de gestion assuré par le budget ordinaire, car cela est souvent perçu comme un détournement des ressources des programmes d'assistance technique.

Figure I: Évolution des ressources de l'ONUDI (par exercice biennal, en millions d'euros ou de dollars des États-Unis)



Source: Documents des programmes et budgets et informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI. Voir aussi annexe III.

63. En 2016, le Commissaire aux comptes a alerté l'Organisation sur les différents risques qui découlent de ce déséquilibre croissant²⁴. Les restrictions dont font l'objet les ressources du budget ordinaire imposent des contraintes en matière de gestion et des mesures de contrôle strict de toutes les dépenses budgétaires. Le budget opérationnel permet de compenser partiellement la diminution du budget ordinaire. Dans le même temps, il reflète l'augmentation constante des activités de coopération technique qui nécessitent un soutien supplémentaire de l'Organisation, sous la forme de services d'appui et d'achat ainsi que de conseils juridiques. Cela pourrait entraîner de fortes tensions structurelles.

64. On peut faire valoir que le modèle actuel comporte certains aspects positifs. La direction de l'ONUDI a estimé que la rationalisation des procédures et des processus à l'aide du progiciel de gestion intégré avait permis d'importants gains de productivité. Sur la base des chiffres fournis par le Secrétariat, on a estimé qu'en 2000, une unité de contribution demandée se traduisait par 1,47 unité de contributions volontaires, alors qu'en 2015, la même unité de contribution se traduisait par 3,09 unités de contributions volontaires. D'un autre côté, ce modèle a des limites. Il révèle une plus grande dépendance vis-à-vis des contributions volontaires, ce qui pourrait rendre plus difficile l'établissement de prévisions relatives aux ressources disponibles. Le Commissaire aux comptes a fait observer que cette tendance pouvait comporter des risques pour l'avenir. Il a recommandé que la direction suive de près l'évolution de la situation au cours des prochaines années²⁵.

65. Celle-ci a eu une incidence notable sur la portée générale des activités menées par l'ONUDI. Les fonctions essentielles telles que la recherche, la statistique, l'établissement de normes et la participation aux activités du système des Nations Unies ont été réduites par rapport aux projets de coopération technique. Compte tenu de la provenance des recettes, les entités de coopération technique sont perçues comme des "centres de profit" capables d'attirer les financements des donateurs. Le paysage financier de l'Organisation est aujourd'hui pratiquement dominé par les fonds multilatéraux spéciaux. En outre, au niveau de l'exécution, 66 % du personnel estiment que le travail de leurs unités administratives a souffert des contraintes financières et budgétaires. Les membres du personnel ont exprimé des préoccupations concernant les capacités financières et humaines dont leurs unités ont besoin pour remplir leur mandat à long terme.

Contributions mises en recouvrement

66. Le volume des contributions mises en recouvrement a diminué au fil des ans, comme le montre le tableau 6. Dans le budget pour 2016-2017, il était de 136,4 millions d'euros, soit une baisse de 16,8 millions d'euros par rapport à 2012-2013 (153,2 millions), c'est-à-dire qu'il a reculé pour s'établir à des niveaux comparables à ceux du début des années 2000 (en valeur nominale). Cette diminution de 11 % s'explique par le retrait de plusieurs États Membres depuis 2012. En 2011, le Comité des programmes et des budgets et le Conseil du développement industriel ont décidé que la diminution de ressources due au retrait de certains États Membres ne devait pas être compensée ou remplacée par l'augmentation des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres restants²⁶. La direction de l'ONUDI a dû réajuster le budget ordinaire et mettre en œuvre des contrôles financiers et des mesures d'économie stricts pour préserver la viabilité financière de l'Organisation. **Les inspecteurs estiment que les organes directeurs doivent suivre la situation de près pour faire en sorte que le budget ordinaire prévoie des ressources suffisantes pour l'ONUDI, afin de lui permettre non seulement de financer ses activités de coopération technique, mais également de remplir les autres fonctions que lui prescrit son mandat d'institution spécialisée des Nations Unies.**

²⁴ IDB.44/3-PBC.32/3: Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'année financière allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015 (par. 97 à 99).

²⁵ *Ibid.*, par. 67.

²⁶ Décision IDB.39/Dec.7 du Conseil: Programmes et budgets, 2012-2013.

Tableau 6: Évolution des contributions mises en recouvrement depuis 2012-2013

Exercice biennal	États Membres	Contributions mises en recouvrement (en millions d'euros)	Baisse par rapport à l'exercice précédent	Baisse totale
2012-2013	176 (2012)	153,2	–	–
	174 (2013)			
2014-2015	173 (2014)	143,7	6,2 %	–
	171 (2015)			
2016-2017	170 (2016)	136,4	5,1 %	11 %
	168 (2017)			

Source: Décisions adoptées par la Conférence générale sur les programmes et les budgets.

67. Afin d'atténuer les contraintes dues au manque de ressources, le Conseil du développement industriel a approuvé en 2015 la création de deux comptes spéciaux proposés par le Directeur général: le Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base et b) le Fonds d'équipement, qui sont opérationnels depuis 2016²⁷. À court terme, le premier semble un moyen novateur de mobiliser des contributions volontaires qui seront affectées au financement des activités de base du Secrétariat. Toutefois, il ne fonctionne pas encore comme une solution durable, comme l'a noté le Commissaire aux comptes. **La direction de l'ONUDI devrait redoubler d'efforts pour se rapprocher d'éventuels donateurs afin de mobiliser des fonds destinés aux comptes spéciaux, en élaborant des études de cas sur les besoins de contributions de l'Organisation et les avantages que celles-ci pourraient avoir. Dans ce contexte, les inspecteurs ont également noté l'appel lancé par le Conseil du développement industriel en faveur d'une augmentation des contributions au Fonds d'affectation spéciale pour les partenariats, au Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base et au Fonds d'équipement²⁸.**

68. Les contraintes budgétaires et financières sont exacerbées par le montant des arriérés de contributions et le versement tardif des contributions mises en recouvrement au cours de l'exercice biennal pour lequel elles sont dues. Le taux de recouvrement pour 2014-2015 était de 90,6 %, en baisse par rapport à son niveau de 2012-2013, qui était de 96,9 %. En juin 2016, le montant cumulé des contributions mises en recouvrement non versées était de plus de 110 millions d'euros, dont environ 39,5 millions d'euros pour les États Membres actuels et 71,2 millions d'euros pour les anciens États Membres²⁹. La direction de l'ONUDI a indiqué qu'elle travaillait activement avec les États Membres sur la mise en place de plans de paiement pluriannuels modulables. **Ayant à l'esprit les articles 6 et 15 de l'Acte constitutif, les inspecteurs appuient la position régulièrement exprimée par le Conseil du développement industriel lorsqu'il exhorte les États Membres actuels et anciens à remplir leurs obligations juridiques et leurs engagements financiers envers l'Organisation.**

Contributions volontaires

69. Les contributions volontaires, qui constituent une source majeure de fonds pour l'Organisation, sont essentiellement affectées aux programmes et projets de coopération technique. Leur montant a régulièrement augmenté et les projections pour 2016-2017 font aussi apparaître une tendance à la hausse. Cette augmentation est interprétée par la direction comme le signe que l'Organisation est de plus en plus reconnue comme un prestataire efficace de services de développement, compte tenu de ses avantages comparatifs. Les entretiens avec les représentants des États Membres et les résultats de l'enquête du CCI ont largement confirmé cette affirmation.

70. Le tableau 7 montre la situation actuelle des contributions volontaires. Les contributions du Fonds pour l'environnement mondial et du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal sont soumises à des fluctuations annuelles, mais ont représenté environ 50 % du montant total des contributions volontaires ces dernières années et leur proportion devrait être encore plus élevée dans les années à venir. L'ONUDI est donc fortement tributaire de ce type de recettes. L'Union européenne est également restée un

²⁷ Décision IDB.43/Dec.6 du Conseil: Programmes et budgets, 2016-2017. En décembre 2016, le solde de ce compte spécial était négligeable tandis que celui du Fonds d'équipement s'élevait à 810 211 euros.

²⁸ Décision du Conseil IDB.44/Dec. 8: Cinquantième anniversaire de l'ONUDI.

²⁹ Le montant cumulé ci-dessus comprend 69,1 millions d'euros (États-Unis d'Amérique, État Membre jusqu'en 1996) et 2,1 millions d'euros de l'ex-Yougoslavie (arriérés de contribution à régler conformément à la résolution 63/249, comme indiqué dans le rapport du Directeur général sur la situation financière de l'ONUDI; voir IDB.44/4-PBC.32/4).

important donateur pour l'Organisation. La part du mécanisme de financement commun des Nations Unies dans les ressources est faible. Les contributions bilatérales proviennent principalement d'un groupe relativement restreint de donateurs, cinq pays versant près de 50 % de ces contributions³⁰. Il convient de noter que plusieurs anciens États Membres continuent de financer les activités de l'ONUDI dans le cadre d'accords bilatéraux ou de fonds communs.

Tableau 7: Aperçu général des contributions volontaires, y compris celles versées au titre d'accords bilatéraux, 2016

	Montant (millions de dollars des États-Unis)	Pourcentage des contributions volontaires totales
Fonds pour l'environnement mondial	79,5	37,9 %
Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal	38,3	18,2 %
Fonds d'affectation spéciale financés par des tiers	36	17,1 %
Fonds de développement industriel	29,5	14,1 %
Union européenne	16,9	8 %
Autres fonds d'affectation spéciale ^a	3,3	1,6 %
Fonds d'affectation spéciale autofinancés	3,2	1,5 %
ONUDI ^b	2,5	1,2 %
Fonds du PNUD ^c	0,9	0,4 %
Total	210,1	100 %

Source: Données fondées sur les informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

^a Y compris les projets et les subventions financés par d'autres organismes et fonds des Nations Unies, le Fonds du programme "Unité d'action des Nations Unies", le Fonds PNUD-Espagne pour la réalisation des OMD, le Fonds commun pour les produits de base, les activités cofinancées du service de promotion des investissements et d'autres entités – ^b Relevant du budget ordinaire (Programme ordinaire de coopération technique; il ne s'agit pas d'une contribution volontaire à proprement parler) – ^c Ensemble des fonds du PNUD, y compris les fonds d'affectation spéciale qu'il administre, mais à l'exclusion du Fonds pour l'environnement mondial, qu'il finance.

71. L'affectation de fonds à des fins particulières est une pratique répandue que le donateur adopte principalement sur la base de ses priorités et politiques. À l'ONUDI, les contributions volontaires restent, dans une très large mesure, réservées aux projets. Cela laisse à la direction de l'Organisation peu de marge lors de la planification et de la hiérarchisation de l'affectation des ressources. Les fonds d'affectation spéciale thématique ont été conçus pour attirer des ressources et des financements programmables, assortis d'un nombre plus restreint de critères d'affectation, mais ils n'ont jusque-là recueilli que peu de ressources (voir annexe III).

72. Les conditions imposées par les donateurs sont rarement les mêmes et évoluent au fil du temps. Les diverses conditions dont sont assortis les dons – élaboration et révision d'accords juridiques spéciaux, application de procédures d'achat et respect de modalités changeantes de suivi et d'établissement de rapports – se traduisent par une charge administrative supplémentaire pour la direction de l'ONUDI.

73. La réduction du montant des contributions préaffectées devrait être un objectif commun des États Membres et de la direction de l'Organisation. Le Comité des programmes et des budgets exhorte régulièrement les États Membres à envisager de verser à l'ONUDI des contributions qui lui permettent de participer à des programmes nécessitant un cofinancement, soit en contribuant à des fonds d'affectation spéciale, soit en octroyant des financements à des fins spéciales au niveau national ou international³¹. Les efforts déployés actuellement par la direction de l'ONUDI pour accroître la transparence et renforcer le suivi et l'établissement de rapports visent à renforcer la confiance des donateurs et à limiter certaines pratiques liées à l'affectation des fonds.

74. Les inspecteurs ont aussi noté les discussions organisées pendant les sessions de 2015 du Comité des programmes et des budgets et du Conseil du développement industriel sur l'adoption d'une approche normalisée concernant le traitement des soldes inutilisés des crédits ouverts. Aucune décision n'a été prise à ce

³⁰ Italie, Japon, Norvège, Suède et Suisse.

³¹ Voir, par exemple, IDB.44/8: Conclusion 2016/9 sur la mobilisation de ressources financières.

jour. Les inspecteurs considèrent que cette possibilité devrait être étudiée plus avant afin de fournir des ressources au Secrétariat de l'ONUDI dans les domaines où il en a besoin. Par exemple, la Conférence générale a créé, dans le passé, des comptes spéciaux à partir des soldes inutilisés de crédits ouverts, ce qui a permis de financer le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle³². Entre temps, certains pays ont volontairement renoncé à ces soldes, qui ont été portés au crédit de fonds d'affectation spéciale et affectés principalement à des services de coopération technique.

Dépenses d'appui aux programmes

75. Les dépenses d'appui aux programmes sont des coûts supportés par l'ONUDI pour permettre l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et de projets financés par des ressources extrabudgétaires. Elles sont imputées aux contributions volontaires et font désormais partie intégrante du budget de l'Organisation. Ces dépenses ont augmenté, pour représenter une proportion importante des ressources de l'ONUDI (environ un cinquième de son financement de base), et ont principalement servi à financer une proportion similaire des effectifs. Leur taux standard est de 13 % des dépenses effectives. Conformément au règlement financier de l'ONUDI (règle 106.4.2), toute exception au taux standard nécessite l'approbation du Directeur général. L'ONUDI a conclu avec les principaux donateurs, tels que le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal et l'Union européenne, des accords-cadres spéciaux prévoyant un système spécial de remboursement des dépenses d'appui. Les donateurs rechignent de plus en plus à payer les dépenses d'appui aux programmes au taux standard, et imposent leurs propres exigences pour la fourniture d'assistance technique. Le Commissaire aux comptes a souligné à plusieurs reprises que les dépenses d'appui aux programmes imputées aux donateurs ne couvriraient pas entièrement les coûts administratifs supportés par l'Organisation³³. Cette observation a été confirmée par la direction de l'ONUDI, qui a déclaré que les recettes perçues au titre du remboursement des dépenses d'appui par les donateurs ne compensaient que partiellement les coûts des services d'appui fournis par le Secrétariat pour mettre en œuvre les projets financés par des contributions données.

76. En décembre 2016, la direction de l'ONUDI a réexaminé sa politique concernant les dépenses d'appui aux programmes, laquelle remonte à 1999, et révisé les principes régissant le recouvrement des coûts afin de les harmoniser et de les optimiser. **Les inspecteurs l'encouragent à poursuivre ses efforts en vue de calculer plus précisément, à l'aide des fonctionnalités du progiciel de gestion intégré, le temps consacré par les responsables de projets et tous les autres services d'appui de l'ONUDI à l'exécution des projets. Cela permettra à la direction de l'ONUDI de montrer clairement les ressources allouées à l'appui aux projets de coopération technique et pourrait contribuer à déterminer ces coûts plus efficacement.**

Coordination de la mobilisation de ressources

77. Plusieurs services du Secrétariat de l'ONUDI interviennent dans la mobilisation de ressources. L'unité chargée des relations stratégiques avec les donateurs œuvre en faveur du renforcement des relations avec les pays donateurs traditionnels, y compris les États non Membres, aux plans stratégique et politique. Le Département des programmes régionaux et de la représentation hors Siège joue un rôle important, principalement par l'intermédiaire des bureaux extérieurs, en déterminant les priorités des donateurs en matière de développement national et de financement. De par leurs fonctions, les responsables de la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique s'emploient aussi à mobiliser des ressources pour les programmes et projets d'assistance technique. Des exemples donnés au cours de l'examen tendent à montrer un manque de coordination dans la mobilisation de ressources, notamment dans les relations avec les donateurs, et l'insuffisance de l'échange d'informations sur l'action menée par les différents services de l'ONUDI.

78. **De l'avis des inspecteurs, l'ONUDI tirerait parti d'une stratégie bien établie de mobilisation des ressources précisant les objectifs de financement à l'échelle de l'Organisation, conformément aux recommandations du rapport du CCI de 2014 sur la fonction de mobilisation de ressources au sein du système des Nations Unies³⁴.** Une telle stratégie devrait déterminer l'ampleur des ressources extrabudgétaires et définir de nouvelles sources de financement pour les activités autres que celles de coopération technique,

³² Décision GC.15/Dec.13 de la Conférence générale: Soldes inutilisés des crédits ouverts.

³³ Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'année financière allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015 (IDB.44/3-PBC.32/3) et Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel pour l'année financière allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014 (IDB.43/3-PBC.31/3).

³⁴ JIU/REP/2014/1: Analyse de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies.

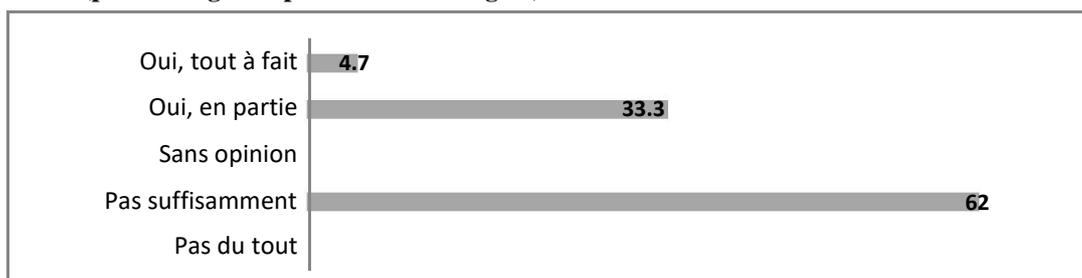
comme la recherche ou les fonctions normatives et d'élaboration de normes. Cela pourrait permettre de générer des revenus, d'élargir le champ d'activités couvert et d'appuyer les rôles, les responsabilités et les procédures susceptibles de contribuer à l'élaboration d'une approche globale.

