

**Conseil du développement industriel****Trente-huitième session**

Vienne, 24-26 novembre 2010

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Décentralisation et représentation hors Siège de l'ONUDI****Représentation hors Siège de l'ONUDI****Rapport du Directeur général**

Conformément à la résolution GC.13/Res.7 et pour compléter le document IDB.37/6/Add.1, le présent document donne des informations supplémentaires sur la structure actuelle de la représentation hors Siège et l'état d'avancement des activités de décentralisation de l'ONUDI. Il présente en outre le mécanisme d'examen prévu pour déterminer le lieu d'implantation et le type de toute nouvelle présence hors Siège.

**I. Contexte**

1. De plusieurs analyses récentes de l'impact de l'expansion progressive de la représentation hors Siège de l'ONUDI sur les activités de coopération technique, il ressort que l'introduction de la politique de mobilité sur le terrain<sup>1</sup> en 2006, puis le redéploiement ultérieur de fonctionnaires de la catégorie des administrateurs sur le terrain et l'ouverture de 18 comptoirs de l'ONUDI depuis 2005 ont stimulé de façon remarquable l'exécution des activités de coopération technique de l'Organisation sur le terrain. Dans le cadre de ce processus de décentralisation, le personnel technique hors Siège s'est vu confier de plus en plus des responsabilités en matière de conception et d'exécution de projets. Comme le montre le tableau de la page 2, les efforts déployés par l'ONUDI pour renforcer les capacités hors Siège ont induit

<sup>1</sup> Circulaire du Directeur général du 21 avril 2006 (UNIDO/DGB/(M).97).

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.



une forte augmentation de la valeur des projets de coopération exécutés sur le terrain. Cette capacité renforcée a permis également de rapprocher les services de l'Organisation de ses partenaires et clients dans les pays concernés.

Tableau

**Personnel hors Siège: vue d'ensemble des postes inscrits au budget, des coûts opérationnels et des projets de coopération technique exécutés**

	2006/2007	2008/2009	2010/2011	
Budget approuvé pour les postes hors Siège (en millions d'euros)	18,70	22,09	23,16	+24 %**
Budget approuvé pour les coûts opérationnels de la représentation hors Siège (en millions d'euros)	5,92	6,38	6,53	+10 %**
Projets de coopération technique exécutés par le personnel hors Siège (en millions de dollars des États-Unis)	5,55	20,23	—*	+265 %***

\* Non disponible.

\*\* 2010-2011 par rapport à 2006-2007.

\*\*\* 2008-2009 par rapport à 2006-2007.

2. Si l'ensemble des investissements dans la représentation hors Siège, y compris les ressources humaines et les dotations opérationnelles, a augmenté progressivement d'environ 16 % entre 2006 et 2009, la valeur des projets de coopération technique exécutés par le personnel hors Siège a crû de plus de 260 % pendant la même période. Depuis 2009, des investissements supplémentaires ont été réalisés dans la représentation hors Siège et devraient se traduire par un accroissement continu de la valeur des projets de coopération technique exécutés sur le terrain. L'ONUDI reste déterminée à poursuivre et à accélérer ses efforts visant à décentraliser autant que possible ses activités en dépit de restrictions budgétaires strictes, et à continuer de tirer le meilleur parti de ses capacités hors Siège, un de ses plus grands atouts.

## II. Évolution récente du renforcement de la représentation hors Siège de l'ONUDI

3. La représentation hors Siège de l'ONUDI s'est développée rapidement au fil des ans et un historique a été présenté au Conseil dans le document IDB.37/6/Add.1. L'annexe au présent document donne une vue d'ensemble actualisée de la présence de l'ONUDI sur le terrain au mois de septembre 2010, avec notamment le type et le lieu d'implantation de tous les bureaux de l'ONUDI.

