



Distr.: GÉNÉRALE

IDB.27/19/Add.2

5 août 2003

FRANÇAIS

Original: ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

## Conseil du développement industriel

Vingt-septième session

Vienne, 26-28 août 2003

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

### ACTIVITÉS DU CORPS COMMUN D'INSPECTION

#### Observations du Directeur général relatives au rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration à l'ONUDI

*Additif*

Le présent document contient les observations du Directeur général relatives au rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la gestion et de l'administration à l'ONUDI, rapport qui a été présenté au Conseil sous la cote IDB.27/19/Add.1.

#### Introduction

1. Le Directeur général est heureux de communiquer ci-après les observations du Secrétariat sur le rapport du Corps commun d'inspection (CCI), qui traite de la gestion et de l'administration à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (document JIU/REP/2003/1, que le Directeur général a présenté au Conseil sous la cote IDB.27/19/Add.1).

2. Ledit rapport fait partie d'une série d'études du fonctionnement des institutions spécialisées des Nations Unies<sup>1</sup>. Le CCI avait été initialement prié par l'ONUDI d'examiner en 1997 la délégation des pouvoirs, y compris la décentralisation vers le terrain. Le CCI a par

la suite élargi en septembre 2001 la portée de l'examen, l'a rebaptisé "Examen de la gestion et de l'administration à l'ONUDI" et prévu de l'exécuter fin 2001 – début 2002.

3. L'ONUDI a reçu le projet de rapport le 13 mai 2003, le rapport final le 11 juillet 2003 et un exemplaire préliminaire du rapport a été communiqué aux États Membres sous couvert d'une note d'information adressée aux missions permanentes le 14 juillet 2003.

4. Les Inspecteurs ont reconnu que "... l'ONUDI a mené des réformes particulièrement importantes..." et "... l'actuel Directeur général [...] a remarquablement réussi à imposer une transformation majeure sur les plans organisationnel et programmatique...". Toutefois, certains destinataires du rapport, qui ne connaissent peut-être pas tout à fait l'évolution passée de l'ONUDI et les résultats qu'elle a obtenus depuis la crise de 1997, au moment de laquelle la communauté internationale mettait en doute son utilité – contribuant à une grave crise financière et suscitant l'incertitude de ses fonctionnaires quant à leur avenir et à celui de l'Organisation – risquent de ne pas se faire une idée équilibrée de sa stabilisation et transformation. Il eût

<sup>1</sup> Les autres études faisant partie de cette série traitent de la gestion et de l'administration à l'Organisation internationale du Travail (OIT) (JIU/REP/1999/4), à l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) (JIU/REP/2000/4), à l'Union internationale des télécommunications (UIT) (JIU/REP/2001/3), à l'Organisation mondiale de la santé (OMS) (JIU/REP/2001/5) et à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (JIU/REP/2002/8).

Pour des raisons d'économie, le présent document a été tiré à un nombre limité d'exemplaires. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.

donc été avantageux pour les lecteurs que le CCI rappelle brièvement au début quelle a été la situation antérieure, ce qui a été fait pour la redresser grâce au processus de transformation et quel est le point où l'Organisation se trouve actuellement. Cela a été confirmé par le Président de la Cour des comptes fédérale d'Allemagne, ancien commissaire aux comptes dans le document IDB.26/2 du 3 juin 2002, dont le paragraphe 136 résume les huit années d'exercice de ses fonctions comme suit: "Durant mon mandat de huit ans, j'ai été témoin des grosses difficultés rencontrées par l'Organisation quant à sa raison d'être, ainsi que de l'incertitude qui en est résultée pour son personnel jusqu'à la fin de 1997. Depuis lors, les États Membres, l'Administration et les fonctionnaires de l'Organisation ont conjugué leurs efforts pour renverser cette tendance et regagner la confiance de la communauté internationale. Je suis heureux de pouvoir dire, à ce stade, que l'Organisation a atteint ses objectifs, sous l'angle de la pertinence de son action, de la stabilité financière, de l'amélioration de l'exécution des projets de coopération technique et de la qualité des services offerts grâce à un recentrage des activités."

5. Un tour d'horizon et un examen complets de la gestion et des processus administratifs de l'ONUDI auraient exigé une analyse approfondie de tous les faits pertinents survenus au sein de l'Organisation. Il ressort toutefois de l'exposé des méthodes utilisées, qui figure aux paragraphes 5 et 6 de l'introduction du rapport du CCI, que les observations, opinions et recommandations des Inspecteurs, qui portent sur une vaste gamme de questions complexes, ont pu être influencées par les ressources limitées dont ils disposaient pour entreprendre une analyse aussi poussée. Certaines des recommandations formulées par le CCI sembleraient aussi avoir des incidences budgétaires considérables, si bien que les contraintes financières auxquelles l'Organisation est exposée ne permettent pas de leur donner suite. Par ailleurs, la question de la décentralisation au niveau du terrain relève des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire et fait l'objet, à l'échelle du système des Nations Unies, d'échanges de vues visant à définir une solution optimale. En outre, de nombreuses recommandations formulées dans le présent examen ne concernent pas uniquement l'ONUDI, comme le montrent d'autres rapports du CCI. À la suite des observations du Secrétariat relatives aux différentes recommandations, on signalera donc, le cas échéant, dans le présent document d'autres rapports du CCI qui portent sur des questions analogues intéressant d'autres organisations.

6. La réforme est un processus continu à l'ONUDI qui procède en permanence à des améliorations, en utilisant des pratiques de gestion prudentes. Commenter toutes les affirmations et déclarations faites dans le corps du rapport ne serait ni rationnel ni avantageux; et

c'est dans cette optique que sont formulées les présentes observations relatives aux recommandations du CCI.

## **I. RECOMMANDATIONS DU CCI ET OBSERVATIONS DE L'ONUDI**

### **STRUCTURE ET SYSTÈMES DE GESTION (Chapitre II)**

#### **Recommandation 1**

**Afin de rétablir un cadre institutionnel pour la définition des politiques et la prise de décisions, le Directeur général devrait prendre des mesures propres à revitaliser le Conseil d'administration. Les Inspecteurs suggèrent les mesures ci-après:**

- a) **Le Conseil d'administration devrait se réunir régulièrement – de préférence une fois par mois – pour examiner l'ordre du jour qui aura été distribué à l'avance, et les comptes rendus des réunions devraient être disponibles sur l'Intranet;**
- b) **Il devrait être présidé à tour de rôle par chacun des trois Directeurs principaux, pendant une période déterminée;**
- c) **Il devrait y avoir une claire délégation du pouvoir de décision du Conseil exécutif au Conseil d'administration;**
- d) **Une réunion sur deux pourrait être consacrée à l'examen des questions concernant les bureaux extérieurs, et les Directeurs et les Représentants régionaux de l'ONUDI devraient y participer soit en personne, soit par liaison vidéo lorsque c'est possible.**

7. Aux termes de l'Article 11 de l'Acte constitutif de l'ONUDI, le Directeur général est le plus haut fonctionnaire de l'Organisation et, en cette qualité, "... a la responsabilité générale et le pouvoir de diriger les travaux de l'Organisation". En vertu de cet article, l'actuel Directeur général a établi à la fois le Conseil exécutif et le Conseil d'administration, afin qu'ils l'aident à diriger les travaux de l'Organisation.

