

**Conseil du développement industriel****Quarante-quatrième session**

Vienne, 22-24 novembre 2016

Point 4 e) de l'ordre du jour provisoire

**Stratégie générale de gestion des risques****Stratégie générale de gestion des risques****Rapport du Directeur général**

Conformément à la conclusion 2016/8 de la trente-deuxième session du Comité des programmes et des budgets, le présent document rend compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie générale de l'ONUDI en matière de gestion des risques et des mesures prises pour faire face aux conséquences financières et administratives découlant du fait que des États Membres se retirent de l'Organisation.

**I. Stratégie générale de l'ONUDI en matière de gestion des risques**

1. Le présent document esquisse, dans sa première partie, le cadre de gestion mis en place à l'ONUDI en vue de l'évaluation et de la gestion des risques susceptibles d'empêcher cet organisme d'atteindre ses objectifs. Dans sa deuxième partie, il présente les mesures que celui-ci a adoptées pour faire face à la récente réduction du nombre de ses membres.

2. La stratégie de l'ONUDI en matière de gestion des risques repose sur la circulaire du Directeur général consacrée au cadre de contrôle interne<sup>1</sup> et à la politique de gestion globale des risques<sup>2</sup>. De plus amples détails à ce sujet figurent dans les circulaires pertinentes. Le cadre de contrôle interne et la politique de

<sup>1</sup> DGB/(M).119/Rev.1: Internal Control Framework.

<sup>2</sup> DGB/(P).126: Enterprise Risk Management Policy.

Pour des raisons d'économie, le présent document n'a pas été imprimé. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.



gestion globale des risques s'inspirent des orientations données par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO), principal organisme international à s'occuper de ces questions. La stratégie s'inscrit en outre dans le prolongement des activités de gestion des risques menées actuellement par l'ONUDI, de ses politiques, procédures et normes de conduite pertinentes et les combine en un ensemble cohérent de pratiques. La stratégie de gestion globale des risques qui en résulte constitue le fondement général autour duquel s'articule la mise en place à l'échelle de l'Organisation d'un processus structuré, intégré et systématique d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques. Il convient toutefois de noter que la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale des risques évolue et nécessite du temps et des ressources avant de parvenir à sa pleine maturité. En conséquence, l'Organisation fera périodiquement rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion des risques et sur ses mises à jour. Le Secrétariat prévoit de créer un groupe de travail interne qui sera chargé d'assurer le suivi des conséquences financières et administratives découlant du fait que des États Membres se retirent de l'Organisation, d'après les lignes esquissées dans la section II, et d'incorporer ses conclusions dans le plan d'action complet. Des mises à jour sur les progrès accomplis à cet égard seront présentées aux futures sessions des organes directeurs.

### **Stratégie de gestion globale des risques**

3. Les pratiques de gestion des risques, qui font partie intégrante de tous les mécanismes de prise de décisions, sont intégrées dans les processus opérationnels de l'ONUDI. Celle-ci doit être consciente des risques qu'induisent pour elle des événements externes et internes et de leurs incidences sur ses ressources et activités. Pour pouvoir évaluer et gérer les risques efficacement, elle doit définir au préalable sa mission/vision, sa stratégie de gestion globale des risques et des objectifs adéquats en la matière qui seront répercutés à tous ses échelons. La stratégie de gestion globale des risques est conçue en vue de la réalisation des objectifs de l'Organisation, répartis en quatre catégories:

a) *Objectif stratégique* – Il consiste à mettre en adéquation l'orientation à long terme de l'ONUDI avec son mandat, les besoins de ses États Membres et, plus largement, son rôle dans le programme de l'ONU en matière de développement. Le mandat de l'ONUDI en matière de développement industriel inclusif et durable est présenté dans la Déclaration de Lima, le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'objectif de développement durable (ODD) 9 et d'autres ODD concernant le secteur industriel, les cadres de programmation à moyen terme de l'Organisation et enfin ses programmes et budgets biennaux. La gestion des risques est intégrée dans la planification stratégique et les activités de tous les départements et divisions de l'Organisation;