4. Sur la base des recommandations issues de l'Évaluation finale conjointe de l'accord de coopération entre l'ONUDI et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (dont il est rendu compte dans le document GC.13/6) et tel qu'annoncé précédemment dans le document IDB.37/6, l'ONUDI et le PNUD ont conclu un accord provisoire par échange de lettres en juin 2010, apportant des précisions sur le fonctionnement continu des comptoirs de l'ONUDI. L'un des principaux ajustements opérationnels concerne le rattachement hiérarchique direct des chefs des opérations de l'ONUDI. Au lieu du Représentant résident du PNUD,

qui était auparavant leur premier notateur, les chefs des opérations auront désormais pour premier notateur les directeurs des bureaux régionaux de l'ONUDI. Cet ajustement devrait favoriser leur pleine intégration dans les opérations courantes des bureaux régionaux dont ils relèvent. L'ONUDI continuera, en consultation étroite avec les Coordonnateurs résidents concernés, à rechercher une pleine intégration des chefs des opérations sur un pied d'égalité avec les autres participants, dans les réunions et délibérations des équipes de pays des Nations Unies.

5. Dans la circulaire du Directeur général sur la politique de mobilité sur le terrain (à laquelle il est fait référence dans la note de bas de page 1), tous les fonctionnaires de l'ONUDI ont été encouragés à faire acte de candidature aux postes vacants hors Siège. On a ainsi vu le nombre de membres du personnel technique international sur le terrain s'accroître et le taux de vacance dans les bureaux extérieurs se réduire considérablement, passant d'un peu moins de 50 % à moins de 10 % au cours des cinq dernières années. Comme indiqué au tableau de la page 2, l'augmentation des effectifs sur le terrain a engendré des besoins plus importants de fonds opérationnels à allouer. Dans le cadre des efforts de remise à plat des processus entrepris au sein de l'ONUDI, une évaluation indépendante des processus de la politique de mobilité a été réalisée en avril 2010 et a largement confirmé l'impact positif d'une mobilité accrue du personnel sur les activités de coopération technique de l'Organisation, tout en notant aussi que certains aspects opérationnels de cette politique méritaient encore d'être affinés et améliorés. Ces recommandations seront examinées et des mesures appropriées seront prises conformément aux réformes des processus menées au titre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle (initiative de gestion du changement).

6. Plusieurs autres initiatives opérationnelles ont été entreprises récemment pour tirer pleinement parti des compétences et du capital intellectuel de la représentation hors Siège de l'Organisation sur le terrain. Avec la décentralisation des pouvoirs au profit du personnel hors Siège pour l'exécution des projets de coopération technique, il a fallu améliorer encore les mécanismes de coordination entre les bureaux extérieurs et le Siège. La gestion axée sur les résultats a été intégrée dans tous les plans de travail des bureaux extérieurs pendant le dernier exercice biennal, ce qui a permis d'assurer une harmonisation stratégique entre la définition des politiques des programmes et l'exécution des activités au niveau local. Ces plans de travail ont été améliorés récemment et concourent désormais à une plus grande cohérence entre les différents services du Siège et la représentation hors Siège.

7. En outre, avec le nombre croissant de directeurs de projets hors Siège et l'application de plus en plus systématique de prévisions d'exécution des projets de coopération technique et de pactes au sein de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, plusieurs exercices d'harmonisation ont été mis en œuvre en matière d'élaboration de programmes techniques sur le terrain. Avec la publication de la circulaire du Directeur général sur la gestion des fonctionnaires affectés sur le terrain en qualité de spécialistes du développement industriel<sup>2</sup>, tout le personnel technique sur le terrain a été directement incorporé aux services correspondants de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique, ce qui a permis d'harmoniser pleinement les approches des programmes et la planification des activités. L'ONUDI a récemment fait le bilan de

---

<sup>2</sup> Circulaire du Directeur général du 20 mars 2009 (UNIDO/DGB/(M).108).

l'expérience qu'elle a acquise jusqu'à présent et étudie actuellement les moyens de renforcer encore le recours au personnel technique sur le terrain.