8. Le Conseil d'administration est composé des directeurs principaux, des directeurs et de fonctionnaires de rang élevé (entre 30 et 35 participants). Conformément au mandat du Conseil d'administration, le Directeur général en préside les réunions. Le Conseil d'administration est chargé d'examiner les questions de gestion relatives à la coopération technique et aux activités à titre de forum mondial, ainsi que les questions d'organisation et les questions relatives au personnel. Il a été conçu non comme instance de décision, mais comme un organe appelé à renforcer la

communication et le dialogue directs entre le Directeur général et les directeurs qui sont appelés, en outre, à présenter un résumé des échanges de vues à leurs collaborateurs. Le Conseil d'administration se réunit en cas de besoin, après que les questions dont il est saisi ont été examinées au sein du Conseil exécutif. Un ordre du jour est distribué à l'avance et les fonctionnaires peuvent s'informer des conclusions sur l'Intranet. L'efficacité et l'impact du Conseil d'administration, qui est un Organe de communication et de dialogue, ne seraient pas nécessairement agrandis par des procédures rigides régissant la fréquence de ces réunions ou son fonctionnement. Des rencontres avec le personnel hors Siège sont aussi organisées régulièrement et un dialogue suivi est maintenu par l'intermédiaire des bureaux régionaux.

9. Le mécanisme existant est donc considéré à la fois comme satisfaisant et efficient.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT, UNESCO

### **Recommandation 2**

**Le Directeur général devrait rattacher la fonction juridique à son Cabinet.**

10. On estime que la fonction du Groupe des affaires juridiques consiste à servir l'Organisation tout entière et le groupe fait donc partie de la Division de l'administration qui, de par sa nature, est chargée d'appuyer toutes les activités de l'Organisation. Par ailleurs, la Division a elle-même besoin de compétences juridiques considérables, notamment dans les domaines des ressources humaines et des achats. Toutefois, il a été dûment pris note de cette recommandation.

### **Recommandation 3**

**En ce qui concerne la délégation de pouvoirs, le Directeur général devrait:**

- a) **Veiller à ce que les instruments qui ont été adoptés à cette fin soient strictement observés et à ce que les mécanismes de contrôle des obligations liées aux responsabilités soient pleinement utilisés;**
- b) **Adopter des instruments de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, selon les besoins.**

11. Des instruments de délégation des pouvoirs ont été adoptés, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Ils comprennent l'Instruction

administrative du Directeur général N° 6 (DGAI.6) du 13 mai 1998 sur un nouveau système d'autorisation financière, qui définit clairement la délégation des pouvoirs et la responsabilité des bénéficiaires d'allocations de crédits. En outre, des directives et procédures régissant le recrutement et l'administration d'agents nationaux affectés aux projets par les représentants de l'ONUDI font l'objet de l'Instruction administrative FOA/AI.4/Add.1 du 26 novembre 1999. Des directives détaillées ont été publiées à l'intention des administrateurs de programme et de projet, qui régissent le recrutement et l'administration des consultants et experts recrutés pour des périodes de courte durée au titre de contrats de louage de services (annexe VIII de l'Instruction administrative du Directeur général N° 9 du 21 octobre 1998). Le Groupe du contrôle interne et les commissaires aux comptes sont chargés de veiller à ce que les dispositions de ces instruments soient observées.

12. Il faudrait noter que pour conserver sa viabilité financière, l'Organisation doit disposer, au titre à la fois du budget ordinaire et du budget opérationnel, de ressources de trésorerie suffisantes pour faire face aux obligations. En outre, il faut respecter les priorités de programme, ce qui nécessite l'examen régulier des ressources à la fois financières (trésorerie) et humaines. C'est pour ces raisons que le recrutement aux postes imputés sur les budgets ordinaire et opérationnel est centralisé et qu'un plafond virtuel de recrutement est fixé périodiquement compte tenu des paramètres ci-dessus et après un échange de vues sur les questions de programmation au niveau du Conseil exécutif. Toutefois, dès que l'autorisation ou l'approbation a été obtenue, l'administrateur de programme procède à la sélection d'un candidat compétent.

13. Une éventuelle décentralisation du système actuel d'autorisation ou d'approbation risque d'avoir des incidences sur la viabilité financière de l'Organisation.

14. En bref, le système centralisé actuel doit garantir que, étant donné les contraintes financières, l'approbation des recrutements se fasse d'une manière ciblée; l'application des décisions est cependant décentralisée pour permettre aux administrateurs ou fonctionnaires des services organiques de sélectionner les candidats les plus compétents. La nécessité d'un système de recrutement centralisé est encore développée dans les observations concernant la recommandation 16.

15. Ceci nonobstant, il convient de souligner que les administrateurs de programme et de projet ont le pouvoir de gérer les ressources humaines nécessaires pour l'exécution de leurs programmes dans le cadre des instruments mentionnés ci-dessus, qui assignent notamment une fonction de supervision au Service de la gestion des ressources humaines. Le pouvoir de recruter et de gérer le personnel affecté aux projets

(fonctionnaires et experts) donne lieu à quelque 2 000 nominations par an, qui représentaient un montant de près de 30 millions de dollars en 2002. Par ailleurs, au paragraphe 24 de leur rapport, les Inspecteurs du CCI indiquent qu'ils avaient l'impression que le Directeur général approuvait personnellement les voyages en mission, etc., ce qui est une erreur de fait.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT, UNESCO

#### **Recommandation 4**

**Lorsqu'il choisira entre les différents progiciels de gestion des ressources humaines, le Directeur général devrait accorder toute son attention à la nécessité d'intégrer l'ensemble des systèmes et aux coûts estimés de cette intégration.**

16. Il a été pris note de cette recommandation.

#### **Recommandation 5**

**Le Directeur général devrait examiner les besoins des bureaux extérieurs en matière de technologies de l'information et de la communication dans le contexte des plans visant à renforcer la présence sur le terrain et veiller à ce qu'il y ait des ressources budgétaires suffisantes.**

17. Les besoins des bureaux extérieurs en matière de technologies de l'information sont dûment pris en considération. Le nouveau progiciel Agresso, qui est actuellement mis en place, devrait ouvrir aux bureaux extérieurs l'accès souhaité à ces technologies; cette question est donc sur le point d'être résolue.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OMS

### **PLANIFICATION, PROGRAMMATION, BUDGÉTISATION, SUIVI ET ÉVALUATION (chapitre III)**

#### **Recommandation 6**

**Dans le cadre du passage à un système intégré de gestion axé sur les résultats, le Directeur général devrait passer en revue les processus de planification de l'Organisation et élaborer des propositions à soumettre à l'examen des États Membres. Ces propositions devraient inclure les éléments suivants:**

a) **Un plan stratégique à long terme, défini dans le temps, qui remplacerait le Plan de travail et**

**formulerait la stratégie de l'Organisation et les objectifs correspondants;**

b) **Un plan à moyen terme qui serait le principal outil de programmation et qui établirait clairement les liens entre les objectifs stratégiques à long terme de l'ONUDI et chacun des programmes figurant dans le programme et les budgets biennaux; sa présentation serait organisée en fonction des résultats;**

c) **Un document sur le programme et les budgets biennaux axé sur les résultats, présenté au niveau des sous-programmes.**

18. L'Organisation passe constamment en revue ses processus de planification, en se concertant avec les États Membres qui ont appuyé sans réserves les mesures prises en la matière.