79. Dans ce contexte, les inspecteurs reconnaissent que les réunions des donateurs de l'ONUDI, lancées en 2012, constituent une bonne pratique. Ces réunions ne sont pas des opérations de collecte ou d'annonce de contributions, mais plutôt des occasions, pour l'ONUDI, de présenter des exemples de projets de coopération technique réussis à différents types de parties prenantes, de donateurs et de bénéficiaires. Elles permettent de susciter plus d'intérêt et d'attention pour l'utilité de l'Organisation, dont l'influence s'exerce en particulier dans le cadre des activités qu'elle met en œuvre, au niveau tant régional que national.

Viabilité financière

80. Lors de la préparation du présent examen, la direction de l'ONUDI et des représentants d'États Membres ont souligné que les effets néfastes de la situation financière de l'Organisation constituaient la principale difficulté dans la situation actuelle et un risque majeur pour l'avenir. Les inspecteurs ont noté que les deux tiers environ des membres du Conseil du développement industriel avaient exprimé leurs préoccupations concernant le modèle de financement en vigueur, fondé sur une combinaison de contributions obligatoires et volontaires, et sa capacité à assurer la prévisibilité et la viabilité de la situation financière de l'Organisation (voir figure II). Dans le même temps, les membres du Conseil ont indiqué que la direction de l'ONUDI étudiait activement de nouvelles sources de recettes et de revenus.

Figure II: Réponses des membres du Conseil du développement industriel à la question: le modèle actuel de financement de l'ONUDI assure-t-il la prévisibilité et la viabilité de la situation financière de l'Organisation à moyen et à long terme? (pourcentage des personnes interrogées)



Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du Conseil du développement industriel (2016).

81. Le Directeur général présente régulièrement des rapports sur divers aspects de la situation financière au Comité des programmes et des budgets et au Conseil du développement industriel, pour examen. Les circonstances actuelles ne permettent pas de trouver de solutions simples ou rapides pour améliorer cette situation. Les inspecteurs soulignent que la question nécessite un engagement conjoint de la direction et des États Membres pour évaluer tous les aspects du problème des ressources. Rappelant le soutien apporté par la communauté internationale aux mandats de l'ONUDI (voir par. 10), ils estiment que l'amélioration durable de la santé financière de l'Organisation, nécessaire pour lui permettre de remplir ses mandats de base et additionnels, passe par le ferme appui des États Membres et leur détermination à promouvoir activement l'Organisation, ses mandats et ses fonctions. Pour susciter un nouvel élan, les inspecteurs suggèrent que le Directeur général propose, dans un document de synthèse à soumettre à l'examen des organes directeurs, les différentes mesures qu'il serait possible de prendre pour faire face à la situation financière de l'ONUDI de manière globale, en vue de son amélioration progressive.

82. L'application des recommandations ci-après devrait contribuer à la consolidation de la situation financière de l'Organisation.

Recommandation 3

Le Conseil du développement industriel devrait veiller à ce que les ressources du budget ordinaire soient suffisantes pour financer les fonctions essentielles de l'Organisation et permettre à celle-ci de mener à bien tous ses mandats d'institution spécialisée des Nations Unies de manière cohérente et durable, conformément aux dispositions de la Déclaration de Lima. Dans ce contexte, conformément à sa décision IDB.44/Dec.8, il pourrait également inviter les États Membres de l'ONUDI à augmenter leurs contributions aux comptes spéciaux créés par le Secrétariat.

Recommandation 4

Le Directeur général devrait présenter au Conseil du développement industriel, à sa quarante-sixième session, en 2018, un rapport d'ensemble visant à améliorer la situation financière de l'Organisation et contenant des propositions sur les principales catégories de ses ressources (budget ordinaire, budget opérationnel et contributions volontaires).

V. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET GESTION DES RISQUES

A. Planification stratégique et gestion axée sur les résultats

83. Le cadre de planification stratégique de l'ONUDI est semblable à ceux des autres organismes des Nations Unies. Il se compose: a) de la Déclaration de Lima, adoptée à la session de la Conférence générale tenue en 2013, qui constitue la stratégie politique à long terme et repose sur le principe du développement industriel inclusif et durable; b) du cadre de programmation à moyen terme, qui reflète les grands objectifs et priorités programmatiques, élaboré par le Secrétariat en concertation avec les États Membres et examiné ultérieurement par tous les organes directeurs; et c) des documents de programme et de budget pour l'exercice biennal.

84. La planification stratégique est l'instrument qui permet de recenser et de mobiliser les ressources disponibles et de définir des priorités afin d'allouer ces ressources de manière optimale conformément aux buts et objectifs arrêtés, que les organes directeurs ont entérinés³⁵. Dans le cas d'organismes tels que l'ONUDI, dont une part considérable des activités sont financées par des ressources extrabudgétaires et dont les ressources inscrites au budget ordinaire sont en diminution, la difficulté consiste à équilibrer les activités conformément au mandat général de l'Organisation et à faire en sorte que les programmes et les projets tiennent compte des priorités dont les organes directeurs sont convenus. Dans ce contexte, le Conseil du développement industriel délègue au Directeur général le pouvoir d'approuver les projets devant être financés par le Fonds de développement industriel parmi ceux qui correspondent aux priorités définies dans le cadre de programmation à moyen terme.

85. Dans son évaluation thématique de l'application du cadre élargi de programmation à moyen terme pour la période 2010-2013, le Bureau de l'évaluation indépendante a examiné dans quelle mesure les États Membres s'étaient investis dans la planification³⁶. Actuellement, le Directeur général présente aux organes directeurs, pour examen, une proposition initiale issue de consultations informelles. Deux tiers des membres du Conseil ayant répondu à l'enquête du Corps commun d'inspection se sont dits satisfaits des moyens qu'avaient les États Membres de contribuer à la planification stratégique et de définir les priorités thématiques de l'Organisation. Les inspecteurs estiment que les États Membres de l'ONUDI devraient aborder la planification stratégique comme un moyen de communiquer la vision qu'ils ont de l'avenir de l'Organisation et d'orienter les travaux du Secrétariat. Dans ce contexte, on devrait considérer que l'élaboration du cadre de programmation à moyen terme s'inscrit pleinement dans la définition de la contribution de l'ONUDI à la réalisation des objectifs de développement durable.

86. La direction de l'ONUDI a décidé d'appliquer une gestion axée sur les résultats à grande échelle à compter de la période 2006-2007 et l'a depuis progressivement intégrée à toute l'Organisation. L'importance des systèmes de suivi et d'établissement de rapports axés sur les résultats est fortement soulignée dans le cadre de programmation à moyen terme (2016-2019). Toutefois, dans sa réponse au questionnaire du CCI, la direction de l'ONUDI a reconnu des difficultés dans ce domaine, notamment pour faire correspondre les ressources avec les objectifs stratégiques, recueillir efficacement des données, suivre les performances et en rendre compte aux niveaux de l'organisme, des programmes et des projets. Ces mêmes préoccupations ont été soulignées à maintes reprises dans les rapports d'évaluation internes et les examens externes de l'ONUDI.

87. Ces dernières années, des changements sont intervenus dans l'attribution de la responsabilité de la gestion axée sur les résultats entre les unités administratives et le personnel. L'analyse de la circulaire du Directeur général relative à la structure du Secrétariat montre que la responsabilité est répartie entre différentes unités, telles que le Bureau de la planification stratégique et de la coordination et le Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité. Au sein de la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, le Département des partenariats et du suivi des résultats contribue, à l'échelle interdivisionnelle, à améliorer le suivi des résultats des programmes et des projets. Le Chef de cabinet sert de coordonnateur pour la promotion d'une approche de la gestion axée sur les résultats cohérente à l'échelle de l'ONUDI. **Compte tenu de cette structure à multiples facettes, la direction de l'ONUDI devrait déterminer si les structures actuelles de gestion axée sur les résultats sont efficaces pour renforcer une**

³⁵ JIU/REP/2012/12: Planification stratégique dans le système des Nations Unies.

³⁶ Bureau de l'évaluation indépendante de l'ONUDI, "Independent strategic evaluation: implementation of the expanded UNIDO medium-term programme framework 2010-2013" (évaluation stratégique indépendante de l'application du cadre élargi de programmation à moyen terme de l'ONUDI pour 2010-2013) (ODG/EVA/14/R.5).

culture institutionnelle axée sur les résultats ou s'il conviendrait de concentrer la responsabilité du suivi des performances et des résultats.

88. Le cadre élargi de programmation à moyen terme (2016-2019) s'accompagne d'une analyse approfondie de la situation mais reste, dans une large mesure, un exposé d'intentions exprimées en termes généraux. L'évaluation thématique de 2015 portant sur le cadre précédent faisait état de faiblesses et de points à améliorer, comme l'absence de vision et de priorités stratégiques, et le manque d'objectifs relatifs au suivi et à l'établissement de rapports. En conséquence, la direction de l'ONUDI a inclus dans le cadre pour la période 2016-2019 une section qui présente brièvement un cadre budgétaire et un cadre intégré de résultats et de performance constitué d'un ensemble d'indicateurs institutionnels visant à faciliter le suivi et l'établissement de rapports.

89. Les inspecteurs ont estimé que la structure en deux axes du cadre intégré de résultats et de performance constituait une base adéquate pour organiser les indicateurs internes de l'ONUDI. L'axe 1, qui porte sur les mandats de fond et les activités de développement industriel, est essentiel pour mettre en évidence les réalisations de l'ONUDI en tant qu'organisation de développement. L'axe 2 porte sur la performance institutionnelle, la gestion des programmes et l'efficacité de l'Organisation. Les inspecteurs ont considéré que les indicateurs pris en compte dans l'axe 2 étaient pertinents mais qu'ils ne concernaient qu'une série limitée de processus internes. En particulier, les indicateurs sur l'efficacité et la modernisation de l'Organisation pourraient être complétés par des indicateurs liés à d'autres dimensions, y compris le principe de responsabilité, la coordination, la gestion des résultats et les processus de gestion des ressources humaines.

90. En 2015, la Conférence générale a adopté le cadre élargi de programmation à moyen terme, étant entendu que l'Organisation "établir[ait] un référentiel de base pour ces indicateurs et s'attacher[ait] à les affiner en permanence"³⁷. Les documents présentés en 2016 au Conseil du développement industriel par le Secrétariat ont mis en évidence le travail réalisé par la direction de l'ONUDI face à un certain nombre de difficultés, comme le manque de données disponibles, la faiblesse des ressources internes et les problèmes méthodologiques³⁸. Le plan d'action montre les progrès accomplis à ce jour ainsi que le volume de travail restant à effectuer pour achever l'élaboration du cadre intégré de résultats et de performance³⁹. Ces efforts devraient s'inscrire dans l'entreprise plus vaste d'élaboration du cadre d'indicateurs accompagnant les objectifs de développement durable. **Les inspecteurs encouragent la direction de l'ONUDI à poursuivre ses efforts visant à achever l'élaboration du cadre intégré de résultats et de performance, notamment en précisant les indicateurs encore flous, les référentiels de base qui s'y rapportent et les objectifs escomptés étant donné qu'actuellement, ces éléments ne sont pas définis de manière rigoureuse.**

91. En raison du large éventail d'activités entreprises par l'ONUDI, il est difficile d'évaluer le travail de l'Organisation dans son ensemble. La difficulté consiste à s'appuyer sur les indicateurs de succès choisis aux niveaux des programmes et des projets pour établir des rapports relatifs aux réalisations de l'ONUDI qui soient significatifs d'un point de vue global. L'ONUDI a encore du travail à accomplir s'agissant de définir ses objectifs et réalisations, de les mesurer et d'en rendre compte. En 2016, le Conseil du développement industriel a encouragé le Secrétariat à poursuivre ses efforts en ce sens⁴⁰. Les inspecteurs insistent sur le fait que le succès de cette entreprise exigera des efforts importants et coordonnés de la part des différentes composantes de l'Organisation.

92. En ce qui concerne les activités de coopération technique, la direction de l'ONUDI a fait savoir qu'en 2016, toutes les propositions de projets auraient dû intégrer un cadre logique décrivant des éléments tels que la chaîne de résultats des projets, les indicateurs de mesure des résultats escomptés, les moyens nécessaires pour vérifier ces résultats et les risques associés au projet. Cela représente une nette amélioration par rapport à la situation telle qu'elle était 10 ans auparavant, lorsque seuls 40 % des projets étaient encadrés de la sorte. Les inspecteurs ont également noté que les fonctionnalités intégrées dans le module de gestion du portefeuille et des projets du progiciel de gestion intégré aidaient les administrateurs, en particulier grâce à des tableaux de bord qui facilitaient les tâches de suivi et d'établissement de rapports.

³⁷ Résolution GC.16/Res.1 de la Conférence générale: Cadre de programmation à moyen terme 2016-2019.

³⁸ IDB.44/6-PBC.32/6. Mise à jour des indicateurs et des métadonnées pour le cadre intégré de résultats et de performance; et IDB/44/CRP.4.

³⁹ IDB.44/6/Add.1.

⁴⁰ Décision IDB.44/Dec.2 du Conseil: Rapport annuel.

93. Au niveau des programmes et des projets, les exigences des donateurs limitent souvent l'application des principes de la gestion axée sur les résultats. Certains donateurs observent ces principes à la lettre lorsqu'ils affectent des ressources, permettant aux administrateurs de l'ONUDI de redistribuer les ressources de façon à atteindre les résultats escomptés. D'autres font preuve de moins de souplesse dans l'affectation des ressources et le transfert interne de fonds dans les limites du budget d'un projet.

94. Les inspecteurs encouragent la direction de l'ONUDI à poursuivre ses efforts visant à suivre les résultats de ses activités et à en rendre compte au moyen d'indicateurs significatifs et mesurables, étape nécessaire pour renforcer sa crédibilité et sa fiabilité. La direction de l'ONUDI devrait examiner d'autres options en vue d'inclure dans les rapports qu'elle établit actuellement sur les programmes et les projets des résultats relatifs au portefeuille et à l'Organisation, ce qui illustrerait davantage sa contribution sur les plans économique, social et environnemental.

B. Gestion des risques

95. La gestion globale des risques est une approche à l'échelle de l'organisation qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques par un processus dynamique de recensement, d'appréciation, d'évaluation, de hiérarchisation et de contrôle des risques dans toute l'organisation⁴¹. Il s'agit d'un élément essentiel à un bon système de gouvernance et de responsabilité. La politique de gestion globale des risques (2013)⁴² et le cadre révisé de contrôle interne (2010, nouvelle version en 2013)⁴³ décrivent l'approche de l'ONUDI en matière de gestion des risques. La politique présente, en termes généraux, les concepts fondamentaux d'un cadre global. L'annexe III du cadre de contrôle interne présente plus en détail les rôles et les responsabilités qui interviennent dans l'application du cadre à tous les niveaux de l'Organisation.

96. Dans sa réponse au questionnaire du CCI, la direction de l'ONUDI a reconnu que tous les éléments du cadre de gestion des risques n'étaient pas encore pleinement opérationnels. Selon les procès-verbaux du Conseil exécutif, la gestion des risques n'est pas examinée de façon régulière et il n'existe aucun comité de gestion qui s'y consacre exclusivement et qui travaille activement à mettre en œuvre la politique correspondante en désignant les risques organisationnels et en proposant des mesures d'atténuation. Le cadre intégré de résultats et de performance prévoit des indicateurs de gestion des risques qui déterminent l'efficacité de la gestion des programmes ainsi que l'efficacité du fonctionnement et les progrès de la modernisation de l'Organisation⁴⁴. Ces deux ensembles d'indicateurs pourraient servir de base à la définition de nouvelles mesures dans ce domaine.

97. La gestion des risques est coordonnée au niveau des départements. Le PGI a contribué à l'intégration de la gestion des risques, sur un plan fonctionnel, aux responsabilités des fonctionnaires et des responsables hiérarchiques intervenant dans plusieurs processus internes. Le Secrétariat de l'ONUDI est convaincu que les pratiques de gestion des risques sont bien ancrées dans les processus de fonctionnement existants et font partie intégrante des processus de décision. Le module de gestion du portefeuille et des projets permet aux utilisateurs de cerner les risques et de mieux les gérer pendant le cycle du projet. Toutefois, les entretiens avec des responsables de la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique ont mis en évidence des différences dans les pratiques, ce qui indique que la gestion des risques n'a peut-être pas toujours reçu suffisamment d'attention.

98. Malgré l'absence de référence à des stratégies concrètes de recensement et d'atténuation des risques dans la documentation officielle, les membres du Conseil du développement industriel interrogés par le CCI ont indiqué que la communication par le Secrétariat de l'ONUDI des risques majeurs qui pesaient sur l'Organisation était satisfaisante. Toutefois, cette évaluation n'a pas été jugée suffisamment étayée par les entretiens, certains délégués ne s'étant pas montrés très intéressés ou préoccupés par la question.

99. À la demande du Comité des programmes et des budgets, en 2016, le Directeur général a présenté au Conseil une stratégie générale de gestion des risques axée sur les mesures prises pour faire face aux conséquences financières et administratives découlant du fait que des États Membres se retirent de l'Organisation⁴⁵. Ce rapport répertoriait les principaux concepts de la gestion des risques et l'ensemble des

⁴¹ JIU/REP/2010/4: Examen de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies: cadre de référence.

⁴² UNIDO/DGB/(P).126.

⁴³ UNIDO/DGB/(M).119/Rev.1.

⁴⁴ IDB.43/9-PBC.31/9: Cadre de programmation à moyen terme 2016-2019 (p. 30).

⁴⁵ IDB.44/11: Stratégie générale de gestion des risques.

principes de base du cadre de gestion des risques du Secrétariat, tels qu'ils sont énoncés dans les documents existants. Selon les inspecteurs, la stratégie de gestion globale des risques devrait apporter davantage d'éléments d'analyse concernant les risques définis par la direction de l'ONUDI, la façon dont ils seront évalués et les mesures prises pour les atténuer. En outre, un catalogue centralisant les risques devrait être constitué afin de permettre à chaque composante de l'ONUDI de déterminer de manière claire et cohérente les risques et les mesures d'atténuation qui la concernent le plus.