8. Par ailleurs, de nouveaux investissements ont été faits pour renforcer les capacités du personnel hors Siège de l'ONUDI et des mesures ont notamment été prises pour mettre à niveau les compétences techniques du personnel des services généraux dans les bureaux extérieurs. Les fonctionnaires réaffectés ou récemment recrutés doivent suivre systématiquement des cours d'initiation ou de perfectionnement approfondis, qui sont aussi dispensés aux représentants et aux fonctionnaires internationaux et nationaux de l'ONUDI de la catégorie des administrateurs.

9. Des progrès considérables ont également été réalisés en matière d'opérations financières décentralisées grâce à l'utilisation accrue de comptes d'avances temporaires dans les bureaux hors Siège, ce qui a permis aux représentants de couvrir les dépenses de fonctionnement de leur bureau et l'exécution des activités de coopération technique. Au cours du deuxième semestre de 2010, presque tous les bureaux extérieurs auront leur propre compte d'avances temporaires. Ces changements favorisent une exécution plus efficace en assurant des décaissements plus rapides et plus souples de fonds destinés aux projets sur le terrain. Pour acquérir les compétences nécessaires en matière de gestion financière, les agents des services généraux sur le terrain ont suivi en janvier 2010 des sessions de formation intensive, portant notamment sur les nouvelles pratiques et procédures financières liées à l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public. Les cours ont été organisés au Siège, ainsi que dans certains bureaux régionaux.

10. Le Groupe de l'évaluation de l'ONUDI a également introduit une nouvelle approche en adoptant pour ses évaluations à partir de 2010 le concept innovant d'évaluation de pays. Il s'agit d'un nouveau type d'évaluation globale qui prendra en compte toutes les activités de l'ONUDI dans le pays concerné et qui portera notamment sur la façon dont le bureau extérieur s'acquitte de ses fonctions d'élaboration et d'exécution des programmes. Le Groupe est actuellement en train d'établir des lignes directrices opérationnelles pour la mise en œuvre de ces évaluations de pays en appliquant en particulier la méthode d'évaluation de la performance des bureaux extérieurs.

11. Par ailleurs, on examine actuellement la possibilité de donner aux représentants de l'ONUDI les moyens d'assumer la fonction de direction centrale de toutes les opérations menées au niveau du pays. En tant que chefs d'équipe des programmes de pays, ils se verraient ainsi attribuer tous les pouvoirs pour gérer, superviser et contrôler toutes les ressources et opérations relatives aux programmes de l'Organisation dans le pays. Un tel arrangement permettrait aux activités de l'ONUDI de gagner en cohérence, en rapidité, en efficacité et en efficacité au niveau des pays et rapprocherait ses opérations programmatiques de ses partenaires et bénéficiaires sur le terrain.

### **III. Développements futurs attendus dans la représentation hors Siège de l'ONUDI**

12. Conformément aux recommandations de l'évaluation finale conjointe et comme mentionné dans le document GC.13/6, l'Organisation réfléchit actuellement à la meilleure façon de convertir les comptoirs de l'ONUDI en bureaux de pays et

les Chefs des opérations de l'ONUDI en Directeurs nationaux de pays (DNP). Elle envisage également de modifier graduellement les fonctions et responsabilités et les pouvoirs institutionnels de ces Directeurs dans le cadre des arrangements opérationnels sur le terrain. Ces derniers pourraient progressivement se voir attribuer le statut de chef d'équipe de programme de pays, selon leur expérience professionnelle à l'ONUDI et leurs qualifications techniques.

13. L'ONUDI envisage en outre de lancer plusieurs exercices pilotes dans quelques bureaux extérieurs pour tester la délégation de pleins pouvoirs dans l'exécution des programmes. Un tel degré de décentralisation devrait permettre de répondre encore plus rapidement aux besoins locaux et de promouvoir un partenariat plus étroit entre l'Organisation et ses interlocuteurs locaux. Une telle évolution revêt une importance particulière à la lumière des faits récents en matière de cohérence du système des Nations Unies au niveau des pays et de l'utilisation accrue des procédures d'exécution nationale. Toutefois, une augmentation considérable du personnel des programmes nationaux, ainsi qu'un renforcement des moyens à la disposition des Services généraux dans les bureaux extérieurs concernés s'imposera. À cet égard, des arrangements préparatoires ont commencé à être définis pour établir les fonctions d'appui administratif nécessaires au Siège, notamment des services d'assistance et des systèmes de gestion des connaissances fonctionnels.