19. En novembre 2002, le Conseil du développement industriel a adopté les orientations stratégiques "Améliorer l'exécution des programmes de l'ONUDI", tout en décidant que le Plan de travail demeurerait le cadre stratégique pour les travaux de l'ONUDI (IDB.26/Dec.7). Ces orientations stratégiques énoncent clairement les principes directeurs fondamentaux de l'ONUDI, les domaines visés par ses activités de coopération technique et les aspects essentiels de la fourniture de tels services.

20. L'ONUDI a ensuite traduit ces orientations fondamentales en un document énonçant la stratégie de l'Organisation; au printemps 2003, une version préliminaire de ce document a été largement diffusée pour observations parmi les fonctionnaires de l'Organisation. Une version modifiée, qui tient compte de ces observations, est à l'étude et devrait être publiée à la fin de l'année. La stratégie de l'Organisation sera présentée de manière détaillée dans une optique axée sur les résultats et mettant en évidence les liens entre les objectifs stratégiques et les programmes.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT, UNESCO

#### **Recommandation 7**

**Le Directeur général devrait examiner les progrès accomplis en ce qui concerne la définition et la mise en œuvre des composantes du nouveau cadre de services de gestion et du cycle de gestion des services, notamment le projet de système exhaustif de comptabilité analytique, et faire rapport sur ces questions au Conseil du développement industriel à sa vingt-neuvième session.**

21. Les modifications proposées seront examinées par le Conseil exécutif, compte tenu des recommandations formulées par la Division de la coordination des programmes et des opérations hors Siège. Dans un rapport antérieur (JIU/REP/2002/3), le CCI avait constaté qu'une enquête exhaustive sur le temps consacré aux différentes tâches (système de comptabilité analytique) coûterait très cher; l'ONUDI a donc décidé de ne pas entreprendre un projet aussi coûteux. L'ONUDI dispose déjà d'un système permettant de déterminer ces coûts. Le passage radical à un système intégré de gestion axé sur les résultats ne devrait pas être considéré comme l'unique moyen d'améliorer le cadre de planification de l'Organisation; la démarche évolutive adoptée par l'ONUDI a donné des résultats non négligeables.

### **Recommandation 8**

**Le Conseil du développement industriel devrait demander au Directeur général de restreindre le nombre des initiatives nouvelles à lancer dans une phase pilote et de lui faire rapport, à sa vingt-neuvième session, sur l'expérience acquise en ce qui concerne cette modalité de programmation.**

22. Dans le cadre défini par les orientations stratégiques, l'ONUDI a lancé trois initiatives qui intéressent tous les programmes intégrés et visent à favoriser la mobilisation des fonds:

- *Faciliter l'accès au marché (commerce)*: cette initiative a été lancée à la Conférence internationale sur le financement du développement tenue à Monterrey (Mexique) en 2002;
- *Exploitation de l'énergie rurale à des fins productives*: cette initiative fait suite au Sommet mondial pour le développement durable tenu à Johannesburg (Afrique du Sud) en 2002. Les États Membres examinent actuellement le document final qui leur a été présenté pour approbation;
- *Relance industrielle après une crise*: ce document en est actuellement au stade de l'examen final avant d'être communiqué aux États Membres.

23. Ces trois initiatives visent surtout à créer un élan débordant les frontières géographiques et les limites des programmes. Il paraît peu probable que d'autres initiatives soient lancées dans un avenir prévisible par les États Membres ou par le Secrétariat.

### **Recommandation 9**

**Le Directeur général devrait faire rapport au Conseil, à sa vingt-neuvième session, sur les progrès accomplis dans l'élaboration des indicateurs de performance aux niveaux: a) de l'ensemble de l'Organisation; b) du programme et des budgets; c) des programmes intégrés, des projets autonomes et des nouvelles initiatives. Dans le contexte de l'adoption par l'Organisation d'une gestion axée sur les résultats, il devrait faire rapport sur la façon dont ces indicateurs de performance s'inscriront dans le cadre de programmation (cadre de programmation à moyen terme, programme et budgets biennaux) et indiquer comment ils seront utilisés pour fournir des informations sur la performance aux États Membres.**

24. Le Secrétariat a régulièrement informé les États Membres des progrès accomplis dans l'élaboration des indicateurs de performance. Le projet de programme et budgets, 2004-2005 (IDB.27/3) contient déjà des indicateurs de performance. D'autres initiatives ont été prises, notamment pour évaluer l'impact des programmes intégrés. Le Bureau du Contrôleur général qui a été créé le 16 juin 2003, sera le service central chargé de coordonner l'élaboration de ces indicateurs, d'assurer le contact avec les États Membres et de faire rapport aux organes directeurs dans ce domaine.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT, UNESCO

### **Recommandation 10**

**Afin que les indicateurs de résultats soient utilisés de manière plus cohérente au niveau des programmes/projets, le Directeur général devrait faire en sorte que les administrateurs de programme soient soutenus par une formation, de préférence dans le cadre de formations générales à la formulation de programmes.**

25. Pour faire en sorte que les indicateurs soient compris et utilisés de manière cohérente, des possibilités de formation seront proposées aux fonctionnaires dès que l'élaboration de ces indicateurs aura été achevée.

### **Recommandation 11**

**Dans le contexte du passage de l'Organisation à une gestion axée sur les résultats, le Directeur général devrait élaborer un rapport exhaustif sur l'exécution du programme qui résumerait, au niveau des sous-programmes, les principaux résultats obtenus et les indicateurs de performance correspondants qui ont été retenus.**

26. Le Secrétariat a pris note de cette recommandation et étudiera les rapports sur l'exécution du programme établis par d'autres organismes des Nations Unies afin d'adopter les meilleures pratiques en tenant compte du mandat de l'ONUDI.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT, UNESCO

#### SITUATION FINANCIÈRE DE L'ONUDI (chapitre IV)

##### Recommandation 12

- a) **Le Conseil du développement industriel devrait prier instamment les États Membres ayant des arriérés de recourir à la solution du plan de versement;**
- b) **Le Directeur général devrait continuer de faire rapport au Conseil du développement industriel, par le biais du Comité des programmes et des budgets, sur l'expérience de l'ONUDI en ce qui concerne les mesures incitatives. Il devrait par ailleurs étudier d'autres options visant à encourager le versement des contributions en temps voulu, y compris l'instauration de restrictions en matière de répartition des excédents budgétaires.**

27. Depuis 1999, les États Membres sont pleinement tenus au courant dans les documents sur la situation financière présentés aux organes directeurs, qui contiennent une rubrique consacrée au versement prompt et en temps voulu des quotes-parts (par exemple, PBC.15/4 du 23 février 1999). Les organes directeurs invitent régulièrement les États Membres à recourir à la solution du plan de versement. Le Secrétariat a également fait rapport au Comité des programmes et des budgets, à sa dix-neuvième session, sur les mesures d'incitation et de contre-incitation prises par d'autres organismes des Nations Unies (PBC.19/10). Le document de séance PBC.19/CRP.5 a fourni des renseignements supplémentaires pour encourager le versement des quotes-parts en temps voulu. Dans sa conclusion 2003/2, le Comité a félicité le Directeur général pour les informations fournies.