100. Il est indiqué, au paragraphe 2 de la politique de gestion globale des risques, que l'ONUDI est susceptible de faire face à des risques stratégiques, opérationnels, juridiques, organisationnels, administratifs, financiers, techniques et environnementaux, et à des risques pour sa réputation, tant au niveau institutionnel qu'au niveau opérationnel. Les inspecteurs estiment que l'ONUDI gagnerait à préciser cette déclaration et à approfondir l'analyse de ces éléments. Les résultats de cet exercice devraient être communiqués de manière formelle, et régulièrement, aux États Membres, car il leur appartient de fixer le niveau de tolérance au risque de l'Organisation dans l'accomplissement de son mandat et de guider le Secrétariat en conséquence.

101. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la gestion des risques au sein de l'ONUDI.

Recommandation 5

Le Directeur général devrait étoffer la stratégie de gestion des risques présentée à la quarante-quatrième session du Conseil du développement industriel afin qu'elle permette de s'attaquer de manière globale, par des mesures d'atténuation, à tous les risques majeurs qui pèsent sur l'Organisation, et la soumettre au Conseil pour approbation à sa quarante-sixième session, en 2018.

VI. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

102. Le présent examen a eu lieu pendant une période difficile pour le Service de la gestion des ressources humaines. La situation financière impose de sévères restrictions sur le plan du recrutement et de la planification des ressources. En conséquence, en février 2016, le Service a été placé sous la tutelle du Bureau du Directeur général de sorte qu'il puisse bénéficier d'orientations stratégiques plus précises. En septembre 2016, sa Directrice a été nommée Directrice principale de la composante chargée de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes, tout en conservant les responsabilités du Service de la gestion des ressources humaines. **Compte tenu des difficultés stratégiques et opérationnelles liées à ces deux fonctions, les inspecteurs ne considèrent pas opportun que ces postes soient occupés par la même personne et invitent le Directeur général à prendre les mesures nécessaires pour remédier à cette situation.**

103. L'évolution récente des dépenses de personnel relatives aux fonctionnaires et au personnel de projet est présentée dans le tableau 8. En 2016, les dépenses de personnel représentaient 72 % des ressources combinées du budget ordinaire et du budget opérationnel, une proportion similaire à celle observée dans de nombreux autres organismes des Nations Unies. Les dépenses de personnel de projet représentaient 33,6 % des dépenses affectées à la coopération technique.

Tableau 8: Vue d'ensemble des dépenses de personnel (en millions d'euros ou de dollars des États-Unis)

	2010-2011	2016-2017 (estimation)
Budget ordinaire et budget opérationnel de l'ONUDI	184,6 millions d'euros	173 millions d'euros
Dépenses de personnel	131,3 millions d'euros	124,4 millions d'euros
Pourcentage des dépenses de personnel par rapport au budget ordinaire et au budget opérationnel	71 %	72 %
Activités de coopération technique	320,2 millions de dollars É.-U.	178,6 millions de dollars É.-U. (2016)
Dépenses au titre du personnel de projet	130,2 millions de dollars É.-U.	65,3 millions de dollars É.-U. (2016)
Pourcentage des dépenses au titre du personnel de projet par rapport aux activités de coopération technique	40,7 %	36,6 % (2016)

Source: Élaboré sur la base des informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

104. Il existe deux moyens importants de rendre compte de la gestion des ressources humaines. D'une part, le rapport annuel du Directeur général au Conseil du développement industriel sur les questions relatives au personnel contient des informations sur les faits nouveaux pertinents survenus au sein du système des Nations Unies. D'autre part, un appendice à ce rapport, présenté au Comité des programmes et des budgets et au Conseil, contient des données et des informations statistiques complètes relatives aux ressources humaines. **De l'avis des inspecteurs, ces informations devraient être complétées par une analyse qualitative axée sur l'avenir, indiquant les tendances observées et les difficultés liées au personnel.**

Cadre de gestion des ressources humaines

105. Le cadre de gestion des ressources humaines fixe les lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines au sein du Secrétariat⁴⁶. Les règles et procédures sont définies plus en détail dans un ensemble de circulaires du Directeur général et d'autres instructions administratives. Depuis 2015, le Service de la gestion des ressources humaines et la Commission consultative mixte procèdent à la révision du cadre en suivant une approche consultative. En 2015, une série de modifications ont été apportées au cadre après l'achèvement de la première phase de l'examen. Le processus de révision se poursuit, mais avance lentement: au moment où le présent examen a été achevé, des questions primordiales avaient été synthétisées pour être examinées en priorité et les conséquences que pourraient avoir des changements d'orientation avaient été évaluées dans des domaines tels que le classement et le reclassement des postes, l'organisation des carrières, le recrutement et la délégation des pouvoirs.

⁴⁶ UNIDO/AI/2015/01.

106. Étant donné que le cadre couvre des aspects essentiels de la gestion des ressources humaines à moyen terme, les inspecteurs conseillent à la direction de l'ONUDI d'achever sa révision dès que possible. Les politiques et instructions administratives correspondantes devraient être adoptées ou actualisées en conséquence. Les inspecteurs ont souligné qu'il importait, à cette occasion, de procéder à une analyse stratégique des forces et des faiblesses des compétences internes de l'Organisation, ainsi que des besoins auxquels il faudrait répondre pour lui permettre de relever les défis qui l'attendent, en particulier dans l'optique de la mise en œuvre du Programme 2030.

107. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre de renforcer l'efficacité de la gestion des ressources humaines à l'ONUDI.

Recommandation 6

Le Directeur général devrait achever l'élaboration du cadre de gestion des ressources humaines et le publier sous la forme d'une circulaire du Directeur général d'ici à la fin de 2017. Les politiques et instructions administratives correspondantes devraient être adoptées ou actualisées en conséquence.

A. Personnel

108. Le cadre contractuel prévoit trois types de contrats de fonctionnaire: les contrats ordinaires, conclus pour une durée déterminée – trois ans –, qui peuvent être renouvelés; les contrats de coopération technique, conclus pour une durée minimale d'un an, qui peuvent être renouvelés; et les contrats de fonctionnaire de courte durée ou de personnel temporaire, conclus pour une durée maximale de six mois. Il prévoit aussi un unique type de contrat ne conférant pas la qualité de fonctionnaire: le contrat de service individuel. Dans ce contexte, la structure et la composition du personnel de l'ONUDI se caractérisent par une réduction du nombre de fonctionnaires permanents et par une forte proportion de non-fonctionnaires (experts et consultants).

109. Le tableau 9 donne une vue d'ensemble comparative de la structure et de la composition du personnel de l'ONUDI en 2010 et en 2016. Pour 2010-2011, 767 postes étaient inscrits au budget, contre 697 seulement pour 2016-2017, ce qui représente une baisse de 9,1 % du nombre de postes de fonctionnaires inscrits au budget. En outre, il convient de noter que 111 postes inscrits au budget (dont 77 fonctionnaires) relèvent du Service des bâtiments. Cela signifie qu'un peu plus de 15 % des postes inscrits au budget, et plus de 10 % des postes de fonctionnaires, correspondent à des fonctions non essentielles pour l'Organisation, qui sont exercées pour le compte des organisations sises à Vienne.

110. Dans son rapport sur la gestion des risques présenté en 2016 au Conseil du développement industriel, le Directeur général a déclaré que l'ONUDI comptait beaucoup sur l'emploi de temporaires et de personnel dont le contrat autorisait une certaine flexibilité si la nécessité de réduire les dépenses en cas d'urgence se faisait sentir⁴⁷. Bien que le nombre d'engagements d'experts et de consultants ait reculé, le rapport entre fonctionnaires et non-fonctionnaires révèle que les fonctionnaires représentent environ un tiers de la totalité des effectifs.

⁴⁷ IDB.44/11, par. 9.

Tableau 9: Vue d'ensemble du personnel de l'ONUDI (2010 et 2016), par grandes catégories

	2010	2016	2010/2016
Employés ayant le statut de fonctionnaire			
<i>Fonctionnaires recrutés sur le plan international</i>			
Fonctionnaires essentiels (série 100)	276	207	-25 %
Fonctionnaires non essentiels (série 200)	n.d.	40	n.d.
	276	247	-11 %
<i>Fonctionnaires recrutés sur le plan local</i>			
Administrateurs recrutés sur le plan national	34	43	+26 %
Agents des services généraux (série 100)	399	315	-21 %
Agents des services généraux engagés pour une période de courte durée (série 300)	n.d.	33	n.d.
	433	391	-10 %
Nombre total d'employés ayant le statut de fonctionnaire	709	638	-10 %
Experts et consultants^a			
Employés recrutés sur le plan international au titre de contrats de service individuels (nombre d'individus)	1 406	881	-37 %
Employés recrutés sur le plan local au titre de contrats de service individuels (nombre d'individus)	1 396	1 690	+21 %
Nombre total d'employés au titre de contrats de service individuels	2 802	2 571	-8 %

Source: Élaboré sur la base des rapports annuels du Directeur général et des informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

^aLa même personne peut se voir attribuer plus d'un contrat au cours d'une année civile.

111. Le Secrétariat de l'ONUDI a adopté une série de mesures visant à limiter les conséquences de la diminution des ressources inscrites au budget ordinaire sans résilier les contrats de fonctionnaires. Ces mesures consistent entre autres dans le non-remplacement systématique d'un certain nombre de fonctionnaires lors de leur départ à la retraite et dans le gel temporaire des recrutements externes (postes vacants à pourvoir en priorité par des candidats internes, sauf dérogations accordées par le Directeur général). Le fait de laisser des postes vacants est devenu un moyen de réduire les coûts (la direction de l'ONUDI a fait état de 82 postes vacants en novembre 2016). Si elles s'inscrivent dans la durée, ces mesures peuvent avoir des effets négatifs non seulement sur le moral du personnel, mais aussi sur l'efficacité globale de l'Organisation (charge de travail accrue, vacances de postes prolongées, décalages entre les compétences individuelles et les exigences du poste). Selon un fonctionnaire de l'ONUDI interrogé, "les effectifs ont presque atteint un niveau critique s'agissant de la capacité [de l'Organisation] d'accomplir sa mission".

112. La pratique actuelle empêche l'ONUDI de reconstituer son vivier de qualifications et de compétences internes à partir du marché externe. Le risque de voir baisser le niveau interne des compétences techniques en est accru, ce qui, à terme, peut empêcher l'Organisation de s'adapter à son environnement extérieur. **Pour évaluer la capacité interne et les besoins organisationnels actuels et à moyen terme, les inspecteurs suggèrent, dans un premier temps, de dresser la liste des postes non pourvus ou devant devenir vacants dans les deux ou trois prochaines années et pour lesquels il serait souhaitable de recruter un candidat externe.**

Diversité géographique

113. Le principe de la diversité géographique du personnel est énoncé à l'article 11 de la Constitution et à l'article 3.2 du Statut du personnel. Les États Membres de l'ONUDI n'ont pas défini de mécanisme formel destiné à garantir la représentation géographique du personnel de l'Organisation, à la différence d'un certain nombre d'autres organismes des Nations Unies, généralement ceux qui sont financés par les contributions mises en recouvrement. Depuis le milieu des années 1990, le Secrétariat applique un système de fourchettes officieuses souhaitables de représentation pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, qui a été présenté au Conseil du développement industriel et au Comité des programmes et des budgets⁴⁸.

⁴⁸IDB.15/4 et PBC/AS.3/4: Questions relatives au personnel (Rapport du Directeur général).

114. Le déséquilibre qui existe dans la représentation des États Membres au sein du personnel est illustré dans le tableau 10, qui montre aussi qu'aucun changement important ne s'est produit depuis 2010. Deux listes d'États Membres sont sous-représentées. Certains États Membres ne sont pas représentés dans la catégorie des administrateurs, alors que des États non Membres le sont. Les chiffres des experts et des consultants recrutés au titre de contrats de service individuels laissent apparaître quelques évolutions ces dernières années.

Tableau 10: Diversité géographique du personnel de l'ONUDI (2010 et 2016, en pourcentage)

Liste d'États Membres	Membres de l'ONUDI	Administrateurs (2010)	Administrateurs (2016)	Recrutements au titre de contrats de service individuels (2010)	Recrutements au titre de contrats de service individuels (2016)
Liste A	58,5	33	33	60 ^a	52
Liste B	10,5	44	40	27	18
Liste C	19	9	8	60 ^a	7
Liste D	12	12	11	9	12
Autre	–	2	8	4	11

Source: Élaboré sur la base des rapports annuels du Directeur général et des informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

^a En 2010, les chiffres pour les listes A et C ont été regroupés dans les rapports.

115. L'Acte constitutif de l'ONUDI dispose que la diversité géographique fait partie des facteurs à prendre en considération lors du recrutement d'employés, tout comme la possession des plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Les inspecteurs tiennent compte de certaines conditions propres à l'ONUDI, comme les restrictions en matière de budget et de recrutement qui devraient persister dans les années à venir et le faible nombre de postes d'administrateurs soumis à un contrôle effectif. Toutefois, compte tenu de la structure et de la composition du personnel de l'ONUDI, et gardant à l'esprit la faisabilité financière, les inspecteurs conseillent à la direction de l'ONUDI d'intensifier ses efforts visant à élargir la base géographique de recrutement non seulement des fonctionnaires, mais également des experts et des consultants employés au titre d'un contrat de service individuel. Une telle approche, qui offre une plus grande marge de manœuvre, serait conforme aux résolutions de l'Assemblée générale qui soulignent que le recrutement des consultants devrait répondre au critère d'une diversité géographique aussi grande que possible⁴⁹. Il convient d'établir un plan d'action prévoyant des mesures concrètes destinées à accroître la diversité géographique du personnel, s'agissant des fonctionnaires et des contrats de service individuels, et à encourager l'obligation pour les responsables du recrutement de rendre des comptes.

116. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'accroître la diversité géographique au sein de l'ONUDI.

Recommandation 7

Le Directeur général devrait élaborer un plan d'action comprenant des mesures de contrôle visant à améliorer la diversité géographique du personnel de l'ONUDI, et rendre régulièrement compte de sa mise en œuvre au Conseil du développement industriel, à compter de sa quarante-sixième session, en 2018.

Équilibre entre les sexes

117. Le Secrétariat de l'ONUDI s'est doté d'une politique sur l'égalité des sexes dès 2009. Dans sa version la plus récente, adoptée en 2015, il est souligné que la prise en compte de la problématique hommes-femmes et l'égalité de représentation des femmes sont des priorités centrales au sein de l'Organisation⁵⁰. En outre, la Stratégie 2016-2019 concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été présentée en 2015 à la Conférence générale⁵¹. Toutefois, les chiffres montrent que les mesures en faveur de l'égalité hommes-femmes

⁴⁹ Résolutions 53/221, sect. VIII, et 67/255, sect. VI, de l'Assemblée générale.

⁵⁰ UNIDO/DGB/(M).110/Rev.2.

⁵¹ GC.16/8 et résolution GC.16/Res.3 de la Conférence générale: L'ONUDI, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

n'ont pas eu de résultats significatifs, malgré une tendance encourageante observée dans la catégorie des administrateurs (voir l'annexe IV). L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a indiqué qu'en décembre 2013, la représentation des femmes était plus faible au sein du Secrétariat de l'ONUDI que dans l'ensemble des organismes des Nations Unies, pour chaque classe des catégories des administrateurs et des directeurs⁵². La représentation des hommes est restée majoritaire dans les catégories des administrateurs et des directeurs, la classe P-3 étant la seule pour laquelle la parité était presque atteinte en 2016. Chez les cadres supérieurs, le déséquilibre est marqué et devrait être corrigé, dans le prolongement de certains progrès réalisés dans les classes P-4 et P-5. Le déséquilibre entre les sexes concerne aussi les recrutements d'experts et de consultants au titre de contrats de service individuels.

118. Lors du présent examen, la direction de l'ONUDI a affirmé sa volonté d'améliorer l'équilibre entre les sexes. L'objectif fixé par la politique sur l'égalité des sexes est d'instaurer la parité au sein du Secrétariat; toutefois, aucun délai précis n'a été indiqué. Les inspecteurs ont noté qu'un coordonnateur chargé des questions d'égalité des sexes avait été recruté à la classe P-4 en 2014. Compte tenu de la faiblesse des ressources allouées à la mise en œuvre et au suivi de la politique sur l'égalité des sexes, la direction de l'ONUDI a privilégié les mesures peu coûteuses, comme les initiatives de sensibilisation à la parité des sexes et à la problématique hommes-femmes, les possibilités de mentorat destinées au personnel féminin et la désignation de coordonnateurs pour les questions d'égalité des sexes.

119. Au vu de la tendance actuelle, il semble difficile d'atteindre l'objectif visant à instaurer la parité dans un délai raisonnable. Les inspecteurs invitent la direction de l'ONUDI à intensifier ses efforts dans ce domaine, dans la mesure où sa situation financière le permet et compte tenu des enseignements tirés de la mise en œuvre des mesures existantes et de leur incidence, sans attendre les conclusions et recommandations de l'évaluation indépendante de la politique sur l'égalité des sexes prévue pour 2019. Cette politique peut notamment être complétée par un plan d'action qui permettrait de suivre l'application des mesures de promotion de l'égalité des sexes et qui contribuerait à faire en sorte qu'à tous les niveaux, les responsables du recrutement soient tenus de rendre des comptes. Ce faisant, au vu de la structure du personnel, la direction de l'ONUDI devrait déterminer les mesures susceptibles d'être étendues aux experts et aux consultants recrutés au titre de contrats de service individuels afin d'améliorer l'équilibre entre les sexes au sein du personnel dans son ensemble.

120. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre de renforcer l'équilibre entre les sexes à l'ONUDI.