14. Comme indiqué déjà dans le document IDB.37/6/Add.1, et suite à une étude d'impact dont la réalisation a été demandée dans la résolution GC.13/Res.7, de nouveaux bureaux extérieurs ont été ouverts en 2010 au Bangladesh et au Brésil, et il est prévu d'en ouvrir d'autres en République démocratique du Congo et en Amérique centrale:

**a) Bangladesh**

Le lieu d'implantation a été choisi sur la base de plusieurs grands programmes en cours pour un montant d'environ 11 millions d'euros, en particulier dans le domaine du renforcement des capacités commerciales. Un autre grand programme de 13 millions d'euros, cofinancé par la Commission européenne et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD), nécessitait l'établissement d'une présence locale continue dans le pays. Le bureau sera chargé en particulier d'améliorer l'efficacité et la visibilité du bureau régional en Inde, qui supervise et dirige les opérations de l'ONUDI au Bangladesh.

**b) Brésil**

Les chances de pouvoir élaborer et financer de vastes programmes au Brésil ont été évaluées positivement et ont amené à choisir ce pays pour y établir un autre bureau extérieur en Amérique latine. Les activités du programme de l'ONUDI dans ce pays devraient porter essentiellement sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables. Dans le cadre de la coopération Sud-Sud que mène le Brésil, le bureau devrait contribuer à renforcer l'intégration au sein du Marché commun du Sud (MERCOSUR) et faciliter les activités de coopération industrielle entre le Brésil et l'Afrique subsaharienne, ainsi qu'avec la Chine et l'Inde. De plus, le

bureau devrait contribuer à développer davantage d'autres initiatives régionales, comme l'observatoire des énergies<sup>3</sup> et les initiatives similaires.

**c) République démocratique du Congo**

Avec ses ressources naturelles riches en minerais, métaux et diamants, la République démocratique du Congo est fortement dépendante du secteur minier et la part de l'industrie dans son produit intérieur brut (PIB) reste relativement faible. Le pays détient également 50 % des forêts africaines et un système fluvial qui peut fournir de l'énergie hydraulique au niveau régional, même si ces deux types de ressources ne sont actuellement pas suffisamment prises en compte dans le cadre d'un développement industriel à plus long terme. De plus, la République démocratique du Congo est l'un des principaux pays en situation de reconstruction postconflit et si, ces dernières années, l'ONUDI y a mis en place quelques projets de coopération technique dans le domaine de l'énergie et de l'environnement, d'énormes possibilités existent pour qu'elle accompagne le Gouvernement dans l'exécution de sa stratégie de réduction de la pauvreté, de développement et de diversification économiques. Cet appui pourrait être axé en particulier sur des programmes de développement de l'agribusiness et de création d'emplois dans le secteur privé. De même, des synergies avec les initiatives régionales, telles que le programme relatif à la mise à niveau et à la qualité en tandem avec la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) ainsi qu'avec des programmes à l'intention des jeunes dans la région des Grands Lacs, sont actuellement à l'étude. Toutes ces activités préparatoires ont nécessité un déploiement rapide du personnel de l'ONUDI à Kinshasa pour pouvoir agir au niveau local, en coordination et en cohérence avec les équipes de pays des Nations Unies.

**d) Amérique centrale**

Dans la sous-région d'Amérique centrale, même si le nombre des programmes, qui couvrent le Costa Rica, El Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua, le Panama et plusieurs pays des Caraïbes, est encore relativement faible, les perspectives d'un engagement plus large de l'ONUDI ont été jugées excellentes. Le principal domaine d'intervention devrait comprendre des activités liées au renforcement des capacités commerciales, à l'énergie et à la création d'emplois. Le nouveau bureau régional, qui sera situé au Panama, planifiera et mettra œuvre la coopération technique et les activités à titre de forum mondial et en assurera le suivi dans la région, et étudiera avec ses partenaires locaux et multilatéraux les possibilités de synergies programmatiques et les nouvelles opportunités de financement pour la sous-région.