28. Coprésidé par les représentants permanents de l'Inde et de l'Italie, un groupe consultatif informel sur les contributions volontaires examinera aussi les mesures propres à encourager le versement des contributions en temps voulu. Ce groupe s'est réuni pour la première fois le 31 juillet 2003.

##### Recommandation 13

- a) **Puisqu'ils ont approuvé le Plan de travail et, avec lui, la programmation intégrée, les États Membres devraient faire en sorte que des ressources suffisantes soient réservées à des fins non spécifiques dans leurs contributions volontaires afin d'assurer la viabilité de cette modalité de programmation;**
- b) **Afin d'éviter le risque que le sous-financement des programmes intégrés n'aboutisse à leur fragmentation en plusieurs projets autonomes, et que la coopération technique fournie ne soit pas à la hauteur des attentes, les États Membres devraient faire en sorte que les contributions volontaires soient d'un niveau suffisant et versées en temps voulu.**

29. L'ONUDI encourage régulièrement l'augmentation des contributions volontaires et recourt activement à des méthodes nouvelles pour accroître ces contributions dont dépend le succès des programmes. Les organes directeurs invitent aussi régulièrement les donateurs, les États Membres et les pays bénéficiaires à verser des contributions volontaires plus importantes. Par ailleurs, comme indiqué au paragraphe 28 ci-dessus, un groupe consultatif informel a été créé pour accroître les contributions volontaires.

30. Ces efforts ont été couronnés de succès en 2002 et ont permis de mobiliser des fonds accrus, comme le montre le tableau ci-après.

##### Recommandation 14

**Compte tenu du fait que l'ONUDI a un besoin urgent de contributions volontaires, le Directeur général devrait solliciter l'accord des organes délibérants pour ouvrir un bureau de liaison à Bruxelles qui soit clairement mandaté pour mobiliser des fonds et doté des mêmes effectifs que le bureau de New York.**

31. La question a été discutée de façon approfondie avec les précédents commissaires aux comptes. La liaison avec les organes de l'Union européenne relève à présent directement du groupe "Relations avec les organismes des Nations Unies et les autres organismes multilatéraux et affaires interorganisations" du Cabinet du Directeur général, ce qui passe pour être une solution satisfaisante compte tenu des difficultés financières. En outre, il ne s'agit pas de comparer un bureau éventuel de Bruxelles et le bureau de New York, car les deux auraient des fonctions différentes. De plus, les incidences financières de l'implantation d'un bureau supplémentaire à Bruxelles n'ont pas été prises en compte par le CCI.

**État des programmes intégrés par région, au 31 décembre 2002**  
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Montant estimatif actuel <sup>a</sup>	Variation en pourcentage 2001/ 2002	Total des fonds alloués <sup>a</sup>		Financement recherché	
			Dollars	Pourcentage du montant estimatif	Dollars	Pourcentage du montant estimatif
Afrique	111 287 38,7 %	+9,7	51 431 51,3 %	46,2	59 856 32,0 %	53,8
Amérique latine et Caraïbes	40 405 14,1 %	+16,9	10 187 10,2 %	25,2	30 218 16,2 %	74,8
Asie et Pacifique	56 239 19,6 %	+52,6	12 572 <sup>b</sup> 12,5 %	22,4	43 667 23,4 %	77,6
Europe et NEI	13 104 4,6 %	(15,5)	3 304 3,3 %	25,2	9 800 5,2 %	74,8
Région arabe	66 040 23,0 %	(3,9)	22 785 22,7 %	34,5	43 255 23,2 %	65,5
<b>Total</b>	<b>287 075</b> <b>100 %</b>	<b>+11,6 %</b>	<b>100 279<sup>b</sup></b> <b>100 %</b>	<b>34,9</b>	<b>186 796</b> <b>100 %</b>	<b>65,1</b>

Source: *Rapport annuel 2002*.

<sup>a</sup> Y compris les dépenses d'appui.

<sup>b</sup> Non compris le montant estimatif des cadres généraux de services pour la Chine et l'Inde, qui sont encore à l'étude (3,5 millions de dollars).

## VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES (chapitre V)

### Recommandation 15

**En ce qui concerne les plans de restructuration du Secrétariat et de réaffectation du personnel, le Directeur général devrait intensifier les consultations préalables avec les représentants du personnel et faire connaître ses intentions aux fonctionnaires, ce qui permettrait un échange de vues et assurerait la transparence du processus.**

32. Les consultations entre l'Administration et les représentants du personnel se tiennent régulièrement, que ce soit par le biais de consultations informelles ou dans le cadre du Comité consultatif mixte (CCM) créé à cette fin.

33. La structure du Secrétariat a été réaménagée en février 2002 afin de mieux cerner les catégories de responsabilités en matière d'élaboration et de contrôle des programmes, de promouvoir la cohérence des efforts et la coordination des objectifs, d'éviter les doubles emplois et les redondances structurelles, d'établir clairement les responsabilités des cadres dirigeants et d'assurer la délégation de pouvoirs ainsi que de promouvoir l'obligation de rendre compte des résultats. Il a été tenu compte des vues des États

Membres telles qu'elles avaient été exprimées dans la résolution GC.9/Res.2 de la Conférence générale relative au cadre de programmation à moyen terme 2002-2005, qui demandait à l'ONUDI d'adapter ses fonctions et ses priorités et d'orienter ses activités vers les réalités nouvelles d'un environnement économique mondial en changement, tout en assurant sa viabilité et son efficacité.

34. Le plan de restructuration a été longuement discuté avec les groupes suivants dont les recommandations ont été prises en compte avant sa finalisation:

- Cadres supérieurs de l'Organisation durant leur retraite de 2000;
- États Membres lors de plusieurs réunions de groupe;
- Président du Conseil du personnel;
- Un certain nombre de fonctionnaires de rang élevé;
- Les membres du personnel concernés qui, autant que faire se peut, ont été informés avant la publication de la circulaire.

35. Tout a été mis en œuvre pour faire en sorte que le processus soit transparent et conforme à l'objectif d'une restructuration visant à une amélioration continue des services de l'Organisation, en associant l'ensemble des parties concernées (États Membres, équipe de direction et représentants du personnel). Concernant la structure de l'ONUDI, il conviendrait de noter qu'au paragraphe 13 du rapport du CCI, il est déclaré que "... les responsables de haut niveau interrogés en vue de l'établissement du présent rapport étaient favorables dans l'ensemble à cette nouvelle structure. Il a été dit que la précédente division administrative était trop lourde pour permettre une gestion efficace et que la décision de transférer la représentation hors Siège à une division chargée des programmes était rationnelle..."

36. Les informations suivantes sont fournies pour que soient mieux comprises les mesures prises successivement en matière de gestion des ressources humaines pour s'attaquer à des questions telles que la sécurité du personnel et son moral ainsi que l'organisation des carrières, qui ont fait l'objet de commentaires de la part du CCI aux paragraphes 85 à 89 du rapport.