Recommandation 8

Le Directeur général devrait élaborer un plan d'action comprenant des mesures de contrôle visant à améliorer l'équilibre entre les sexes parmi le personnel de l'ONUDI, qui viendrait compléter la politique sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et rendre régulièrement compte de sa mise en œuvre au Conseil du développement industriel, à compter de sa quarante-sixième session, en 2018.

Titulaires de contrats de service individuels

121. Le cadre de 2012 pour le recrutement et l'administration du personnel au titre de contrats de service individuels⁵³ résulte d'une synthèse de directives et de textes administratifs nombreux et auparavant dispersés, régissant le recrutement et l'administration du personnel non fonctionnaire (consultants nationaux et internationaux, agents locaux et agents recrutés ponctuellement). Les inspecteurs se félicitent de cette synthèse qu'ils considèrent comme une étape vers la création d'un régime des engagements unique pour toutes les catégories de personnel non fonctionnaire.

122. Il apparaît toutefois que les exigences quotidiennes induisent des pratiques qui ne sont pas toujours pleinement conformes aux règles. Le présent examen a mis en évidence plusieurs problèmes liés à la cohérence des pratiques (barèmes de rémunération appliqués, prestations accordées) et au niveau d'adhésion aux dispositions impératives (durée des contrats, respect des durées maximales, fonctions ou tâches assignées, évaluation des résultats). La direction de l'ONUDI devrait renforcer encore le contrôle du recours aux contrats de service individuels afin veiller à ce que les dispositions en vigueur soient strictement observées et respectées.

⁵² A/69/346 et Corr.1.

⁵³ UNIDO/AI/2012/02; voir aussi UNIDO/AI/2016/5.

123. Le tableau 11 présente les dépenses relatives aux experts et aux consultants pour la période 2014-2016, ventilées en fonction de la provenance des fonds utilisés (pour une ventilation entre les principales composantes du Secrétariat, voir l'annexe IV). En 2016, l'emploi de consultants a coûté plus de 45 millions d'euros à l'ONUDI. La plupart de ces engagements servent à apporter des compétences spécialisées dans des programmes et des projets d'assistance technique. Toutefois, l'examen a révélé que ce type de contrat avait un champ d'application plus large. La composition de plusieurs unités administratives du Bureau du Directeur général et de la composante chargée de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes témoigne d'un recours massif aux titulaires de contrats de service individuels. Selon de hauts fonctionnaires, la direction de l'ONUDI est consciente du fait que l'Organisation a largement recours aux services de consultants pour des tâches qui devraient être effectuées par ses administrateurs. Le CCI s'oppose depuis longtemps au recours à ces régimes des engagements pour remplir des fonctions permanentes, car cette pratique n'est pas compatible avec la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière d'emploi ni avec les meilleures pratiques en vigueur dans le domaine du travail⁵⁴.

Tableau 11: Dépenses liées aux contrats de service individuels (en millions d'euros)

	2014	2016
Contrats financés par le budget ordinaire et le budget opérationnel	2,1	1,9
Contrats financés par les fonds de coopération technique	34,3	44
Total	36,4	45,9

Source: Informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI. Voir aussi l'annexe IV.

124. Une certaine diversité apparaît dans les contributions apportées aux fins du présent examen par les titulaires de contrats de service individuels. Nombre de ceux que l'ONUDI emploie depuis longtemps à différents postes au titre de contrats successifs ont décrit leur expérience en termes positifs, en particulier les jeunes professionnels. Des mécontentements ont toutefois été exprimés au sujet d'un certain nombre de problèmes: manque de sécurité de l'emploi, absence de perspectives de carrière, incohérence du barème de rémunération ou des prestations d'un contrat à l'autre et pression professionnelle excessive. L'attention a également été attirée sur des aspects plus graves, tels que les pouvoirs discrétionnaires trop importants de responsables et les cas supposés de harcèlement.

125. Un certain nombre d'inconvénients bien connus susceptibles d'affecter l'efficacité et l'efficience de l'Organisation découlent d'un recours fréquent à des non-fonctionnaires. Les interruptions de contrat obligatoires, les taux de rotation élevés et la planification dans des délais courts risquent de déstabiliser le fonctionnement des unités administratives. Des responsables ont aussi attiré l'attention sur les coûts cachés des phases d'orientation et d'apprentissage que traversent systématiquement les consultants débutants qui n'ont pas une connaissance adéquate de la mémoire et des procédures institutionnelles. Le fait de dépendre de plus en plus de compétences externes pour accomplir des activités de fond peut constituer un risque pour l'assurance de la qualité et les connaissances institutionnelles. Enfin, en raison du statut incertain des titulaires de contrats de service individuels, le fait de recruter dans une telle proportion du personnel au titre de ces contrats peut entraîner des difficultés sur le plan du respect des dispositions relatives aux conflits d'intérêts et du code de conduite, par exemple dans les domaines de l'évaluation ou des achats.

126. Les inspecteurs ont examiné un échantillon de dossiers de titulaires de contrats de service individuels. Les éléments obligatoires, comme la définition de l'emploi, le curriculum vitae, les formulaires médicaux et les déclarations de conflits d'intérêts figuraient dûment dans les dossiers. Les définitions d'emploi aux fins de sélection et de recrutement étaient inégales: même si le contexte du poste et les renseignements d'ordre général le concernant étaient généralement exposés de façon suffisamment détaillée, la présentation des résultats et des produits attendus était parfois trop vague et ne contenait pas d'indicateurs de succès clairs. Les dossiers personnels contenaient rarement des rapports sur les résultats des titulaires de contrats de service individuels, malgré les dispositions qui exigeaient expressément leur inclusion.

127. En ce qui concerne la communication d'informations, un appendice au rapport annuel du Directeur général porte sur la catégorie des experts et des consultants. Il contient des statistiques relatives au nombre d'engagements, ventilées en fonction de la répartition géographique et du sexe. **Compte tenu du recours**

⁵⁴ JIU/REP/2014/8: Emploi de personnel non fonctionnaire et conditions d'emploi de non-fonctionnaires dans les organismes des Nations Unies.

fréquent à ce régime des engagements, les inspecteurs pensent qu'il faut établir davantage de rapports analytiques sur le sujet. Dans ces rapports pourraient figurer, entre autres, les éléments suivants: coût total des contrats de service individuels pour l'Organisation; importance et tendances au sein du personnel de chacune des composantes principales du Secrétariat; catégories de fonctions principales assignées; et informations sur les exceptions aux dispositions en vigueur. **Le fait de renforcer ainsi l'établissement de rapports qualitatifs, comme le permet le PGI, aiderait à préciser les besoins de l'Organisation et faciliterait l'ajustement des effectifs, en tant que de besoin. Le Conseil du développement industriel pourrait ainsi exercer un contrôle plus étroit sur l'emploi du personnel non fonctionnaire grâce à des examens réguliers.**

B. Suivi du comportement professionnel et apprentissage

Suivi du comportement professionnel

128. L'actuel système en ligne de suivi du comportement professionnel a été lancé en 2012 après une phase pilote. L'idée était de renforcer le lien entre les objectifs de carrière personnels et les objectifs visés par l'Organisation, et de mettre l'accent sur la priorité donnée aux résultats et le respect du principe de responsabilité, éléments essentiels de l'évaluation des résultats. Le système a été doté d'une nouvelle fonctionnalité, le mécanisme d'évaluation "panoramique".

129. À titre de bonne pratique, la direction de l'ONUDI a créé un groupe d'examen interdivisions chargé de contrôler la cohérence et le respect des normes. Cela s'est traduit par un accroissement du taux de conformité, qui est passé de moins de 80 % à près de 100 %. Les responsables et les fonctionnaires interrogés ont reconnu que des difficultés persistaient dans l'application du système de suivi du comportement professionnel, en particulier s'agissant de l'harmonisation des critères d'évaluation à l'échelle de l'Organisation pour les emplois analogues, du choix des pairs pour l'évaluation "panoramique" et du respect du calendrier. Soixante pour cent des personnes interrogées ont estimé que leurs résultats étaient évalués dans des délais raisonnables, de manière transparente et objective. Toutefois, certaines se sont demandé si le système de suivi du comportement professionnel sous sa forme actuelle était un outil de gestion efficace, en particulier en ce qui concerne l'organisation des carrières. **Il est important que la direction de l'ONUDI examine le système et détermine s'il s'agit d'un outil adéquat et efficace, notamment pour reconnaître un comportement professionnel approprié et pour corriger les comportements professionnels insatisfaisants. Une attention particulière devrait être accordée à la méthode d'évaluation "panoramique".**

130. L'ONUDI récompense le comportement professionnel de ses fonctionnaires au moyen de mécanismes spéciaux, comme un système d'attribution de primes de mérite à titre individuel ou collectif, de nature pécuniaire ou non. Parmi ces primes, on peut citer la promotion au mérite, qui est une promotion accordée à titre personnel (sans incidence sur la classe ou le titre fonctionnel du poste). Cette promotion ne peut être octroyée qu'à des personnes occupant des postes permanents financés par le budget ordinaire et dont le comportement professionnel a systématiquement surpassé les attentes. Une instruction administrative pose les conditions de ces promotions au mérite et présente les mécanismes permettant de garantir l'objectivité (critères d'admissibilité, procédure de nomination et d'examen). Le CCI n'est pas favorable à ces promotions à titre personnel car elles s'écartent des pratiques du système commun des Nations Unies et ne relèvent pas du processus régulier d'affectation et de recrutement. Si ce mécanisme est maintenu, il doit être appliqué de manière sérieuse, uniforme, contrôlée et transparente. Les réponses à l'enquête du CCI montrent que ce n'est pas toujours la perception qu'en ont les répondants.

131. Les titulaires de contrats de service individuels ne sont pas soumis au même mécanisme d'évaluation et de notation. Nombre d'entre eux ont fait observer que l'évaluation de leur comportement professionnel leur était rarement communiquée; d'autres ont indiqué ne pas savoir s'ils avaient été évalués, ni de quelle manière.

Les inspecteurs invitent la direction de l'ONUDI à veiller à ce que les responsables hiérarchiques évaluent correctement le comportement professionnel des titulaires de contrats de service individuels et ne se contentent pas d'appliquer une procédure administrative pour les versements de salaires et d'honoraires. Compte tenu de la structure du personnel, le fait de suivre activement le comportement professionnel des titulaires de contrats de service individuels et d'en garder trace contribuera à l'efficacité de l'Organisation, en particulier lorsque ce personnel est recruté au titre de contrats successifs distincts.

Apprentissage

132. Les crédits ouverts au titre de la formation pour la période 2016-2017 se sont élevés à 668 800 euros, soit environ 0,5 % des dépenses de personnel, ce qui est considéré comme un pourcentage faible dans le système des Nations Unies. En outre, l'ONUDI contribue aux programmes conjoints de formation linguistique à hauteur de 70 000 dollars. La direction de l'ONUDI reconnaît que, compte tenu de la situation financière actuelle, les possibilités d'apprentissage et les procédures en la matière ne reçoivent pas les financements appropriés. Parallèlement, les recrutements externes étant rares, il est important de s'assurer que l'ensemble existant de compétences et de qualifications internes reste à jour. Les fonctionnaires ayant répondu à l'enquête du CCI ont signalé leurs préoccupations à cet égard. Nombre d'entre eux ont estimé que les possibilités de formation et d'apprentissage n'étaient pas suffisantes pour améliorer leurs qualifications et leurs compétences et qu'elles n'étaient pas adaptées à l'organisation des carrières. La formation linguistique représente près de 50 % des heures de formation, comme le montre le tableau 12.

Tableau 12: Informations relatives aux formations (2015)

	Nombre de sessions	Nombre de participants	Nombre d'heures de formation	Pourcentage
Formation linguistique	32	148	7 104	44,6 %
Amélioration des compétences techniques	29	360	3 738	23,5 %
Formation aux technologies de l'information	78	620	2 298	14,4 %
Amélioration des compétences générales	29	284	1 750	11 %
Formation à la direction et à la gestion	4	130	968	6,1 %
Équilibre travail-vie privée et bien-être des fonctionnaires	2	14	36	< 1 %
Orientation pour le personnel du Siège et des services extérieurs	1	8	32	< 1 %
Total	175	1 564	15 926	

Source: Élaboré sur la base du Rapport annuel 2015 du Directeur général (ONUDI, document IDB.44/2-PBC.32/2, 2016), appendice J.

133. Le Secrétariat de l'ONUDI a indiqué que la politique d'apprentissage de 2010⁵⁵ était actuellement en cours de révision. De l'avis des inspecteurs, ce processus devrait être étroitement lié à l'évaluation des forces et des faiblesses du personnel. **Les inspecteurs ont proposé de mettre en place un programme de formation obligatoire pour l'ensemble des fonctionnaires, qui n'existe pas actuellement à l'ONUDI.** Ce programme devrait être fondé sur les besoins de l'Organisation de façon à poser les bases d'un socle commun de qualifications et de compétences. Dans d'autres organismes du système des Nations Unies, ce programme de base est habituellement complété par des modules spécialisés s'adressant aux profils fonctionnels, c'est-à-dire les cadres supérieurs, les représentants hors Siège, les responsables hiérarchiques et les fonctionnaires employés dans des domaines techniques tels que les achats, les ressources humaines, l'évaluation des risques de fraude et les technologies de l'information et des communications. **La direction de l'ONUDI devrait aussi envisager de fixer un nombre minimum de jours de formation par an pour ses fonctionnaires, et l'intégrer dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires afin d'encourager l'apprentissage continu.**

C. Relations entre le personnel et l'Administration

134. Les relations entre le personnel et l'Administration sont régies par le Statut du personnel (art. V) et la série 100 du Règlement du personnel (chap. V). Le syndicat du personnel représente tous les fonctionnaires et compte environ 400 membres cotisants, soit un niveau de représentativité d'environ 85 %. Le Conseil du personnel est l'organe exécutif du syndicat. Les représentants du personnel sont membres de plusieurs organes consultatifs mixtes qui s'occupent des questions relatives au personnel, comme les nominations, les promotions ou les recours, ainsi que d'organes mixtes assurant des services communs.

135. La direction de l'ONUDI comme les représentants du personnel ont évalué positivement la qualité des relations entre le personnel et l'Administration. Cette évaluation a été en partie confirmée par les résultats de

⁵⁵ UNIDO/DGB/(M).117.

l'enquête du CCI (voir le tableau 13), même si certains employés souhaiteraient qu'une approche plus proactive soit adoptée pour répondre à leurs préoccupations. Les inspecteurs ont relevé des commentaires positifs au sujet des relations entre les représentants du personnel et les cadres supérieurs. Cependant, ils ont aussi noté une série de remarques laissant entendre qu'il y aurait lieu d'améliorer les relations, au niveau de l'exécution, entre les responsables hiérarchiques et diverses catégories d'employés. Le président du Conseil du personnel copréside des réunions-débats convoquées par le Directeur général. Ce dispositif est considéré comme un bon système même s'il n'a pas encore suscité une participation plus active de la part des employés. Les directeurs principaux devraient eux aussi être encouragés à assister à ces réunions, comme un certain nombre de personnes interrogées l'ont suggéré dans leurs réponses aux enquêtes du CCI et au cours d'entretiens.

Tableau 13: Opinion des fonctionnaires de l'ONUDI concernant les relations entre le personnel et l'Administration (pourcentage des personnes interrogées)

	D'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Je pense que les représentants du personnel appuient les plaintes et les griefs des fonctionnaires concernant leurs relations avec l'Administration sur le lieu de travail	12,8	30,3	35,5	12,5	8,9
Je pense que les représentants du personnel sont associés comme il se doit par l'Administration aux décisions importantes touchant le personnel	11,3	24,1	41,9	13,5	9,2

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du personnel de l'ONUDI (2016).

136. Les titulaires de contrats de service individuels ne sont pas membres du syndicat du personnel. Dans la pratique, ils peuvent recourir à titre informel à certains services proposés par le Conseil du personnel. Ce système ne leur permet pas d'accéder aux services réservés aux membres cotisants, comme les conseils juridiques et les offres culturelles ou commerciales. Les réponses reçues des titulaires de contrats de service individuels ont laissé entendre que cette question méritait que l'on s'y intéresse. **Compte tenu de la structure et de la composition du personnel, les inspecteurs encouragent la direction de l'ONUDI et les représentants du personnel à évaluer les régimes actuels et à faire en sorte que les titulaires de contrats de service individuels disposent des voies nécessaires pour faire part de leurs préoccupations.**

Règlement des conflits

137. L'ONUDI ne dispose pas d'un ombudsman pour aider à régler les conflits de manière indépendante et informelle. Plusieurs outils permettent de répondre aux préoccupations du personnel avant qu'il ne faille recourir au système interne d'administration de la justice. Les principales options consistent à passer par le Service de la gestion des ressources humaines, les représentants du personnel ou un conseiller du personnel. Les inspecteurs ont noté que la question du règlement des conflits était abordée dans le processus de révision du cadre de gestion des ressources humaines, l'objectif étant de renforcer une approche préventive. Cette démarche est tout à fait justifiée, puisque des fonctionnaires et des titulaires de contrats de service individuels ont fait part au CCI de préoccupations à cet égard. **Dans ce contexte, les inspecteurs se félicitent de l'adoption récente de la politique de l'Organisation en matière de harcèlement visant à compléter le Code de conduite éthique. En outre, il peut être souhaitable que le Directeur général envisage des solutions permettant de fournir des services d'ombudsman aux employés de l'ONUDI, éventuellement en étudiant la possibilité de dispositifs conjoints ou partagés avec une autre organisation des Nations Unies sise à Vienne.** Enfin, toutes les dispositions relatives au règlement informel des conflits devraient être regroupées en un seul instrument administratif présentant clairement les services disponibles, les rôles respectifs de chaque intervenant et les règles appliquées à diverses catégories de personnel. Cela pourrait également aider à faire mieux connaître le rôle et les fonctions du conseiller du personnel, consultant externe nommé par l'Organisation, dont l'enquête du CCI a révélé qu'ils étaient mal connus parmi les fonctionnaires (voir le tableau 14).