b) *Objectifs opérationnels* – Ils ont trait à l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'Organisation. L'efficacité et l'efficience des activités que mène celle-ci contribuent à l'obtention des résultats escomptés dans les pays clients de l'ONUDI, au titre des trois priorités thématiques du cadre de programmation stratégique;

c) *Objectif en matière de présentation de rapports* – Il a trait à la fiabilité de la communication des informations financières et non financières. Les rapports d'étape sur le programme de l'ONUDI, dont le Rapport annuel, présentent à la

direction des informations exactes, complètes et pertinentes. Tout en résumant la situation en matière de financement et ses incidences sur l'exécution du programme, ils mettent en évidence les innovations apportées et les enseignements tirés. La situation financière de l'Organisation et ses résultats sont présentés dans les états financiers, qui sont conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public;

d) *Objectif de conformité* – Il a trait au respect des lois et règlements applicables. Lorsqu'elle fournit une aide à tous les pays en développement et pays en transition, l'ONUDI veille à ce que ses activités se déroulent en totale conformité avec ses règlements internes. Les mécanismes de contrôle qui y sont en vigueur – y inclus les travaux des commissaires aux comptes, le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique (IOE) et le Bureau des affaires juridiques – contribuent à assurer cette mise en conformité.

Les objectifs énoncés sous a) et b) sont soumis à des événements externes que l'Organisation n'est pas toujours à même de maîtriser. À cet égard, la gestion globale des risques peut donner l'assurance raisonnable que la direction et le Conseil exécutif savent, en temps opportun, dans quelle mesure l'Organisation est en voie de les atteindre. Pour les objectifs énoncés sous c) et d), qui sont sous le contrôle de l'Organisation, la gestion globale des risques peut donner l'assurance raisonnable qu'ils sont atteints.

4. La stratégie de gestion globale des risques comprend les éléments suivants:

a) *Définition des objectifs* – Il faut que des objectifs soient fixés avant que la direction puisse déterminer les événements qui pourraient entraver leur réalisation. La gestion globale des risques permet à la direction de suivre un schéma pour définir les objectifs et s'assurer que ceux-ci contribuent et sont conformes à la mission de l'Organisation tout en restant compatibles avec sa tolérance à l'égard du risque;

b) *Des politiques et procédures de gestion globale des risques* sont élaborées et exécutées de manière à faciliter l'application efficace des mesures prises face à ces derniers. La politique de l'ONUDI en matière de gestion globale des risques a été énoncée dans le document DGB/(P).126 consacré à cette question et a été diffusée à tous les échelons de l'Organisation;

c) *La tolérance à l'égard du risque* s'entend des niveaux de risque auxquels une organisation est prête à s'exposer par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée. Dès lors, les décisions relatives aux stratégies d'atténuation des risques identifiés et à l'imposition de contrôles doivent prendre en considération les coûts et avantages y afférents, en conformité avec les niveaux de tolérance de l'Organisation à l'égard du risque;

d) *L'identification des événements* consiste à déterminer ceux, internes ou externes, qui seront susceptibles d'influer, positivement ou négativement, sur la capacité de l'Organisation à mettre en œuvre sa stratégie et à atteindre ses objectifs et les résultats escomptés, donc aussi bien les risques potentiels que les possibilités offertes, dont il sera ensuite tenu compte au moment de l'établissement de la stratégie ou des objectifs. Un mécanisme destiné à faciliter cette étape est en place;

e) *L'évaluation des risques*, qui consiste à identifier ceux qui pèsent sur la réalisation des objectifs de l'Organisation et à les analyser, se déroule à deux niveaux distincts: institutionnel et fonctionnel. Au premier niveau, on évalue les principaux risques auxquels l'ONUDI est exposée tandis qu'au second, on évalue ceux qui influent sur son cadre réglementaire et sa structure. Les risques ainsi identifiés doivent être répertoriés dans un registre des risques propre à chaque niveau;