37. Il faudrait préciser que quelque 200 promotions ont été accordées par suite des mesures en matière de gestion des ressources humaines qui ont été introduites depuis 2000; environ 30 % des fonctionnaires ont été promus au cours des trois années écoulées depuis l'adoption du cadre de gestion des ressources humaines. Une vaste opération de classement des emplois concernant les postes des catégories des administrateurs et des services généraux de toute l'Organisation a été mise en œuvre. Elle avait un double objectif: servir de moyen d'élaborer une définition d'emploi à jour des postes après la réduction et la réorganisation des effectifs, et en combinaison avec les mesures prises dans le contexte du cadre de gestion des ressources humaines, servir de moyen de mettre en place l'organisation des carrières pour les fonctionnaires dont les emplois se trouvaient à une classe jugée supérieure à leurs niveaux personnels. À une date plus récente, et afin de récompenser les fonctionnaires dont la performance et la contribution étaient systématiquement d'un niveau élevé mais dont les emplois ne justifiaient pas un reclassement, le Directeur général a appliqué un plan de promotion au mérite à l'intention des catégories des administrateurs et des services généraux. Ces deux mesures ont permis la promotion d'environ 200 fonctionnaires des deux catégories. Dans une organisation où 30 % approximativement des fonctionnaires sont promus en une période de trois ans, les mesures mises en place traitent avec efficacité le problème de l'organisation des carrières et la question du moral des fonctionnaires.

38. La première phase du cadre de gestion des ressources humaines contenait des mesures globales

tendant à traiter la question de la sécurité des fonctionnaires. Était introduite une politique claire de nomination et de prolongation des contrats de durée déterminée. Contrairement à une politique précédente qui dépendait (inévitavelmente) des ressources budgétaires et des ressources de trésorerie et changeait par conséquent en fonction de ces paramètres, une politique de nomination et de prolongation pour trois ans – pouvant aller jusqu'à cinq ans pour les fonctionnaires proches de l'âge de la retraite – a été adoptée en 2001 pour les contrats de durée déterminée. Cette mesure a sans conteste assuré la prévisibilité de l'emploi du personnel et en a amélioré la sécurité et le moral. Auparavant, les contrats de durée déterminée étaient en général prolongés pour deux ans et en 1997-1998, pour des périodes bien plus courtes allant d'un mois à un an.

39. En ce qui concerne l'organisation des carrières, il convient de rappeler l'allusion faite par le Commissaire aux comptes, dans son rapport intérimaire sur l'exercice biennal 2002-2003 (IDB.27/6, par. 28), au vaste plan de formation des fonctionnaires du Siège et des bureaux extérieurs pour la période 2002-2003. Il y est indiqué que: "Le Secrétariat a mis au point une politique de formation continue, tant au Siège que dans les bureaux extérieurs, qui vise à la fois à perfectionner les compétences professionnelles et à favoriser l'épanouissement des membres du personnel. Il est reconnu que l'apprentissage est important pour assurer la pérennité, conserver des effectifs qualifiés et développer de nouvelles compétences et connaissances."

40. Le Commissaire aux comptes a également reconnu que les stratégies nécessaires concernant la planification du renouvellement des effectifs ont été mises en œuvre – en particulier le recrutement d'administrateurs débutants et l'amélioration des compétences en matière d'encadrement. Un programme de perfectionnement des cadres centré sur l'excellence professionnelle a été entrepris à l'intention de tous les fonctionnaires occupant des postes de directeur et de cadre supérieur et moyen.

41. Il est possible de confirmer que les dispositions contractuelles du personnel de l'ONUDI sont conformes à celles appliquées par le régime commun des Nations Unies (par. 85 du rapport du CCI). Ce régime est suivi sous l'égide de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et l'Assemblée générale des Nations Unies, et le Directeur général fait régulièrement rapport sur la question dans son rapport sur les questions relatives au personnel. Ce rapport englobe les conditions d'emploi de base telles que les niveaux de rémunération des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des classes supérieures et les niveaux de rémunération de la catégorie des services généraux, la participation à la Caisse commune des pensions du



personnel des Nations Unies, des dispositions relatives aux congés et à l'indemnisation, ainsi que les procédures officielles de règlement des griefs et les procédures relatives aux relations entre l'Administration et le personnel.

42. Les différentes conditions offertes par les organisations sises à Vienne en matière d'assurance chômage et de cours de langue ne sont pas des conditions de base réglementées par la CFPI. De ce fait, chaque organisation peut les offrir selon sa propre politique. C'est ainsi que l'assurance chômage, qui n'est pas un droit en soi pour le personnel de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), est subventionnée par l'Agence uniquement pour les fonctionnaires qui choisissent de l'avoir.

43. Le programme de cessation de service de 1998 était un programme volontaire et il a été pleinement exécuté. Contrairement à ce que les Inspecteurs ont cru comprendre (par. 86 du rapport), les fonctionnaires n'avaient pas "à justifier devant un comité leur maintien au sein de l'Organisation". D'ailleurs, les fonctionnaires soumettaient des demandes de départ volontaire, qui étaient examinées sur la base de critères spécifiques, annoncés au personnel dans son ensemble, et liés à la situation budgétaire et aux besoins des programmes (UNIDO/DGB(M).78/Add.1 du 4 février 1998).

44. Les Inspecteurs déclarent que "l'affectation d'un poste D-2 du Siège à un poste D-1/L-6 sur le terrain ne semblerait guère optimale ni du point de vue des besoins des programmes ni de celui des fonctionnaires" (par. 89 du rapport). L'alignement du personnel de la classe D-2/L-7 sur les besoins des programmes a été réalisé grâce à des mesures volontaires et par le jeu naturel des départs. Les fonctionnaires dont les services n'étaient pas requis à la classe D-2 se sont vu offrir d'autres postes. Seul un fonctionnaire sur neuf à la classe D-2/L-7 a accepté une affectation sur le terrain, à l'expiration de son contrat.

45. Les Inspecteurs préconisent des consultations avec le personnel avant que les changements soient annoncés. Comme indiqué plus haut, les consultations ont lieu régulièrement avec le personnel par le biais des mécanismes existants. Premièrement, il y a le Comité consultatif mixte et ses groupes de travail mandatés par les dispositions du Règlement du personnel. Les consultations dans ce cadre sont axées sur les questions de politique du personnel et de services sociaux à l'intention du personnel. Deuxièmement, en ce qui concerne les nominations et les promotions, le Directeur général reçoit régulièrement les avis du Comité des nominations et des promotions, dont la composition est telle que les divisions y sont représentées et d'ailleurs aussi le personnel au sein de trois de ses commissions. Des mécanismes adéquats sont donc en place pour faciliter des consultations appropriées entre

l'Administration et le personnel. Il convient de signaler que le Directeur général est le plus haut fonctionnaire de l'Organisation et, à ce titre, l'autorité suprême à qui incombe au premier chef la responsabilité de la gestion de cette dernière, y compris ses ressources humaines et financières.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: OIT, OMS, UNESCO

### **Recommandation 16**

**Pour améliorer l'exécution des programmes et augmenter la transparence, le Directeur général devrait:**

- a) **Prendre des mesures immédiates pour pourvoir des postes vacants financés au titre du budget ordinaire et du budget opérationnel, tant au Siège que sur le terrain, dans la mesure où les contraintes financières actuelles le permettent;**
- b) **Maintenir en permanence le taux de vacance de poste au niveau le plus bas possible;**
- c) **Inclure une analyse détaillée des vacances de poste à l'Organisation dans le rapport sur les questions relatives au personnel qu'il soumet tous les ans au Conseil.**