Tableau 14: Opinion des fonctionnaires de l'ONUDI concernant le règlement des conflits (pourcentage des personnes interrogées)

	D'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Je pense que l'ONUDI met à la disposition de son personnel des mécanismes et des procédures internes efficaces pour prévenir et régler les conflits et les griefs sur le lieu de travail	11,3	25,1	34,9	18,0	10,7
Je pense que le conseiller du personnel de l'ONUDI constitue un moyen informel efficace de prévenir ou de régler les conflits	11,6	18,3	52,9	8,3	8,9
Je pense que la Commission paritaire de recours constitue un moyen efficace de contester les décisions administratives	11,3	23,6	51,7	7,0	6,4

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du personnel de l'ONUDI (2016).

138. Le système de justice formel se compose principalement du Comité paritaire de discipline et de la Commission paritaire de recours, tous deux créés en application du Règlement du personnel, ainsi que de l'Administration de l'ONUDI, représentée par le Directeur général. Le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail fait également partie de ce dispositif.

139. La Commission paritaire de recours a pour fonction de donner au Directeur général des avis sur les recours formés par des fonctionnaires contre des décisions administratives. Elle examine entre 5 et 10 recours par an. Le nombre d'affaires portées devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail ne dépasse généralement pas cinq par an. Les inspecteurs n'ont pas pu évaluer l'efficacité de la Commission paritaire de recours en tant que mécanisme de recours, car la direction de l'ONUDI n'a pas communiqué les informations concernant les résultats des recours, pour des raisons de confidentialité.

VII. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS ET GESTION DE L'INFORMATION

140. Le Département des technologies de l'information et des communications, qui relève de la composante chargée de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes, a été créé en 2016 pour renforcer l'intégration de la gestion de l'information dans les systèmes institutionnels et le PGI. Il chapeaute également la division chargée de la sensibilisation et de la communication. Au moment du présent examen, le Département se trouvait sous la supervision du Directeur principal chargé de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes, car lui-même n'était pas doté d'un poste de directeur distinct, faute de fonds suffisants. **De l'avis des inspecteurs, il serait souhaitable que le Département soit dirigé par un directeur possédant des compétences spécialisées en gestion des technologies de l'information et en gestion de l'information.**

Gouvernance des technologies de l'information et des communications

141. L'ONUDI ne dispose pas d'un comité des technologies de l'information et des communications (TIC) à l'échelle de l'Organisation. Lors de l'exécution du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, un comité directeur ad hoc du projet a tenu lieu d'organe de gouvernance chargé exclusivement de l'élaboration et de l'application du PGI. La gouvernance stratégique des TIC relève de la responsabilité du Conseil exécutif, qui a notamment pour tâche d'examiner les progrès réalisés dans le déploiement du PGI et de formuler des orientations stratégiques. Il est ressorti des comptes rendus de réunion du Conseil exécutif de ces trois dernières années qu'après la mise en place du PGI, les TIC ne figuraient pas parmi les domaines d'action prioritaires de cet organe, qui assume par ailleurs de nombreuses responsabilités.

Les inspecteurs proposent la création d'un groupe de travail sur les TIC à l'échelle de l'Organisation, qui ferait rapport au Comité exécutif. Ce groupe de travail veillerait à ce que les besoins et les priorités en matière de TIC soient bien pris en considération et épaulerait le Comité exécutif dans ses décisions stratégiques. Ses travaux porteraient sur des questions comme la stratégie institutionnelle en matière de TIC, les dépenses liées aux technologies de l'information, les priorités en matière d'investissement dans les programmes et les budgets, l'hébergement et la sécurité de l'information, ou encore la promotion d'une approche inclusive sur le plan opérationnel pour ce qui concerne, par exemple, la migration des postes informatiques ou l'harmonisation des logiciels.

142. La politique actuelle en matière de TIC, en vigueur depuis 2011, définit les règles régissant l'utilisation des ressources relatives aux TIC à l'échelle de l'Organisation dans des domaines tels que la gestion de l'information ou la confidentialité et la sécurité des données. L'actualisation régulière des documents de fond de ce type constitue une bonne pratique. Cette recommandation s'applique particulièrement à l'ONUDI, compte tenu des changements importants qu'a connus son système informatique ces dernières années, notamment avec la mise en place du PGI. **Les inspecteurs souscrivent à la recommandation du Commissaire aux comptes concernant la publication et l'application d'un document officiel actualisé de portée générale qui tiendrait compte de l'état actuel des technologies et qui définirait les grandes lignes de la politique de l'ONUDI en matière de technologies de l'information⁵⁶. Ce document énoncerait les grands principes régissant la gestion de l'information à l'ONUDI.** À cet égard, il faudrait parachever le projet de politique de gestion des dossiers partagés avec les inspecteurs, qui viendra compléter les actuelles directives relatives à la gestion des documents.

143. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la gestion des technologies de l'information et de la gestion de l'information à l'ONUDI.

Recommandation 9

Le Directeur général devrait publier une politique actualisée relative à la gestion des technologies de l'information et à la gestion de l'information et constituer, à l'échelle de l'Organisation, un groupe de travail chargé d'aider le Conseil exécutif à contrôler sa mise en œuvre et à formuler des orientations stratégiques dans ce domaine.

⁵⁶ IDB.44/3-PBC.32/3.

Progiciel de gestion intégré

144. Dès le départ, le progiciel de gestion intégré – qui a été mis en place au cours de la période 2010-2013 dans le cadre de l’Initiative de gestion du changement (Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle) – ne se limitait pas à l’installation d’un nouveau système informatique. Il permet en effet aux dirigeants et aux membres du personnel d’effectuer des tâches administratives et de gestion au moyen d’un système intégré unique auquel on peut accéder depuis le Siège ou depuis les bureaux extérieurs. Il facilite la gestion et l’administration dans des domaines tels que les ressources humaines, les voyages, les finances, les achats ou la logistique. Le module de gestion des portefeuilles et des projets est particulièrement innovant et facilite considérablement la gestion en temps réel des activités de l’Organisation et la communication d’informations sur ces activités.

145. En 2014 et 2016, la direction de l’ONUDI a fait réaliser deux enquêtes afin de mesurer le degré de satisfaction des usagers (fonctionnaires et consultants) du Siège et des bureaux extérieurs à l’égard du PGI. Les résultats ont été encourageants: le taux de satisfaction globale était de 68 % en 2016, soit une augmentation de 2 points par rapport à 2014; l’enquête du CCI a donné sensiblement les mêmes résultats. La réalisation à intervalles réguliers – au moins une fois tous les deux ans – d’enquêtes de ce type à l’échelle de l’Organisation constitue une bonne pratique car cela permet de mesurer le degré de satisfaction et le taux d’utilisation des usagers, mais aussi de mettre en lumière les possibilités d’amélioration du système et des services d’appui connexes. Grâce à ces enquêtes, plusieurs modifications ont pu être apportées au système, sur la base des observations formulées par les usagers au sujet de sa rapidité et de la qualité de son interface. Les inspecteurs encouragent la direction de l’ONUDI à poursuivre cette pratique et à s’assurer que les retours d’information se traduisent, dans la mesure du possible, par des améliorations tangibles pour les usagers.

146. En 2014, la direction de l’ONUDI a présenté au Conseil du développement industriel un rapport sur les économies et les gains d’efficacité résultant de la mise en œuvre du PGI, principalement dans les domaines de l’administration et des achats⁵⁷. Ces gains se fondaient sur la valeur financière des postes supprimés du budget. Les autres avantages découlant du système n’étaient pas quantifiables ou n’étaient pas étayés par des données de référence; ils ont donc été communiqués sous une forme descriptive.

147. Un bref récapitulatif des améliorations envisagées par la direction de l’ONUDI a ensuite été présenté au Conseil en 2015. Il comportait des indications sur les ressources nécessaires pour réduire plus avant les coûts opérationnels et administratifs dans plusieurs domaines de gestion et d’administration répartis entre divers modules⁵⁸, mais ces fonds n’ont pas été alloués. La direction de l’ONUDI a indiqué qu’elle travaillait sur des mécanismes financiers novateurs qui permettraient de mobiliser les ressources nécessaires pour mener à bien ces améliorations. En 2016, une première enveloppe de 500 000 euros a été débloquée par le Fonds d’équipement pour l’élaboration de modules relatifs à la gestion des contrats et des factures, ainsi que par le nouvel ensemble de prestations de la Commission de la fonction publique internationale. Les inspecteurs recommandent au Secrétariat de mettre au point des analyses de rentabilité concrètes et bien étayées dans le but de mettre en évidence les avantages à court et long termes des projets de création de modules et de recueillir ainsi l’adhésion des acteurs concernés.

Gestion des connaissances

148. Diverses initiatives ont été lancées récemment dans le domaine de la gestion des connaissances, comme la publication d’un rapport sur le capital intellectuel et d’un glossaire sur la gestion des connaissances et le partage des connaissances, mais l’Organisation ne s’est pas encore dotée d’une politique institutionnelle en la matière. On peut lire, dans la circulaire du Directeur général décrivant la structure du Secrétariat, qu’outre le Département des technologies de l’information et des communications, qui gère les systèmes et l’infrastructure (PGI, OpenText, intranet), divers autres services sont également responsables, dans une certaine mesure, de la gestion des connaissances.

149. De l’avis des inspecteurs, la direction de l’ONUDI devrait s’appuyer sur les initiatives passées pour mettre au point une politique institutionnelle en matière de gestion des connaissances de façon à faciliter la saisie et la diffusion systématiques des informations, en particulier pour ce qui concerne les projets de

⁵⁷ IDB.42/8: Gains d’efficacité résultant de la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, rapport du Directeur général.

⁵⁸ IDB.43/9/Add.1: Cadre de programmation à moyen terme, 2016-2019, additif à la proposition du Directeur général.

coopération technique ou les travaux de recherche et les activités normatives⁵⁹. Cette politique, qui devrait reposer sur une évaluation des besoins et des ressources existantes en matière de gestion des connaissances, permettra de formuler des orientations à l'intention des dirigeants et des employés, mais aussi de mieux cerner le rôle et les responsabilités des uns et des autres dans le repérage et la sauvegarde des connaissances spécialisées générées ou reçues dans le cadre de leurs activités. Le recours fréquent à des consultants est une raison supplémentaire de faire de la gestion des connaissances un moyen de transfert des connaissances et de la mémoire institutionnelle, puisque ces consultants ont par définition des contrats de durée limitée.

150. Le module du PGI sur la gestion des connaissances et la collaboration est un outil adapté au développement de la gestion des connaissances au sein de l'Organisation. **La désignation d'un coordonnateur pour la gestion des connaissances, qui serait chargé de la mise en œuvre de la politique et du contrôle des ressources en la matière, pourrait contribuer à renforcer la culture de gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel dans l'ensemble de l'Organisation.**

⁵⁹ Voir JIU/REP/2016/10: La gestion des savoirs et des connaissances dans le système des Nations Unies (recommandation 1).

VIII. CADRE DE CONTRÔLE

151. À l'ONUDI, la fonction de contrôle interne est assurée par le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique (IOE) et le Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité (EVQ). Le Commissaire aux comptes et le Corps commun d'inspection viennent compléter le travail de ces deux organes, en tant que mécanismes de contrôle externe. Dans ce cadre de ce contrôle, les rôles et responsabilités respectifs sont définis par les décisions des États Membres, les politiques du Secrétariat et les mandats. La direction de l'ONUDI a fait savoir qu'elle souhaitait une coordination forte entre les organes de contrôle, notamment pour ce qui est de la planification des activités et de l'échange d'informations, de façon à éviter les doubles emplois et à promouvoir une utilisation efficace des ressources.

A. Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique

Audit interne

152. Le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique relève du Cabinet du Directeur général et recouvre trois fonctions: audit interne, enquête et éthique. Il est régi par le règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONUDI⁶⁰, ainsi que par sa propre charte, qui a été révisée en 2015⁶¹. La fonction d'audit interne a pour objet de fournir au Directeur général des conseils indépendants et objectifs en matière d'assurance-qualité dans le but d'ajouter de la valeur et d'apporter des améliorations aux opérations de l'ONUDI⁶². Les postes suivants du Bureau étaient inscrits au budget 2016-2017: un directeur, deux vérificateurs, un enquêteur et deux membres du personnel d'appui. Toutefois, au moment de l'achèvement du présent rapport, le Bureau ne comptait qu'un directeur, un enquêteur et deux membres du personnel d'appui (mais aucun vérificateur) pour assurer le contrôle, conformément à son mandat, de toutes les activités de l'ONUDI, quels que soient leur source de financement (contributions mises en recouvrement ou contributions volontaires) et leur lieu d'exécution (Siège ou terrain). Le Bureau assure également des services communs fournis par l'ONUDI à d'autres organisations ayant leur siège à Vienne, soit environ 200 entités à auditer et une base financière estimée à plus de 300 millions d'euros.

153. Le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique utilise une méthode d'évaluation des risques pour repérer les entités, procédures, fonctions et unités administratives à auditer en priorité dans le cadre de son programme de travail, une telle sélection étant nécessaire compte tenu de ses ressources limitées. Les éléments pris en considération pour l'évaluation qualitative comprennent les risques stratégiques, opérationnels et financiers, les risques de non-respect des politiques, la fraude, les actions en justice, la sécurité et la sûreté, et les risques pour la réputation. Les éléments de risque tels que les flux financiers, la situation supposée du contrôle interne, les travaux réalisés en amont en matière d'assurance-qualité, le renouvellement de membres clefs du personnel ou les incidences de la mise en œuvre du PGI sont également utilisés. Conformément aux normes professionnelles en vigueur, cette évaluation des risques est actualisée chaque année.

154. Selon les informations dont on dispose, le Bureau a produit 27 rapports d'audit entre 2010 et la fin de 2016. Dans les plans de travail annuels communiqués au Directeur général, le Directeur de l'OIE a souligné à plusieurs reprises que le manque de moyens humains et financiers pouvait nuire à la capacité du Bureau de couvrir convenablement les domaines et entités à haut risque identifiés dans le cadre de son évaluation des risques. Le Commissaire aux comptes a fait part de la même préoccupation⁶³. Les inspecteurs partagent l'avis selon lequel le Directeur général devrait prendre les mesures voulues pour renforcer la capacité globale de la fonction d'audit interne de façon que celle-ci soit en mesure de couvrir convenablement les risques critiques repérés.

155. Le Bureau applique le Cadre de référence international des pratiques professionnelles, adopté par l'Institut des auditeurs internes, et évalue à intervalles réguliers la qualité de ses propres travaux au moyen d'une auto-évaluation, suivie d'une validation externe indépendante. Selon la dernière évaluation en date, menée en 2014, la fonction d'audit de l'ONUDI était, d'une manière générale, conforme aux normes professionnelles et satisfaisait aux exigences des principaux donateurs de l'Organisation⁶⁴. **Le Bureau devrait**

⁶⁰ Article 9.1 d) du règlement et règle 109.1.15.

⁶¹ UNIDO/DGB/(M).92/Rev.3.

⁶² *Ibid.*, par. 4.

⁶³ IDB.43/3-PBC.31/3, par. 107.

⁶⁴ Évaluation externe de la qualité des activités d'audit interne du Bureau des services de contrôle interne, diffusée par mémorandum intérieur le 8 avril 2014.

envisager de compléter cette pratique par un examen collégial formel afin de pouvoir déterminer de façon plus rigoureuse si ses principales activités sont conformes, d'une manière générale, aux normes et règles professionnelles en vigueur. Cela pourrait contribuer à renforcer la crédibilité de la fonction d'audit interne aux yeux des États Membres.

Fonction d'enquête

156. La fonction d'enquête du Bureau est régie par sa charte et par les directives concernant les enquêtes (2012)⁶⁵, qui s'inspirent des pratiques optimales en vigueur dans le système des Nations Unies et des normes d'enquête généralement acceptées qui sont énoncées dans les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête approuvées à la quatrième Conférence des enquêteurs internationaux. Parmi les autres instruments utiles figurent: la Politique de sensibilisation à la fraude et de prévention (2013) et la Politique de protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes (2010)⁶⁶. Le Bureau dispose d'un poste d'enquêteur.

157. Le Bureau est averti de cas présumés d'irrégularité, de malversation, de gabegie, de violation des règles et règlements ou d'escroquerie, ou il repère lui-même de tels manquements. Il détermine, au moyen d'une évaluation préliminaire, si ces situations relèvent de son mandat. La majorité des dossiers sont clos ou rejetés à l'issue de cette première évaluation. Plusieurs personnes ayant répondu à des enquêtes du CCI ont indiqué qu'elles avaient l'impression qu'un certain nombre d'allégations de malversation n'avaient pas donné lieu à un suivi approprié. Seule la moitié des personnes ayant répondu ont déclaré qu'elles se sentaient à l'aise de signaler un incident de harcèlement ou de discrimination qui se serait produit dans leur service. **La direction de l'ONUDI devrait déterminer si la mise en œuvre de la nouvelle politique qui définit la procédure de signalement et d'enquête concernant des allégations de harcèlement⁶⁷ contribue à améliorer cette impression du personnel.** La direction de l'ONUDI doit identifier les raisons concrètes qui expliqueraient une telle impression. Elle pourrait également envisager de prendre des mesures pour incorporer les directives actuelles concernant les enquêtes dans un document officiel de plus vaste portée qui énoncerait la politique de l'Organisation en matière d'enquête.