f) *Mesures à prendre contre les risques*: À chaque risque identifié au sein de l'ONUDI et répertorié dans un des registres correspond un responsable, qui doit prendre des mesures pour l'atténuer. Une fois les risques identifiés, il convient d'établir des mécanismes d'atténuation/d'action, comportant un ensemble particulier de mesures destinées à y faire face, qui seront en adéquation avec les niveaux de tolérance de l'Organisation à l'égard du risque. Au niveau institutionnel, c'est le Conseil exécutif, sous la direction du Directeur général, qui gère les risques en permanence. Au niveau fonctionnel, la gestion et l'atténuation des risques font partie des attributions des cadres responsables et sont coordonnées à l'échelle d'un département. La gestion des risques y est incorporée dans le progiciel de gestion intégré et dans les processus opérationnels, où elle fait l'objet d'un suivi.

### **Rôles et responsabilités**

5. C'est le Directeur général de l'ONUDI qui est responsable de l'ensemble de la politique de gestion globale des risques et des processus connexes, et de leur application. Il donne l'exemple et favorise la gestion globale des risques au sein de l'Organisation. Le cadre de contrôle interne et la politique de gestion globale des risques précisent le rôle des entités suivantes: le Conseil exécutif, le coordonnateur de la gestion des risques à l'ONUDI, les correspondants chargés d'assurer la liaison dans ce domaine, le personnel de l'ONUDI, le Bureau des services de contrôle interne et de l'éthique, le Groupe d'évaluation et le Bureau des affaires juridiques.

## **II. Mesures prises pour faire face aux conséquences financières et administratives découlant du fait que des États Membres se retirent de l'Organisation**

6. Le risque que des États Membres se retirent de l'Organisation fait l'objet d'un suivi permanent et le Secrétariat l'évalue soigneusement afin d'en réduire au minimum les conséquences aux niveaux institutionnel et fonctionnel, et d'inverser cette tendance ou du moins de l'enrayer.

7. Des mesures d'atténuation existent, dont certaines initiatives destinées à a) améliorer le dialogue entre le Secrétariat et les États Membres, b) optimiser les retombées des activités de l'ONUDI en matière de développement grâce à une amplification des partenariats, et c) faire en sorte que l'utilité de l'Organisation soit mieux perçue dans les discussions intergouvernementales et de politique générale portant sur la coopération au service du développement.

8. Parallèlement, l'Organisation prend des mesures qui lui permettront d'amortir les conséquences financières et administratives d'une modification du nombre de ses membres et de son financement. En cas de retrait d'un de ses États Membres,

son Acte constitutif lui accorde un délai de grâce d'un an pour en répercuter l'impact financier dans son budget biennal suivant et adapter ses activités en conséquence. En outre, le budget opérationnel, qui est financé par des contributions volontaires, permet d'amortir en partie les conséquences financières négatives d'un tel départ. Qui plus est, afin de permettre le financement d'activités de base par des contributions volontaires, le Conseil a approuvé en 2015 la création de deux comptes spéciaux (IDB.43/Dec.6), à savoir: le Compte spécial des contributions volontaires pour les activités de base et le Fonds d'équipement qui, grâce aux contributions qui y seront versées, atténueront le risque d'une insuffisance des ressources du budget ordinaire.

9. Le Directeur général applique des mesures rigoureuses de contrôle des dépenses dans tous les chapitres budgétaires. Cela peut notamment consister à geler temporairement le recrutement de nouveaux fonctionnaires et à compter davantage sur l'emploi de temporaires et de personnel dont le contrat autorise une certaine flexibilité si la nécessité de réduire rapidement les dépenses en cas d'urgence se fait sentir.

10. Les mesures susmentionnées, conjuguées aux gains d'efficacité obtenus grâce aux réformes successives de la gestion et de l'informatique, ont produit leurs effets: les services rendus par l'ONUDI restent de qualité et ses programmes sont bien financés. Cependant, elles peuvent n'être efficaces qu'à court terme; à long terme, elles auront peut-être des conséquences négatives sur la performance générale de l'Organisation, auquel cas il faudra s'en préoccuper dans l'avenir.

#### **Mesure à prendre par le Conseil**

11. Le Conseil voudra peut-être prendre note des informations fournies dans le présent document.