46. Comme il a été signalé lors des sessions récentes des organes directeurs, le maintien de taux de vacance appropriés s'impose pour faire en sorte que soient disponibles les ressources nécessaires, c'est-à-dire les recettes au titre des contributions mises en recouvrement ou les recettes provenant des dépenses d'appui, nécessaires au financement des postes. En outre, les augmentations de coûts ayant trait à la rémunération du personnel en 2002 et 2003, approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies et auxquelles l'ONUDI devait se conformer, n'avaient pas été pleinement budgétisées. Ces augmentations ont été expliquées de façon détaillée, avant et pendant la dix-neuvième session du Comité des programmes et des budgets, aux États Membres qui les ont acceptées, étant donné qu'ils exigeaient le maintien d'un taux de vacance élevé afin d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour faire face aux obligations. Il y a lieu de noter que même avec un taux de vacance élevé, l'ONUDI a accusé en 2002 un déficit de quelque 860 000 euros au titre du budget opérationnel, déficit qu'il a fallu combler en puisant dans la réserve opérationnelle. Par conséquent, c'est une politique de gestion financière prudente que de maintenir un taux de vacance qui permette d'équilibrer les ressources disponibles et les obligations à assumer, bien qu'aucun taux de vacance ne soit souhaitable.

47. En ce qui concerne les observations formulées aux paragraphes 90 et 91 du rapport du CCI, il est considéré que faire rapport sur les taux de vacance aux États Membres au titre du programme de gestion des ressources humaines n'est pas le moyen le plus approprié de bien faire comprendre la question.

48. L'analyse des vacances de poste vise à établir les paramètres financiers permettant de créer des possibilités de recrutement et les engagements de dépenses qui en découlent. Elle vise également à lier des priorités des programmes aux effectifs des unités administratives. Partant, des campagnes ciblées de recrutement sont entreprises.

49. Il conviendrait de noter que le personnel recruté au titre de projets pour l'exécution de programmes spécifiques et de tâches précises dans le cadre des projets, quelque 2 000 agents tous les ans, n'est pas assujéti aux procédures susmentionnées étant donné que le financement des postes concernés est prévu dans les budgets pertinents de ces programmes ou projets. Les dépenses afférentes à ce personnel se sont montées à quelque 30 millions de dollars en 2002.

50. Pour les vacances au titre du budget ordinaire ou du budget opérationnel, une fois que les autorisations de dépenses sont obtenues, tout est mis en œuvre pour publier les avis de vacance et pourvoir les postes dans le délai le plus court possible tant au Siège que sur le terrain. La première phase du cadre de gestion des ressources humaines publiée dans l'instruction administrative DGAI N° 14 du 5 juin 2001 rationalisait la procédure de recrutement et a entraîné une réduction de moitié du délai requis pour les nominations, pour le ramener à 3,5 mois approximativement.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, UIT, UNESCO

### **Recommandation 17**

**Dans le contexte de la mise en place du nouveau cadre de gestion des ressources humaines, le Directeur général devrait prendre les mesures suivantes:**

- a) **Établir officiellement et appliquer un système de rotation des administrateurs du "noyau dur" entre le Siège et les bureaux extérieurs;**
- b) **Assurer le suivi des engagements de durée limitée pour faire en sorte qu'ils ne soient pas utilisés au détriment du personnel formant le "noyau dur" de l'Organisation, et inclure des informations sur ce type de contrats dans le**

**rapport sur les questions relatives au personnel qu'il soumet tous les ans au Conseil;**

- c) **Suivre les nouveaux systèmes d'évaluation du comportement professionnel et de récompense du mérite et informer le Conseil à ce sujet dans son rapport annuel sur les questions relatives au personnel, aussi bien dans la phase d'exécution qu'ultérieurement, sur une base régulière.**

51. En consultation avec le Service de la gestion des ressources humaines et les représentants du personnel, la Division de la coordination des programmes et des opérations hors Siège met actuellement au point un système de rotation des administrateurs du "noyau dur" entre le Siège et les bureaux extérieurs, système qui sera présenté sous peu au Directeur général pour approbation.

52. La politique adoptée pour les engagements de durée limitée (EDL), comme indiqué dans l'instruction administrative DGAI N° 14 du 5 juin 2001, est tout à fait conforme au projet pilote de la CFPI et elle est approuvée par l'Assemblée générale. En outre, le concept d'EDL bénéficie du soutien sans réserve du réseau des services de gestion des ressources humaines au sein du régime commun, où il est prévu que, plus tard, les organisations se composeront du personnel du "noyau dur" et de spécialistes requis pour des périodes de temps limitées afin d'exécuter des tâches spécifiques, limitées de par leur nature, le but étant de renforcer les capacités existantes. En conséquence, les dispositions 300 du Règlement du personnel ont été aussi alignées sur celles approuvées par l'Assemblée générale.

53. La préoccupation exprimée par les Inspecteurs à propos du risque de voir les EDL se substituer au fil du temps aux engagements actuels et de ce fait empiéter sur le "noyau dur" des fonctionnaires de l'Organisation ne peut être considérée comme valide. Toute crainte à ce sujet a été dissipée au paragraphe 26 de l'instruction administrative DGAI N° 14 du 5 juin 2001. Si le PNUD employait 16 % de ses administrateurs en vertu de contrats de durée limitée en 2001, seuls 2 % des fonctionnaires de l'ONUDI détiennent actuellement de tels contrats. L'Organisation continuera de recourir aux EDL pour les fins indiquées au paragraphe 26 de la même instruction. Cependant, il est envisagé d'accorder ces nominations à des fonctionnaires qui serviront l'ONUDI dans les bureaux extérieurs. Toute dérogation à cette politique nécessitera l'accord explicite du Directeur général ou de son représentant dûment autorisé.

54. Le Secrétariat contrôlera la mise en œuvre du système de notation du personnel et du système de reconnaissance du mérite. Toutefois, ces systèmes, aussi bien que l'utilisation des EDL sont des outils internes de

gestion des ressources humaines et ne justifient pas qu'il en soit régulièrement rendu compte au Conseil.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT, UNESCO

### **Recommandation 18**

**Le Directeur général devrait appliquer des critères rigoureux à la création de postes au titre des dispositions 200 du Règlement du personnel pour des missions techniques spécifiques exécutées au Siège. Les postes L déjà existants au Siège devraient faire l'objet d'un examen critique et être supprimés s'ils ne sont pas conformes à ces critères.**

55. La Section de la gestion des ressources humaines applique déjà la décision du Directeur général tendant à mettre fin à toute nomination au Siège au titre des dispositions 200 du Règlement du personnel (contrats L). Le personnel nommé au titre de ces dispositions sera tenu d'exécuter des activités au titre de projets dans des lieux d'affectation hors Siège. Toute dérogation à cette politique nécessitera l'accord explicite du Directeur général ou de son représentant dûment autorisé.

56. Il convient de souligner que les fonctionnaires nommés dans le passé à des postes L sont tenus de suivre la même voie de concours que l'ensemble des autres fonctionnaires, c'est-à-dire que les intéressés doivent postuler en tant que candidats externes les postes vacants, avant de pouvoir bénéficier de nominations à titre régulier au titre des dispositions 100 du Règlement du personnel.