Fonction éthique

158. La fonction éthique a été mise en place en mars 2010 suite à la promulgation du Code de conduite éthique⁶⁸ et à la désignation d'un coordonnateur pour les questions d'éthique et de transparence. Ce poste a, dans un premier temps, été pourvu par un fonctionnaire de rang D-1/L-6 recruté à plein temps puis confié, en 2013-2014, à un retraité employé à temps partiel en raison des contraintes budgétaires. En février 2016, cette fonction a été transférée au coordonnateur hors classe pour les questions d'éthique et de sécurité de l'ONUDI, qui s'est ainsi vu attribuer une nouvelle responsabilité à temps partiel. Sur le plan administratif, le poste relève du Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique. Mais le montant des ressources allouées au programme sur l'éthique est peu élevé (13 100 euros). Les principales attributions du Bureau en matière d'éthique et de transparence sont décrites dans la circulaire du Directeur général sur la structure du Secrétariat. Les fonctions du coordonnateur hors classe sont précisées dans son double profil d'emploi (sécurité et éthique).

159. Le dispositif actuel ne semble ni satisfaisant ni efficace. Dans un rapport publié en 2010, le CCI a indiqué qu'un poste à double compétence ayant une composante éthique n'était pas des plus indiqués⁶⁹. Dans la situation actuelle, il semble difficile, pour le titulaire de ce poste, de s'acquitter de toutes ses tâches, telles qu'elles sont définies dans divers documents de politique générale. **Les inspecteurs recommandent au Directeur général de revoir le dispositif actuel de façon à garantir l'indépendance, la visibilité et les moyens d'action du poste de responsable des questions d'éthique. On pourrait également envisager de créer un bureau de l'éthique mixte ou commun avec un autre organisme des Nations Unies ayant son siège à Vienne.** Dans l'intervalle, il convient d'élaborer un mandat qui préciserait les fonctions et responsabilités du titulaire du poste en matière d'éthique. Celles-ci devraient être compatibles avec les recommandations du CCI qui visent: à garantir l'indépendance du responsable des questions d'éthique d'un point de vue hiérarchique, celui-ci n'ayant à rendre de comptes qu'au chef du Secrétariat et aux organes directeurs; à définir le champ de ses activités; et à fixer une durée limite pour l'exercice de cette fonction.

⁶⁵ UNIDO/DGAI.19.

⁶⁶ Respectivement, UNIDO/DGB/(M).94/Rev.1 et UNIDO/DGB/(M).116.

⁶⁷ DGB/2016/13: Interdiction, prévention et cessation du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel, de la discrimination et de l'abus d'autorité.

⁶⁸ UNIDO/DGB/(M).115.

⁶⁹ JIU/REP/2010/3: La déontologie dans le système des Nations Unies.

Produits et recommandations ayant trait au contrôle

160. Jusqu'en novembre 2016, l'OIE diffusait ses conclusions et recommandations dans des rapports d'audit adressés au Directeur général, des exemplaires étant communiqués aux responsables concernés par l'audit, afin qu'ils puissent prendre les mesures voulues, et au Commissaire aux comptes. D'après les informations les plus récentes concernant l'état d'avancement de l'application des recommandations d'audit, 38 % des recommandations formulées depuis 2010 n'ont pas encore abouti; sont concernées, en particulier, les recommandations faites en 2014-2015. Les exposés que le directeur du Bureau a faits au Conseil exécutif en 2015 et 2016 devaient contribuer à faire évoluer cette situation en mettant en exergue les recommandations importantes qui n'avaient pas encore été appliquées; ces recommandations étaient rattachées aux principaux domaines d'action de l'Organisation dans lesquels des mesures restaient à prendre.

161. Les inspecteurs ont noté la décision prise récemment par le Conseil du développement industriel concernant la diffusion des rapports d'audit, ainsi que la réponse de la direction aux États Membres⁷⁰. Cette évolution devrait être prise en compte dans la charte du Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique. La direction de l'ONUDI a indiqué que cette décision concernait également la présentation du rapport de synthèse annuel du Bureau aux organes directeurs. L'Organisation se conformerait ainsi aux bonnes pratiques suivies par la plupart des organismes des Nations Unies. Le rapport annuel devrait comporter un récapitulatif des activités et des principales conclusions du Bureau et fournir des précisions au sujet des plans d'audit et des risques majeurs, ainsi que des recommandations récentes et des recommandations restant à appliquer. Cela pourrait également être l'occasion de formuler des observations au sujet de toute question susceptible d'avoir une incidence sur l'efficacité de la fonction de contrôle interne.

B. Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité

162. Depuis 2016, la division de l'évaluation indépendante et la division du contrôle de la qualité sont réunies dans un même bureau. L'idée était de "regrouper deux fonctions d'analyse complémentaires mais distinctes qui contribuent à promouvoir l'amélioration continue, la transparence, l'apprentissage et un cadre de gestion axé sur les résultats", ainsi que l'a formulé la direction de l'ONUDI dans sa réponse au questionnaire du CCI. Toutefois, cette réorganisation a suscité de l'inquiétude parmi les fonctionnaires, mais aussi parmi les représentants de certains États Membres, car chaque division intervient à différents stades de la programmation des activités et leur regroupement pourrait compromettre l'indépendance et l'objectivité du processus.

Fonction d'évaluation indépendante

163. La politique actuelle de l'ONUDI en matière d'évaluation a été adoptée en 2015⁷¹. Elle est conforme aux règles et normes d'évaluation du système des Nations Unies et décrit, entre autres, les types d'évaluations à réaliser, les rôles et responsabilités en interne, les principes à respecter en matière d'évaluation, ainsi que les procédures de gestion et les mécanismes de suivi en la matière. La division de l'évaluation indépendante procède à des évaluations thématiques et de pays, ainsi qu'à des évaluations de projets lorsque la valeur nominale de ces derniers est supérieure à 1 million de dollars ou qu'une évaluation est prévue dans les accords conclus entre l'Organisation et ses partenaires. Ces dernières années, d'après les conclusions d'un examen collégial externe (2010)⁷² et du rapport du CCI de 2014 sur la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies⁷³, la maturité de la fonction d'évaluation de l'ONUDI a été jugée satisfaisante.

164. Les ressources humaines et financières ont peu évolué depuis 2010. Toutefois, malgré cette stagnation, les activités de l'Organisation et son portefeuille de projets se sont considérablement développés, ce qui signifie que les évaluations ont gagné en complexité. Les ressources étant en diminution par rapport à la charge de travail, il est devenu plus difficile de mener à bien ces évaluations. **Les inspecteurs sont d'avis qu'il importe d'allouer des ressources suffisantes aux évaluations thématiques et aux évaluations de pays indépendantes, ainsi qu'aux évaluations de projets obligatoires si l'on veut continuer de promouvoir une culture de l'évaluation au sein de l'ONUDI et garantir la qualité de la prise de décisions et de la gestion des connaissances.** À cet égard, il convient de noter que le Conseil du développement industriel n'a cessé de

⁷⁰ Décision IDB.44/Dec.3 du Conseil: Mise en place d'un Bureau du contrôle interne efficace et indépendant sur les plans fonctionnel et opérationnel.

⁷¹ UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1.

⁷² Examen par des pairs de la fonction d'évaluation de l'ONUDI (2010).

⁷³ JIU/REP/2014/6: Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies.

manifester son appui à l'égard de la fonction d'évaluation et s'est toujours dit favorable à la prise en considération des résultats des évaluations dans les décisions de gestion et la planification stratégique.

165. Les rapports d'évaluation sont diffusés en fonction de leur portée et de leurs destinataires: les évaluations stratégiques sont adressées à la direction, tandis que les évaluations de projets sont transmises aux responsables des projets. Il a été avancé que les dirigeants de l'ONUDI étaient raisonnablement ouverts aux conclusions et recommandations des évaluations. Les taux d'acceptation et d'application font l'objet d'un suivi de la part du Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité. L'analyse comparative portant sur la période 2012-2015 a mis en évidence un taux de réponse élevé de la part des responsables au cours du délai prévu d'un an et un taux d'acceptation élevé également, mais les taux d'application demeuraient plus faibles.

166. En règle générale, les inspecteurs ont constaté que les conclusions et recommandations des évaluations étaient traitées de façon très transparente. La division de l'évaluation indépendante présente un rapport sur les activités d'évaluation tous les deux ans, conformément à une décision prise par le Conseil du développement industriel en 2004, qui avait alors affirmé qu'il importait que les États Membres reçoivent des informations objectives et crédibles au sujet des programmes exécutés par l'Organisation à l'échelon national sur la base des conclusions des évaluations indépendantes⁷⁴. Ce rapport est complété par un document de séance qui fournit des précisions concernant les conclusions des évaluations et les enseignements tirés. Conformément à la politique d'évaluation, les membres du Conseil formulent des observations au sujet du rapport et peuvent proposer la réalisation d'évaluations ponctuelles, qu'il s'agisse de projets ou programmes spécifiques ou de certains domaines thématiques, selon qu'ils le jugent nécessaire. En outre, la division de l'évaluation indépendante fournit aux représentants, deux fois par an, un compte rendu sur les évaluations thématiques et les évaluations de pays. Au titre des bonnes pratiques, la politique d'évaluation, le programme de travail du Bureau et les rapports d'évaluation sont affichés sur un site Web conçu à cet effet, accessible au grand public.

Auto-évaluation

167. Si les projets dont la valeur nominale est supérieure à 1 million de dollars sont obligatoirement soumis à une évaluation indépendante, les projets de moindre ampleur font en théorie l'objet d'une auto-évaluation⁷⁵. Le financement et l'exécution de ces auto-évaluations relèvent de la responsabilité des directeurs de programme et de projet et de leurs supérieurs hiérarchiques. Pour les aider dans cette tâche, la division de l'évaluation indépendante a produit un certain nombre de documents d'orientation. Cependant, elle n'a pas les moyens de suivre de près ces auto-évaluations. Ainsi que l'a reconnu la direction de l'ONUDI, cette pratique est inéquitable, étant donné que les auto-évaluations sont fortement concurrencées par d'autres activités prioritaires pour les directeurs de projet, qui considèrent le plus souvent que les auto-évaluations constituent une formalité de clôture du projet. Toutefois, lors de la préparation du présent examen, plusieurs directeurs de projet ont indiqué qu'ils avaient pu mettre à profit les auto-évaluations dans le cadre de leurs échanges avec les donateurs, soit pour que ces derniers continuent d'appuyer des projets en cours d'exécution, soit pour qu'ils soutiennent de nouveaux projets en s'appuyant sur les preuves de réussite de projets antérieurs. Les inspecteurs sont d'avis qu'en octroyant davantage de moyens logistiques et financiers aux auto-évaluations, l'ONUDI serait plus à même de faire la preuve de la réussite de ses projets et activités.

C. Comité consultatif indépendant d'audit

168. Plusieurs commissaires aux comptes successifs ont recommandé, depuis 2003, la création d'un comité consultatif d'audit. Le CCI a également avancé qu'un tel comité représentait un outil incontournable en matière de gouvernance et de contrôle pour les organismes des Nations Unies. C'est pourquoi les inspecteurs se félicitent de la décision prise en novembre 2016 par le Conseil du développement industriel visant à établir un comité consultatif indépendant d'audit, qui contribuera à renforcer le cadre de contrôle de l'ONUDI et servira d'interface entre le Bureau des services de contrôle interne et les organes directeurs⁷⁶. Le Comité consultatif, dont le mandat est calqué sur celui d'organes analogues du système des Nations Unies, a pour principale mission d'aider les organes directeurs à s'acquitter de leurs fonctions de contrôle de la gestion de l'Organisation. Il peut également contribuer à améliorer, d'une manière générale, la crédibilité des activités de contrôle interne et des pratiques de gestion du Secrétariat.

⁷⁴ Décision IDB.29/Dec.7 du Conseil: Activités du Groupe de l'évaluation.

⁷⁵ On trouvera des mesures concernant plus particulièrement les projets dans la section consacrée au Fonds pour l'environnement mondial.

⁷⁶ Décision IDB.44/Dec.4 du Conseil: Mise en place d'un comité consultatif indépendant d'audit.

D. Commissaire aux comptes

169. Le Commissaire aux comptes est nommé par la Conférence générale. Les règles applicables à l'audit externe sont énoncées à l'article XI du règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONUDI. Les attributions supplémentaires du Commissaire aux comptes ont été ajoutées à l'annexe du règlement en 2006⁷⁷. Le Commissaire aux comptes assure un contrôle indépendant et est autorisé à vérifier les comptes de l'Organisation, y compris tous les fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux, selon qu'il le juge nécessaire, et à formuler des observations sur la rationalité économique, l'efficacité et l'efficacité des procédures financières, ainsi que sur le système comptable, les contrôles financiers internes et, d'une manière générale, l'administration et la gestion de l'Organisation.

170. La durée du mandat du Commissaire aux comptes, qui est généralement de deux ans, est fixée par la Conférence générale. Un commissaire aux comptes peut se voir confier plusieurs mandats successifs. Depuis 2014, cette fonction est exercée par la Cour des comptes fédérale allemande. À deux reprises, un commissaire aux comptes a effectué quatre mandats consécutifs (soit huit ans au total). Les inspecteurs sont d'avis que cette rotation périodique contribue à préserver l'indépendance du Commissaire aux comptes et offre une diversité d'expérience bénéfique pour une organisation, comme indiqué dans le rapport du CCI de 2010 sur la fonction d'audit dans les organismes des Nations Unies⁷⁸.

171. Les rapports du Commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers vérifiés sont partagés avec tous les organes directeurs. Ils sont transmis, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets, au Conseil du développement industriel, qui les communique, à son tour, à la Conférence générale, après y avoir éventuellement ajouté des observations. Le Comité a toujours reconnu que le Commissaire aux comptes contribuait à améliorer la gestion, les opérations et les résultats de l'ONUDI⁷⁹. La direction de l'ONUDI a caractérisé la coopération avec le Commissaire aux comptes de "fluide" en ce qui concerne les délais, les chaînes hiérarchiques et les modalités de suivi.

172. Le Commissaire aux comptes a exprimé des opinions sans réserve concernant les états financiers de l'ONUDI depuis 2010. Les opinions sans réserve sont accompagnées de rapports détaillés, comportant des observations sur certains domaines qui méritent une attention particulière. Ces dernières années, le Commissaire aux comptes a appelé l'attention sur les risques associés à la part croissante des contributions volontaires, le manque de personnel affecté à la fonction de contrôle, la mise en commun de services entre les organismes ayant leur siège à Vienne et toute une série de problèmes liés au système de notification au moyen du PGI.

E. Corps commun d'inspection

173. Le Corps commun d'inspection assure une fonction de contrôle externe indépendant pour le compte de l'ONUDI (notamment pour les questions intéressant l'ensemble de l'Organisation) depuis 1986, date à laquelle le Conseil du développement industriel a accepté les statuts du CCI⁸⁰. Se fondant sur les principes directeurs adoptés par l'Assemblée générale en 1999⁸¹, le Conseil a approuvé en 2001 un projet pilote portant sur le processus de suivi des recommandations du CCI⁸². Pendant de nombreuses années, les rapports et recommandations du CCI, qui étaient présentés conjointement avec les observations formulées par la direction de l'ONUDI, ont été examinés à l'aide de ce mécanisme. Depuis 2013, le Secrétariat de l'ONUDI utilise le système en ligne du Corps commun d'inspection pour communiquer des informations au sujet de l'acceptation et de l'application des recommandations.

174. Ainsi, la direction de l'ONUDI a indiqué un taux d'acceptation des recommandations du CCI supérieur à 85 % pour la période 2013-2015. Le taux d'application des recommandations acceptées était de près de 60 %, tandis que 34 % des recommandations restantes étaient en cours d'application⁸³. Ces chiffres ont été confirmés dans une lettre, publiée en 2016 par la direction du CCI, qui portait sur la coopération avec l'ONUDI dans ce

⁷⁷ DGB.74/Rev.2.

⁷⁸ JIU/REP/2010/5: Examen de la fonction d'audit dans les organismes des Nations Unies.

⁷⁹ Voir, par exemple, la décision IDB.44/Dec.3 du Conseil.

⁸⁰ Décision IDB.1/Dec.22 du Conseil: Participation de l'ONUDI aux travaux du Corps commun d'inspection.

⁸¹ Résolution 54/16 de l'Assemblée générale et A/52/34.

⁸² IDB.24/18 et décision IDB.24/Dec.11 du Conseil: Activités du Corps commun d'inspection.

⁸³ IDB.44/14: Rapport du Directeur général sur les activités du Corps commun d'inspection.

domaine⁸⁴. On pouvait y lire que les taux d'acceptation et d'application des recommandations du Corps commun d'inspection par l'ONUDI étaient supérieurs aux taux moyens dans les autres organisations participantes.

175. Toutefois, les restrictions applicables au nombre de pages des documents officiels, en vigueur depuis la quarante-deuxième session du Conseil tenue en 2014, ont nui à la qualité des rapports sur les questions intéressant le CCI. Le rapport du Directeur général sur les activités du CCI ne comporte plus de résumé des conclusions et recommandations du CCI ni d'observations de la direction de l'ONUDI à ce sujet. Les délégations sont désormais invitées à consulter le site Web du CCI et son système de suivi en ligne pour accéder aux informations recherchées. Cette procédure nécessite un enregistrement préalable par l'intermédiaire du coordonnateur du Secrétariat de l'ONUDI pour les questions intéressant le CCI. Ces démarches supplémentaires pourraient nuire à la capacité des États Membres d'exercer effectivement leurs responsabilités en matière de contrôle. Suite à la lettre de la direction du CCI susmentionnée, le Secrétariat de l'ONUDI a fait savoir qu'il avait revu ses modalités de communication d'informations au Conseil et qu'à compter de sa quarante-cinquième session, les observations de la direction seraient directement communiquées aux États Membres.

176. L'examen des rapports du CCI par le Conseil du développement industriel pourrait lui aussi faire l'objet d'améliorations. **Les inspecteurs invitent le Conseil à indiquer clairement dans ses décisions s'il accepte les recommandations du CCI et à demander au Secrétariat, le cas échéant, de mettre ces recommandations en application. L'ONUDI se conformerait ainsi aux dispositions des statuts du CCI et aux résolutions utiles de l'Assemblée générale.**

⁸⁴ JIU/ML/2016/15: Étude de l'acceptation et de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection par l'ONUDI.