### **Recommandation 19**

**Le Directeur général devrait:**

- a) **Poursuivre ses efforts visant à recruter du personnel de la catégorie des administrateurs sur une base géographique large et équitable;**
- b) **Fixer à 50/50, en 2005, le nouvel objectif concernant la répartition entre les sexes pour toutes les catégories de postes et poursuivre ses efforts visant à recruter plus de femmes aux postes de cadre supérieur;**
- c) **Veiller à ce que le rapport sur les questions relatives au personnel qu'il soumet chaque année au Conseil, ainsi que le Rapport annuel de l'ONUDI contiennent des statistiques comparables sur la répartition géographique du personnel de la catégorie des**

**administrateurs et sur l'équilibre entre les sexes.**

57. Le Directeur général poursuit ses efforts tendant à recruter les administrateurs sur une base géographique large et équitable. À cet égard, des augmentations ont été constatées dans le nombre des fonctionnaires des États d'Afrique, ainsi que d'Asie et du Pacifique, où les pourcentages respectifs des administrateurs étaient de 16 et 15 % au mois de mai 2003, contre 14 et 13 % respectivement au mois de mai 2001. Pour la même période, le pourcentage global des fonctionnaires du groupe États d'Europe occidentale et autres États est demeuré constant à 44 %, tandis que les pourcentages reculaient légèrement de 11 à 10 % pour l'Amérique latine et les Caraïbes, de 13 à 12 % pour l'Europe orientale et les NEI et de 5 à 3 % pour les États non membres.

58. Le Directeur général est résolument décidé à s'attaquer au problème de l'équilibre entre les sexes dans toutes les catégories de postes. Depuis mai 2001, 36 fonctionnaires au total ont été nommés au Secrétariat de l'ONUDI dans la catégorie des administrateurs et aux classes supérieures, dont 15 (42 %) étaient des femmes. Au cours du recrutement des directeurs principaux en 2002, le Secrétariat n'a ménagé aucun effort pour attirer des femmes qualifiées en contactant les États Membres aussi bien que les organisations et institutions soucieuses d'équité entre les sexes, ce qui a débouché sur la nomination d'une candidate à l'un des trois postes de la classe D-2. En outre, une candidate a été nommée au poste D-1 dont l'avis avait été annoncé et qui a été pourvu il n'y a pas longtemps. À une date plus récente, une candidate s'est vu offrir une nomination au rang de sous-secrétaire général au poste de Directrice principale du CIS (Centre international pour la science et la haute technologie) à Trieste. Lorsqu'on calcule les pourcentages des fonctionnaires de sexe féminin en mai 2001 et mai 2003, on constate que les taux ont progressé pour les États d'Afrique (de 13 à 20 %), d'Asie et du Pacifique (de 6 à 13 %) et d'Europe orientale et des NEI (de 2 à 4 %).

59. Si le Secrétariat continue d'entreprendre des campagnes ciblées de recrutement en vue d'attirer davantage de candidates, force est de noter que seulement 18 % des demandes reçues émanent de candidates. Comme indiqué au paragraphe 102 du rapport du CCI, le Secrétariat s'est rapproché des objectifs fixés par l'Organisation en 1990 en matière de parité entre les sexes. Afin d'améliorer davantage l'équilibre entre les sexes à l'ONUDI, il continuera d'exhorter les États Membres à l'aider à trouver des candidates remplissant les conditions requises pour tous les postes du Secrétariat, notamment les postes de la classe P-5 et des classes supérieures.

60. Le document IDB.27/16 contient des statistiques comparables sur la répartition géographique des administrateurs, aussi bien que l'équilibre entre les sexes. La demande faite pour que soient incluses dans le Rapport annuel de l'ONUDI de telles informations a été notée.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: OIT, UIT, UNESCO

## REPRÉSENTATION HORS SIÈGE

### (chapitre VI)

#### Recommandation 20

**Afin de faciliter la décentralisation effective prévue dans le Plan de travail, le Directeur général devrait soumettre les propositions suivantes à l'examen des organes délibérants:**

- a) **Les neuf bureaux régionaux devraient être progressivement renforcés par le transfert de postes techniques du Siège. Si, idéalement, ils devraient tous être dotés de compétences techniques qui leur permettraient d'assumer les fonctions des huit modules de services de l'ONUDI, leur véritable profil devrait dépendre des besoins spécifiques de la région. Ils devraient comprendre un nombre suffisant de postes techniques, aux niveaux P-4/P-5 de manière à attirer et à retenir du personnel qualifié et expérimenté;**
- b) **Les bureaux pour les régions au Siège devraient être réduits et les postes ainsi libérés devraient être réaffectés hors Siège pour appuyer la formulation et le suivi de programmes basés sur le terrain, ainsi que la mobilisation des ressources;**
- c) **En même temps, les fonctions d'administration et d'appui des bureaux extérieurs devraient être renforcées, notamment par la création de postes et la modernisation des systèmes et de l'infrastructure hors Siège;**
- d) **Les délégations de pouvoirs existantes aux bureaux extérieurs devraient être revues et élargies si nécessaire, en particulier pour ce qui est du recrutement du personnel;**
- e) **Les bureaux de pays qui ne répondent pas aux critères de performance adoptés devraient être fermés en consultation avec les États Membres concernés;**

- f) **Il faudrait garder au Siège de petites unités techniques qui se concentreraient sur des fonctions normatives à titre de forum mondial, tandis que les bureaux pour les régions au Siège devraient être remplacés par des unités de taille plus modeste assurant la liaison interne.**

61. Cette question fait depuis de nombreuses années l'objet de longues discussions avec les États Membres et figure également à l'ordre du jour de la session actuelle du Conseil au titre du point 6 b) (document IDB.27/21). En septembre 2000, les États Membres ont eu à choisir entre trois possibilités: réaliser une totale décentralisation en apportant des ressources accrues, maintenir la structure existante, ou s'efforcer de parvenir à une décentralisation véritable au moyen des ressources limitées disponibles (PBC.16/CRP.5, par. 36). Après des consultations approfondies avec les États Membres entre septembre et novembre 2000 (IDB.23/10, par. 6 et 7; IDB.23/18, par. 8), la conclusion était de "consolider le réseau actuel de bureaux extérieurs et renforcer un ou deux bureaux régionaux par an" (IDB.23/SR.2, par. 44). De ce fait, l'ONUDI est de l'opinion selon laquelle la recommandation tendant à proposer à nouveau une totale décentralisation aux organes délibérants n'est pas appropriée.

62. De surcroît, cette recommandation n'est pas vraiment réaliste compte tenu du mandat de l'ONUDI, qui est une organisation tout à fait différente, par exemple, de l'Union internationale des télécommunications (comme indiqué au paragraphe 123 du rapport du CCI), et de sa taille. La question consistant à avoir une masse critique de compétences techniques au Siège réclame une analyse attentive et l'examen des fonctions inhérentes aux postes au Siège et sur le terrain et elle ne devrait pas reposer sur le oui-dire comme le laisse entendre le paragraphe 120 du rapport du CCI. Cette question n'est pas non plus utilisée à la légère comme prétexte pour justifier le maintien du statu quo, étant donné qu'un examen attentif s'impose dans les décisions entraînant une amélioration des services techniques fournis aux États Membres. À la lumière des décisions prises en matière de décentralisation et de délégation des pouvoirs lors de la retraite du Conseil d'administration tenue au début de 2003, une commission présidée par l'Adjoint au Directeur général a été créée afin d'examiner les questions liées à la décentralisation et de formuler des propositions concrètes et des recommandations pragmatiques avant la fin du mois d'août (IDB.27/21, par. 5).