IX. PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

177. La représentation de l'ONUDI sur le terrain a évolué depuis 1967, date à laquelle l'Organisation a été créée. Au fil du temps, l'ONUDI a utilisé diverses formules pour déployer ses effectifs sur le terrain; il s'agissait essentiellement au départ de hauts conseillers en matière de développement industriel et de directeurs de pays qui travaillaient en coopération avec les représentants résidents du PNUD. Depuis 1998, l'ONUDI finance ses bureaux extérieurs au moyen de ses budgets ordinaire et opérationnel (plus de 10 millions d'euros en 2016-2017). Les fonds proviennent aussi parfois d'accords de partage des coûts ou de contributions des gouvernements hôtes et autres bénéficiaires. La présence sur le terrain s'est ensuite élargie de façon à englober un réseau de bureaux nationaux et régionaux, ainsi que des comptoirs de l'ONUDI hébergés dans des bureaux du PNUD (dans le cadre d'un accord de coopération qui a pris fin en 2010) et des coordonnateurs de l'ONUDI. Le présent examen a été réalisé pendant la mise en œuvre progressive d'une restructuration de grande ampleur du réseau de bureaux extérieurs. En raison de ces changements structurels, qui sont intervenus au moment de l'achèvement du présent rapport, les inspecteurs ont procédé à un examen global et prospectif de la présence de l'ONUDI sur le terrain.

Cadre réglementaire

178. La Conférence générale et le Conseil du développement industriel ont adopté une série de résolutions et de décisions relatives à la représentation sur le terrain qui concernaient tout particulièrement les activités opérationnelles du réseau. Les objectifs de la présence sur le terrain de l'ONUDI sont énoncés au paragraphe 106 du cadre de programmation à moyen terme (2016-2019): "Le réseau des bureaux extérieurs et des programmes régionaux assure la cohérence des services entre les programmes nationaux et régionaux de l'ONUDI dans le contexte de son cadre de programmation thématique qui vise un développement industriel inclusif et durable. Ce réseau permet de répondre concrètement aux besoins spécifiques de chaque État membre en matière de développement. Les représentations hors Siège de l'ONUDI sont en rapport étroit avec les acteurs de la région, notamment les organisations internationales, les organismes donateurs basés sur place, les organisations économiques régionales et les organismes privés, nationaux ou régionaux, et s'emploient à établir l'Organisation comme un partenaire efficace du développement".

179. Dans les réponses à l'enquête du CCI, les membres du Conseil ont exprimé des opinions diverses concernant la clarté du mandat des entités hors Siège et l'efficacité de la présence de l'ONUDI sur le terrain (voir le tableau 15). Les entretiens ont également mis en évidence cette diversité d'opinions. Cela donne à penser que les États Membres devront peut-être réexaminer la question d'un point de vue stratégique et redéfinir l'approche globale de la présence de l'ONUDI sur le terrain. La documentation officielle met davantage l'accent sur les aspects opérationnels (contraintes budgétaires et situation géographique des bureaux) que sur la façon dont cette présence contribue à la réalisation des grands objectifs de l'Organisation.

Tableau 15: Opinion des membres du Conseil du développement industriel concernant la présence de l'ONUDI sur le terrain (pourcentage des personnes interrogées)

	Oui, tout à fait	Oui, en partie	Sans opinion	Pas suffisamment	Pas du tout
Les mandats confiés aux bureaux extérieurs de l'ONUDI ont-ils été clairement définis par les organes directeurs?	28,5	33,5	14	24	0
Les bureaux extérieurs de l'ONUDI exécutent-ils leur mandat de façon efficace?	4,7	47,5	23,9	23,9	0

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du Conseil du développement industriel (2016).

180. Les inspecteurs sont d'avis que l'Organisation aurait avantage à adopter une stratégie globale concernant sa représentation sur le terrain, compte tenu des nouvelles fonctions des bureaux extérieurs en lien avec la mise en œuvre du Programme 2030. Les États Membres devraient définir des critères permettant d'évaluer l'efficacité de la présence de l'ONUDI sur le terrain au regard des progrès réalisés en direction des objectifs fixés. Ces indications permettraient d'améliorer l'organisation du réseau de bureaux extérieurs et de déterminer les ressources financières nécessaires pour soutenir cette stratégie. Cela faciliterait également la gestion du réseau de bureaux extérieurs par le Secrétariat.

181. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la présence de l'ONUDI sur le terrain.

Recommandation 10

La Conférence générale est invitée à adopter une stratégie globale concernant la présence de l'ONUDI sur le terrain, qui s'inscrirait pleinement dans l'action menée par l'Organisation pour mettre en œuvre le Programme 2030, y compris un ensemble de critères permettant d'évaluer l'efficacité de cette stratégie.

Réseau de bureaux extérieurs

182. Au début du présent examen, le réseau de bureaux extérieurs se composait de neuf bureaux régionaux, 21 bureaux de pays et 17 comptoirs de l'ONUDI et coordonnateurs. Compte tenu des restrictions budgétaires, le Directeur général a présenté à la Conférence générale, en 2015, un plan d'action relatif à la politique d'activités sur le terrain visant à rationaliser le réseau⁸⁵, et il a également présenté au Conseil du développement industriel, en 2016, un rapport sur la mise en œuvre de ce plan d'action⁸⁶. Le Conseil a pris acte des modifications apportées au réseau de bureaux extérieurs suite à la diminution drastique du budget alloué à ce poste, qui a représenté environ 4,6 millions d'euros⁸⁷. Cette rationalisation est venue s'ajouter à la baisse progressive, depuis 2005, des moyens fournis aux bureaux extérieurs par le Siège. Suite à la dernière restructuration (voir le tableau 16), les bureaux extérieurs se répartissent en trois catégories: les pôles de bureaux régionaux, dirigés par un directeur (5), les bureaux régionaux, dirigés par un fonctionnaire de rang supérieur recruté sur le plan international (4) et les bureaux de pays, dirigés par des fonctionnaires internationaux de rang supérieur (10) ou de hauts fonctionnaires nationaux (28). Les bureaux de pays ont remplacé les comptoirs de l'ONUDI mais cinq coordonnateurs ont été conservés. Le nombre total d'entités hors Siège de l'ONUDI (à savoir 47) n'a pas changé. L'ONUDI conserve également des bureaux de liaison à Bruxelles, Genève et New York, bien que ceux-ci ne fassent pas officiellement partie des entités hors Siège de l'Organisation.

Tableau 16: Structure de la représentation de l'ONUDI sur le terrain (2016)

	Afrique	Région arabe	Asie et Pacifique	Europe et Asie centrale	Amérique latine et Caraïbes
Pôles de bureaux régionaux	2	1	1	-	1
Bureaux régionaux	1	--	2	--	1
Bureaux de pays	16	6	9	2	5

Source: Informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

183. Comme on peut le lire dans le rapport du Directeur général, malgré la restructuration, "l'Organisation [veillera] à maintenir son appui aux activités programmatiques dans les différents pays, et à faire en sorte que les changements apportés à la structure ou à la composition des effectifs n'affaiblissent en rien les relations avec les principales parties prenantes⁸⁸". Le nombre de pays couverts ne devrait pas changer, même si les modalités de cette couverture seront amenées à évoluer. Toutefois, un tel objectif semble difficile à atteindre. Certains bureaux de l'ONUDI fonctionnent déjà avec des moyens et des ressources extrêmement limités. En vertu du plan d'action, un certain nombre de fonctionnaires internationaux sur le terrain seront remplacés par des administrateurs recrutés sur le plan national, qui auront pour tâche d'assurer le fonctionnement des bureaux extérieurs. Les inspecteurs sont d'avis que de nouvelles coupes dans le budget alloué aux bureaux extérieurs ne seront sans doute pas compatibles avec le maintien d'un réseau efficace, capable de représenter l'ONUDI et de promouvoir son programme au niveau local.

⁸⁵ GC.16/6: Politique d'activités sur le terrain et réseau de bureaux extérieurs de l'ONUDI. Plan d'action établi par le Directeur général.

⁸⁶ IDB.44/7-PBC.32/7: Mise en œuvre opérationnelle du plan d'action relatif à la politique d'activités sur le terrain. Rapport du Directeur général.

⁸⁷ Décision IDB.44/Dec.11 du Conseil: Politique d'activités sur le terrain et réseau de bureaux extérieurs de l'ONUDI.

⁸⁸ IDB.44/7-PBC.32/7, par. 4.

184. La circulaire du Directeur général sur la structure du Secrétariat, publiée en 2016, fournit une description générale des rôles et responsabilités des bureaux régionaux et des bureaux de pays dans le nouveau réseau, ainsi que des modalités de leurs interactions avec le Siège. Les fonctions de ces bureaux, qui sont étendues et diverses, comprennent: la représentation; l'analyse des priorités nationales en matière de développement; l'élaboration des programmes et des projets; la mobilisation des ressources; et la communication et la sensibilisation. **La direction de l'ONUDI devrait mettre à profit la restructuration du réseau pour élaborer ou actualiser le mandat de chaque entité du réseau hors Siège de façon que celui-ci vienne compléter les plans de travail annuels existants. Ce mandat doit être adapté au contexte national ou régional dans lequel le bureau évolue et correspondre à des activités de l'ONUDI.** L'Organisation devrait s'efforcer de mettre les ressources allouées en adéquation avec les objectifs prioritaires. De l'avis des inspecteurs, la portée et le nombre des opérations en cours et envisagées dans les régions et pays concernés devraient orienter les décisions ayant trait à la création ou au maintien de bureaux sur le terrain.

185. Entre autres informations essentielles, il conviendrait d'indiquer, dans les mandats révisés, de quelle façon chaque bureau contribuera à la réalisation des objectifs fixés pour les opérations sur le terrain. Les membres du Conseil du développement industriel qui ont participé à l'enquête du CCI ont jugé que le niveau actuel de la performance des bureaux extérieurs était moyen (pour 50 % des personnes interrogées) ou supérieur à la moyenne (30 %). Dans leurs entretiens et leurs observations, les représentants des États Membres ayant participé à l'enquête ont jugé la performance des entités hors Siège de médiocre à satisfaisante. Leur principale préoccupation semblait être la qualité des projets de coopération technique exécutés dans leurs pays respectifs, activité qui ne relève pas de la seule responsabilité des bureaux extérieurs car les projets sont coordonnés par les directeurs de programme au Siège. Les inspecteurs sont d'avis que la formulation de mandats clairs pour les bureaux extérieurs pourrait faciliter l'évaluation des résultats obtenus par chaque bureau au regard des priorités fixées. Cela irait dans le sens des préconisations du Conseil, pour qui le contrôle de la charge de travail et des résultats des différents bureaux extérieurs suite à la restructuration est une nécessité⁸⁹.

Coordination

186. Les dirigeants et les cadres, de même que les représentants sur le terrain ont souligné, lors des entretiens, qu'il était difficile de maintenir des liens étroits et efficaces entre, d'une part, la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique et, d'autre part, les bureaux extérieurs. Le rôle institutionnel des bureaux extérieurs et des divisions chargées de leur coordination a évolué avec le temps et est passé de la coopération technique aux relations extérieures. Depuis 2016, les bureaux extérieurs relèvent, sur le plan administratif, du Département des programmes régionaux et de la représentation hors Siège. Ce dernier est composé de cinq divisions régionales, qui supervisent le réseau de bureaux extérieurs dans les régions Afrique, arabe, Asie et Pacifique, Europe et Asie centrale, et Amérique latine et Caraïbes. Ces divisions sont chargées de définir les stratégies régionales et les priorités programmatiques de façon que les services de l'ONUDI soient adaptés aux besoins particuliers des États Membres. Les divisions régionales servent de voie de communication principale avec le réseau de bureaux extérieurs.

187. Selon certaines observations formulées dans le cadre de l'examen, il conviendrait d'améliorer la coordination entre les responsables de projets de la composante chargée de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, le Département des programmes régionaux et de la représentation hors Siège et le personnel sur le terrain, à la fois pour ce qui est des activités ordinaires et de l'échange d'informations. Le Conseil du développement industriel a demandé au Directeur général de préciser le rôle des bureaux extérieurs en matière de coopération technique et de mobilisation des ressources⁹⁰. Les contributions du personnel ont permis de recueillir, au niveau de l'exécution, un point de vue sur la coordination et des propositions d'amélioration (voir le tableau 17). Il a été souligné que la réunion annuelle des représentants sur le terrain, qui était auparavant organisée au Siège, contribuait à renforcer la cohésion, mais celle-ci a été supprimée. Le Secrétariat de l'ONUDI a indiqué que les mécanismes fondamentaux de coordination et d'échange d'informations avaient été récemment redynamisés, grâce aux nouvelles technologies, et qu'une téléconférence mondiale avec les bureaux extérieurs serait organisée deux fois par an.

⁸⁹ Décision IDB.44/Dec.11. du Conseil.

⁹⁰ *Ibid.*

Tableau 17: Réponses des membres du personnel de l'ONUDI à la question: la coordination entre le Siège et les bureaux extérieurs est-elle satisfaisante? (pourcentage de personnes interrogées)

	D'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Tous les fonctionnaires	8,4	20,7	34,1	23,6	13,2
Personnel du Siège	6,7	20,5	38,2	22,3	12,3
Personnel des bureaux extérieurs	15,3	21,6	16,9	29,3	16,9

Source: Enquête menée par le CCI auprès des membres du personnel de l'ONUDI.

188. De l'avis des inspecteurs, la restructuration du réseau de bureaux extérieurs offre une occasion de promouvoir une approche plus coordonnée des activités menées au niveau du Siège et sur le terrain. Cela devrait englober les relations avec les donateurs et les autorités nationales, ainsi que l'échange d'informations entre les différentes unités administratives. On pourrait également saisir cette occasion pour actualiser le manuel opérationnel de façon qu'il tienne compte de la nouvelle situation créée par la restructuration de 2016, mais aussi pour revoir les instruments de délégation de pouvoir aux représentants sur le terrain.

Évaluation indépendante du réseau de bureaux extérieurs

189. Le contrôle des bureaux extérieurs par la direction de l'ONUDI s'appuie sur la présentation de rapports périodiques aux organes directeurs par le Directeur général. Une évaluation indépendante globale a été menée en 2011-2012⁹¹, et un cadre d'évaluation général des bureaux extérieurs, utilisé pour les évaluations de pays, a été mis au point en 2010⁹². Le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique effectue plusieurs audits de bureaux extérieurs par an. Les inspecteurs sont d'avis qu'il conviendrait de réaliser, après la phase de mise en œuvre de la restructuration, une évaluation indépendante du réseau de bureaux extérieurs pour mesurer les résultats obtenus. Cette évaluation devrait indiquer, en particulier, si la nouvelle structure est adaptée et si les ressources qui lui sont allouées sont suffisantes pour qu'elle puisse s'acquitter du rôle et des fonctions définis par le Directeur général, à savoir: a) une interaction efficace avec les gouvernements, les partenaires locaux et les parties prenantes; b) une réelle participation aux activités du système des Nations Unies; c) une bonne exécution des activités de coopération technique; et d) la valorisation des avantages comparatifs de l'ONUDI aux niveaux national et régional⁹³. **À cet égard, les inspecteurs recommandent de procéder à une évaluation indépendante du rôle et de l'efficacité du réseau de bureaux extérieurs dans la réalisation des objectifs énoncés dans le plan d'action relatif à la politique d'activités sur le terrain, et de présenter cette évaluation au Conseil du développement industriel à sa quarante-huitième session, en 2020.**

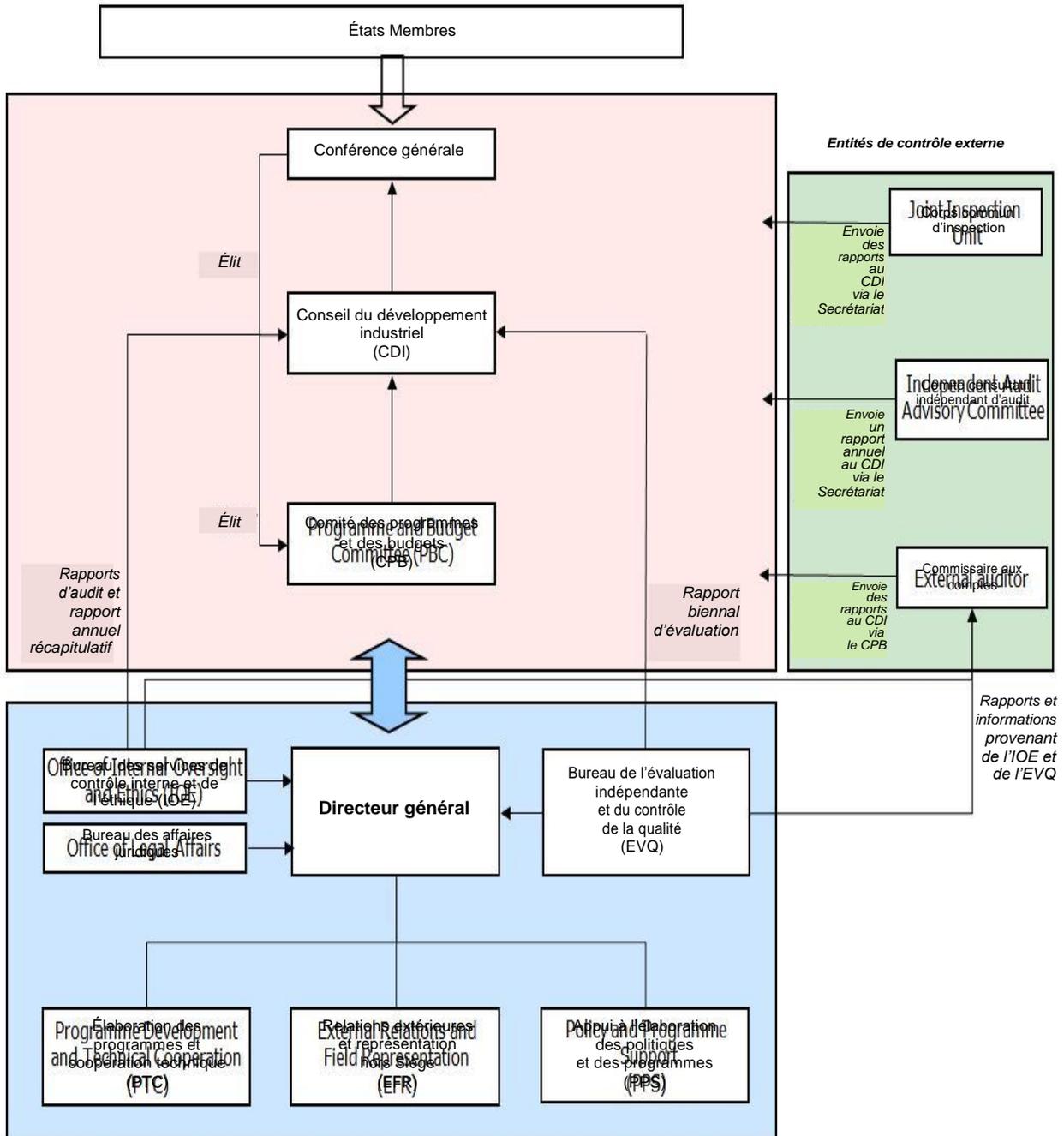
⁹¹ Évaluation thématique indépendante: Performance des bureaux extérieurs de l'ONUDI (ODG/EVA/11/R.66).