63. De plus, en ce qui concerne la recommandation relative à la décentralisation des bureaux pour les régions, là encore il faut sérieusement prendre en compte les fonctions desdits bureaux. Ils s'insèrent dans

le processus de décentralisation et d'autonomisation des opérations hors Siège et jouent ainsi et continueront de jouer à l'échelle régionale un rôle de coordination et de contrôle de fond, sans oublier le rôle non moins important qu'ils assument en tant qu'acteurs essentiels dans le maintien et la gestion des relations avec les organismes extérieurs appropriés. En outre, à titre de première mesure vers une décentralisation plus poussée, les bureaux pour les régions d'Amérique latine et des Caraïbes et d'Europe et des NEI, ainsi que six représentants de l'ONUDI ont été désignés détenteurs des allocations de crédits pour les programmes et projets dans leurs régions et pays respectifs. Aussi les bureaux pour les régions auront-ils un rôle de plus en plus important dans l'avenir.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UNESCO

64. Il serait utile de présenter, telles qu'elles figurent dans les comptes rendus analytiques, certaines des observations formulées par le Secrétariat et les États Membres au cours de la trente-troisième session du Conseil.

65. Le Secrétariat a déclaré que "lors des consultations récentes avec les États Membres, beaucoup de groupes régionaux ont estimé que l'ONUDI ne devait plus poursuivre son processus de restructuration et de réaffectation du personnel aux bureaux extérieurs, mais se devrait de consolider et stabiliser le dispositif hors Siège existant et évaluer l'efficacité de sa présence actuelle sur le terrain. Sur la base de ces consultations, le Secrétariat comprend que les États Membres souhaitent un processus de décentralisation progressif, à savoir consolider le réseau actuel de bureaux extérieurs et renforcer un ou deux bureaux régionaux par an" (IDB.23/SR.2, par. 44).

66. Divers groupes régionaux et un certain nombre de pays s'exprimant en leur propre nom ont fait les déclarations suivantes (IDB.23/SR.2): le Groupe africain "demande instamment à l'Organisation d'adopter une approche équilibrée dans le contexte de la décentralisation et lors de la dotation des bureaux extérieurs en effectifs, afin de garder des compétences suffisantes au Siège, et de tenir compte des dépenses encourues"; l'Union européenne a souligné que "le réalisme et la prudence doivent donc prévaloir dans ce domaine"; le GRULAC a prié l'ONUDI de "procéder progressivement afin de ne pas nuire à la capacité administrative du Siège", et la Fédération de Russie a exhorté l'Organisation à "faire preuve d'une extrême prudence sur la voie de la décentralisation".

67. C'est ce qui a guidé le Secrétariat dans ses activités de décentralisation en faveur du terrain.

## CONTRÔLE INTERNE ET EXTERNE (chapitre VII)

### Recommandation 21

**Le Conseil du développement industriel devrait demander au Directeur général de faire en sorte que les propositions visant à mettre au point un instrument officiel régissant le Bureau du Contrôleur général comprennent les dispositions suivantes, sans s'y limiter:**

- a) **Le Contrôleur général devrait être nommé par le Directeur général après des consultations appropriées avec le Conseil du développement industriel; le titulaire ne pourra être démis de ses fonctions par le Directeur général que pour un motif justifié, après des consultations similaires avec le Conseil;**
- b) **Les rapports du Contrôleur général devraient être envoyés au Directeur général, avec copie au Commissaire aux comptes. À la demande du Contrôleur général, ces rapports devraient tous être soumis au Conseil du développement industriel, avec les commentaires du Directeur général;**
- c) **Le Contrôleur général devrait soumettre au Directeur général un rapport annuel récapitulant les activités du Bureau, y compris la situation au regard de l'application des recommandations, avec copie au Commissaire aux comptes. Le Directeur général devrait à son tour soumettre ce rapport au Conseil du développement industriel, avec ses propres commentaires.**

68. La création le 16 juin 2003 du Bureau du Contrôleur général devrait apaiser les préoccupations des États Membres à propos du renforcement des fonctions de contrôle et de vérification internes.

69. Comme indiqué dans l'Acte constitutif (par. 3 et 5 de l'Article 11) et le Statut du personnel (art. 3.1 du chapitre III), le Directeur général a l'autorité et la prérogative de nommer le personnel. Assujettir la nomination du Contrôleur général et sa démission de ses fonctions à des consultations avec le Conseil du développement industriel ne serait pas conforme à l'Acte constitutif ni au Statut du personnel et cela risque d'ailleurs de compromettre la nécessaire indépendance requise par la fonction.

70. Le Directeur général est de l'avis que l'indépendance de jugement du Bureau du Contrôleur général et la valeur ajoutée qu'il apporte aux opérations de l'ONUDI ne sont pas liées au processus de nomination du Contrôleur général ni à la hiérarchie dont

il dépend. Ces facteurs sont au contraire fonction du mandat du Bureau, des moyens par lesquels ils fonctionnent et du profil de son personnel, autant d'éléments publiés dans la circulaire DGB/(O).86/Add.13 du 16 juin 2003.

71. Le Bureau du Contrôleur général formulera les mécanismes nécessaires pour faire rapport au Directeur général, au Commissaire aux comptes et aux États Membres sur ses activités.

72. Il a été déclaré au paragraphe 126 du rapport du CCI que les fonctions de contrôle interne avaient fait l'objet de fréquentes réorganisations ces dernières années. Toutefois, il conviendrait de noter qu'au fil des ans, le seul changement majeur apporté a consisté à ajouter entre mars 1999 et août 2001 des fonctions d'évaluation à celles de contrôle interne. La décision a été prise ultérieurement de créer le Bureau du Contrôleur général, et cette décision est entrée en vigueur le 16 juin 2003.

73. Le profil du personnel du Bureau du Contrôleur général devrait être tel qu'il puisse apporter des connaissances techniques et en renforcer l'indépendance à l'Organisation. Ce profil a été amélioré par le recrutement par voie de concours du Contrôleur général et du Directeur du Groupe du contrôle interne. Il sera encore renforcé sur le plan tant des compétences que des effectifs.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OIT, OMS, UIT et UNESCO.
--

### **Recommandation 22**

**Le Conseil du développement industriel souhaitera peut-être envisager de limiter la durée du mandat du Commissaire aux comptes à une période non renouvelable couvrant deux ou trois exercices financiers de manière à concilier le principe d'une rotation raisonnable et le besoin de continuité.**

74. Les organes directeurs de l'ONUDI ont la prérogative de décider de la nomination du Commissaire aux comptes après en avoir dûment délibéré.

Autres institutions spécialisées faisant l'objet de rapports du CCI dans lesquels figurent des questions ou recommandations analogues: FAO, OMS
---

### **Recommandation 23**

**Le Directeur général devrait soumettre des propositions concrètes aux organes délibérants sur les mesures spécifiques à prendre pour donner suite aux recommandations du CCI et leur application.**

75. L'ONUDI donne suite aux recommandations approuvées du CCI conformément au dispositif pilote exposé dans le document IDB.24/18 et approuvé par le Conseil dans la décision IDB.24/Dec.11.

## **II. MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL**

76. Le Conseil souhaitera peut-être prendre note des informations fournies dans le présent document.