⁹² *Ibid.*, annexe B.

⁹³ IDB.44/7-PBC.32/7, par. 5.

Annexe I: Gouvernance

A. Cadre de gouvernance



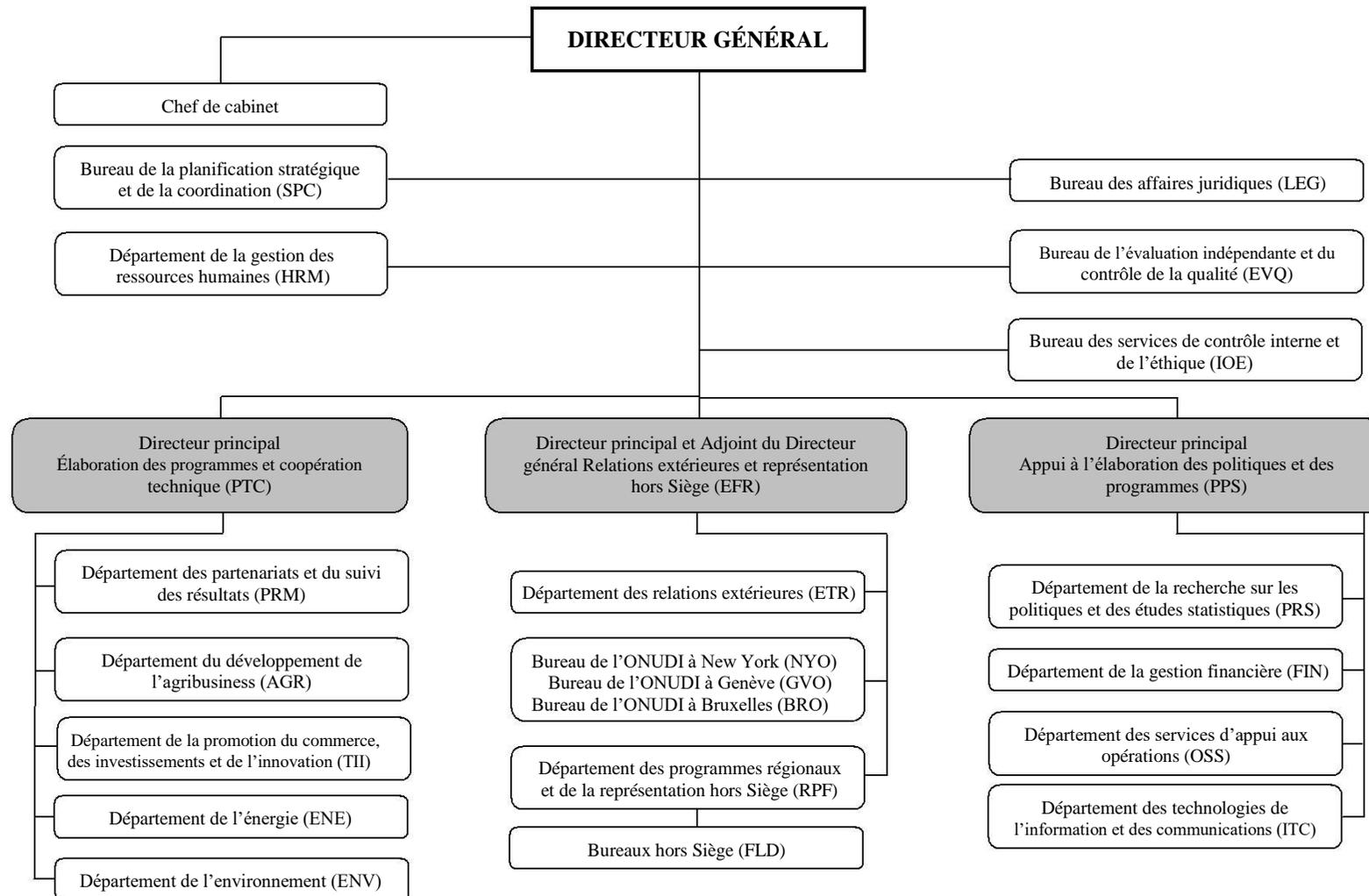
Source: Élaboré à partir du Cadre de contrôle interne de l'ONUDI.

B. Aperçu général de la documentation des organes directeurs de l'ONUDI

Organe directeur	Année	Nombre de sessions	Nombre de jours	Nombre de documents	Nombre de pages	Nombre de documents de séance	Nombre de pages de documents de séance
Conférence générale	2015	1	4	24	178	6	36
	2011	1	5	37	320	6	73
Conseil du développement industriel	2015	1	2	25	203	6	91
	2011	1	3	36	563	7	101
Comité des programmes et des budgets	2015	1	3	19	229	8	108
	2011	1	3	23	229	7	137

Source: Informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

Annexe II: Organigramme (2016)



Annexe III: Données financières

A. Évolution des ressources de l'ONUDI, de 2000-2001 à 2016-2017

Exercice biennal	Budget ordinaire (en millions d'euros)	Budget opérationnel (en millions d'euros)	Budget ordinaire et budget opérationnel (en millions d'euros)	Contributions volontaires (en millions de dollars des États-Unis)
2000-2001	130,6	28,3	158,9	154,3
2002-2003	137,9	22,4	160,3	175,5
2004-2005	145	21,8	166,8	234,3
2006-2007	154	20,2	174,2	246,6
2008-2009	159,6	22,1	181,7	281,4
2010-2011	161,8	22,8	184,6	420,4
2012-2013	157,9	28,9	186,8	330,9
2014-2015	147,3	32,8	180,1	384,4
2016-2017	138,9	34,1	173	420 (estimation)

Source: Documents relatifs aux programmes et budgets et informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

B. Solde des fonds d'affectation spéciale thématiques et des comptes spéciaux en décembre 2016

Fonds d'affectation spéciale pour les partenariats (compte en euros)	17 778 euros
Fonds d'affectation spéciale pour les partenariats (compte en dollars des États-Unis)	4 025 106 dollars
Fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités liées au commerce	869 644 euros
Fonds d'affectation spéciale destiné à accroître la sécurité alimentaire par la promotion de l'agro-industrie	537 000 euros
Fonds d'affectation spéciale pour les énergies renouvelables au service de la production	36 311 euros
Fonds d'affectation spéciale pour l'emploi des jeunes	23 134 euros
Fonds d'affectation spéciale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	92 869 euros
Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base	9 385 euros
Fonds d'équipement	810 211 euros

Source: Établi sur la base des informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

Annexe IV: Ressources humaines

A. Représentation des sexes (en 2016 par rapport à 2010)

Catégorie	2010					2016				
	F	%	M	%	Total	F	%	M	%	Total
DG	–	0,0	1	100,0	1	–	0,0	1	100,0	1
D-2	1	16,7	5	83,3	6	1	33,3	2	66,7	3
D-1	9	25,0	27	75,0	36	3	16,7	15	83,3	18
	10	23,3	33	76,7	43	4	18,2	18	81,8	22
P-5	11	15,5	60	84,5	71	15	24,6	46	75,4	61
P-4	16	24,6	49	75,4	65	24	35,8	43	64,2	67
P-3	28	38,9	44	61,1	72	22	42,3	30	57,7	52
P-2	9	60,0	6	40,0	15	1	20,0	4	80,0	5
P-1	7	63,6	4	36,4	11	–	–	–	–	–
	71	30,3	163	69,7	234	62	33,5	123	66,5	185
Personnel non essentiel (L)	–	–	–	–	–	12	42,9	28	70,0	40
Administrateurs recrutés sur le plan national (ARN)	9	26,5	25	73,5	34	12	27,9	31	72,1	43
Agents des services généraux (GS)	219	54,9	180	45,1	399	180	51,7	168	48,3	348
Nombre total d'employés ayant le statut de fonctionnaire	309	43,5	401	56,5	710	270	42,3	368	57,7	638
Fonctionnaires recrutés sur le plan international au titre de contrats de services individuels	430	30,5	976	69,5	1 406	276	31,0	605	69,0	881
Fonctionnaires recrutés sur le plan local au titre de contrats de services individuels	364	27,1	1 032	73,9	1 396	620	37,0	1 070	63,0	1 690
Nombre total de détenteurs de contrats de services individuels	794		2 008		2 802	896	35,0	1 675	65,0	2 571

Source: Établi sur la base des rapports annuels du Directeur général et des informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

B. Dépenses liées aux contrats de services individuels (en euros)

Contrats financés au moyen des budgets ordinaire et opérationnel	2014	2016
Élaboration des programmes et coopération technique	900 043	402 543
Appui à l'élaboration des politiques et des programmes	586 746	469 211
Relations extérieures et représentation hors Siège	377 540	464 277
Bureau du Directeur général	262 633	197 514
Nominations pour les sessions des organes directeurs	2 951	-
Total partiel	2 129 914	1 894 987
Contrats financés par des fonds de coopération technique		
Élaboration des programmes et coopération technique	31 331 224	40 584 303
Appui à l'élaboration des politiques et des programmes	863 974	1 110 854
Relations extérieures et représentation hors Siège	1 512 576	1 706 895
Bureau du Directeur général	526 964	629 093
Conférence générale	31 333	-
Total partiel	34 266 071	44 031 145
Montant total des contrats financés au moyen du budget ordinaire, du budget opérationnel et des ressources extrabudgétaires	36 395 985	45 926 132

Source: Établi sur la base des informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

Annexe V: Coopération technique

A. Activités de coopération technique, par priorité thématique, en décembre 2016 (en millions de dollars des États-Unis)

Priorité thématique	Budget 2016	Dépenses en 2016
Protection de l'environnement	140,65	38,4
Création d'une prospérité partagée	29	36,5
Renforcement de la compétitivité économique	33,8	97,8
Services transversaux	6,7	5,9
Total	210,1	178,6

Source: Informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

B. Activités de coopération technique, par région, en décembre 2016 (en millions de dollars des États-Unis)

Portée régionale	Budget 2016	Dépenses en 2016
Afrique	38,5	67,2 ^a
Amérique latine et Caraïbes	15	11,4
Asie et Pacifique	79,3	44,9
Europe et Asie centrale	16,8	16,8
Région arabe	29,1	10,8
Projets mondiaux et interrégionaux	31,4	27,5
Total	210,1	178,6

Source: Informations fournies par le Secrétariat de l'ONUDI.

^a Ainsi que l'a indiqué le Secrétariat de l'ONUDI, on entend par "contributions volontaires" les crédits alloués au titre du budget du projet approuvé, y compris les augmentations et les diminutions, au cours d'une période civile donnée.

Annexe VI: Enquêtes du Corps commun d'inspection

Conformément à sa pratique habituelle dans le cadre de l'examen de la gestion et de l'administration, le Corps commun d'inspection (CCI) a sollicité les avis des principales catégories de parties prenantes de l'ONUDI sur différents aspects étudiés dans le présent rapport. Quatre enquêtes en ligne ont été organisées à l'intention des publics suivants: a) les membres de la Conférence générale; b) les membres du Conseil du développement industriel; c) les fonctionnaires de l'ONUDI; et d) les titulaires d'un contrat de services individuel en janvier 2016. Chaque enquête combinait un questionnaire à choix multiple et des questions ouvertes destinées à recueillir des suggestions et des contributions qualitatives. Les enquêtes ont fait ressortir une grande diversité d'opinions et de perceptions, qui ont été utilisées, lorsque cela était judicieux, dans le cadre du présent rapport. Le taux de participation aux enquêtes a été jugé statistiquement représentatif des différents publics, à l'exception de l'enquête adressée aux membres de la Conférence générale, pour laquelle le taux de réponses était insuffisant.

Participation aux enquêtes en ligne du Corps commun d'inspection (septembre et octobre 2016)

	Nombre de personnes ayant reçu le questionnaire	Nombre de personnes ayant répondu	Taux de participation
Membres du personnel de l'ONUDI	616	372 (321 réponses complètes)	60,4 %
Détenteurs de contrats de services individuels	1 590	970 (911 réponses complètes)	61 %
Membres du Conseil du développement industriel	51	23 (20 réponses complètes)	45,1 %
Membres de la Conférence générale	171	13 (13 réponses complètes)	7,6 %

Enquêtes adressées aux États Membres

Les représentants des États Membres ont été interrogés à deux niveaux: tous les États Membres ont été consultés au moyen d'un questionnaire distribué à l'ensemble des membres de la Conférence générale, tandis que les membres du Conseil du développement industriel ont reçu une enquête distincte portant sur des thèmes propres à cet organe directeur. La plupart des membres du Conseil ont jugé l'Organisation favorablement, en particulier pour ce qui est des activités de coopération technique. Le Secrétariat de l'ONUDI a lui aussi fait l'objet d'une appréciation positive.

Enquête adressée au personnel de l'ONUDI

L'enquête adressée aux membres du personnel a obtenu un taux de réponse de 60 %; le tableau ci-dessous indique les taux de réponse ventilés par catégorie de personnel et par lieu d'affectation. Le taux de réponse chez les administrateurs a atteint 81 %. Il convient de noter que près de la moitié des personnes interrogées travaillent à l'ONUDI depuis plus de 10 ans, et plus de 75 % d'entre elles depuis plus de six ans. La plupart des participants à l'enquête ont donc traversé les importantes restructurations institutionnelles réalisées depuis 2005 et travaillé pour l'ONUDI pendant cette période. Ils ont donc un recul et une profondeur de vue qui se reflètent dans les avis qu'ils expriment au sujet de l'Organisation.

Participation à l'enquête du Corps commun d'inspection, par grandes catégories de personnel et par lieu d'affectation

	Nombre de personnes ayant reçu le questionnaire	Nombre de personnes ayant répondu	Taux de participation ^a
Directeurs	27	17	63,6 %
Administrateurs	190	154	81,1 %
Services généraux	366	158	43,2 %
Siège (Vienne)	495	297	60,0 %
Bureaux hors Siège	165	75	45,5 %

^a Estimation établie sur la base des chiffres figurant dans le rapport annuel 2015 du Directeur général (IDB.44/2-PBC.32/2, appendice I).

Les conditions de travail à l'ONUDI ont été jugées satisfaisantes dans l'ensemble. Toutefois, plusieurs fonctionnaires ont estimé que leur service ne disposait pas de moyens humains et financiers suffisants pour qu'ils puissent exécuter leurs tâches de façon satisfaisante. Dans leurs réponses sur les aspects qualitatifs et quantitatifs, ils se sont dits plus ou moins satisfaits de leurs perspectives de carrière et du système de nomination et de promotion reposant sur la compétence au sein de l'Organisation.

De nombreux sondés ont fait des commentaires sur les restructurations et les changements de politiques incessants. Selon le personnel, ces changements nuisent à l'efficacité des processus et de l'action de l'ONUDI, en particulier ceux qui touchent à la gestion. À cet égard, un grand nombre de fonctionnaires ont dit qu'ils souhaitaient une plus grande transparence dans la communication des décisions de gestion et davantage de cohérence dans l'application de ces décisions.

Au total, le CCI a analysé 314 réponses écrites de membres du personnel, qui portaient sur les thèmes suivants: les conditions de travail (71), la gestion d'ensemble (57), la gestion des ressources humaines (52), la gestion du personnel et les relations entre les membres du personnel (46), des questions générales (46), la structure organisationnelle (33) et l'administration (26).

Enquête s'adressant aux détenteurs d'un contrat de services individuel

L'enquête visant les détenteurs d'un contrat de services individuel a permis à des personnes qui ne sont pas fonctionnaires de l'ONUDI – mais qui représentent cependant une part importante du personnel de l'Organisation – de donner leur avis. Dans l'ensemble, les détenteurs de ce type de contrat se sont dits satisfaits de leur emploi à l'ONUDI, si on fait abstraction des réponses plus nuancées concernant les procédures applicables au règlement des différends et au traitement des plaintes. Bien que divers aspects des contrats de services individuels aient été jugés satisfaisants sur le plan quantitatif, un certain nombre de problèmes récurrents ont été signalés dans la section consacrée aux observations écrites, notamment des problèmes techniques liés aux modalités de paiement et les avantages insuffisants après plusieurs années de service et de nombreux contrats consécutifs au sein de l'Organisation. Au total, le CCI a analysé 541 réponses fournies par des détenteurs de contrats de services individuels.