15. Au Bangladesh et au Brésil, les bureaux extérieurs sont pleinement opérationnels et les chefs des bureaux respectifs y ont pris leurs fonctions. En République démocratique du Congo, un conseiller international a été affecté à titre temporaire pour assurer une représentation minimale et prendre des mesures préliminaires en vue de l'établissement d'un programme complet d'activités de l'ONUDI. Le conseiller représente également l'ONUDI dans les activités et délibérations de l'équipe de pays des Nations Unies. Pour le Panama, un échange de

---

<sup>3</sup> Observatoire des énergies renouvelables pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

lettres a eu lieu et l'ONUDI communique activement avec le Gouvernement sur les modalités exactes du nouveau bureau régional.

16. En application de la résolution GC.13/Res.7, l'Organisation a également fait des progrès dans l'établissement d'un cadre d'analyse de l'impact potentiel du lieu d'implantation de tout bureau futur. Même si elle continue d'attacher une importance particulière aux incidences financières à long terme de toute expansion, certains détails comme la croissance de la coopération technique et l'impact potentiel d'un bureau sur le développement sont des facteurs clefs de cette nouvelle méthodologie. Il a été décidé que, pour garantir la transparence des décisions, une telle analyse guiderait l'Organisation dans le processus de prise de décisions concernant tout nouveau bureau extérieur futur. On trouvera dans le document IDB.37/6/Add.1, la liste ci-après des critères, qui guideront désormais le processus général de sélection:

- a) Les besoins du pays en matière de développement industriel;
- b) La demande réelle et potentielle de services de l'ONUDI, y compris des activités à titre de forum mondial;
- c) Le volume des services fournis actuellement par l'ONUDI;
- d) Les possibilités de financement propres au pays;
- e) La présence d'organisations multilatérales et intergouvernementales pertinentes, l'accent étant mis sur les questions relatives à la cohérence du système des Nations Unies et sur les possibilités de programmes conjoints, par exemple dans le cadre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement;
- f) Les questions de logistique, notamment l'infrastructure des transports, les systèmes logistiques et autres moyens d'appui locaux, y compris ceux des bureaux d'autres organismes des Nations Unies dans le pays;
- g) D'autres considérations stratégiques, y compris l'attention particulière accordée aux PMA et la possibilité de renforcer l'efficacité et l'action des bureaux extérieurs déjà en place par l'intermédiaire de comptoirs locaux.

17. Outre le recours à ce mécanisme pour décider des nouveaux lieux, d'implantation des bureaux extérieurs, l'ONUDI analysera régulièrement l'ensemble de son réseau hors Siège et, s'il y a lieu, déterminera les ajustements à apporter à la structure de sa représentation hors Siège. Cet exercice sera également influencé par le processus de gestion du changement et la réforme connexe des procédures de travail de l'Organisation, qui devront améliorer sa capacité à décentraliser progressivement ses activités programmatiques et opérationnelles vers le terrain.

#### **IV. Mesures à prendre par le Conseil**

18. Le Conseil voudra peut-être prendre note des informations figurant dans le présent document.

## Annexe

## Vue d'ensemble de la présence actuelle de l'ONUDI sur le terrain (août 2010)

Région	Bureau pour l'Afrique et les PMA	Bureau pour les pays arabes	Bureau pour l'Asie et le Pacifique	Bureau pour l'Europe et les NEI	Bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Total
<b>Bureau régional</b>	Afrique du Sud, Éthiopie, Nigéria	Égypte	Chine, Inde, Thaïlande	–	Colombie, Mexique, Uruguay	10
<b>Bureau de pays</b>	Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Madagascar, République démocratique du Congo (ouverture en cours), République-Union de Tanzanie, Sénégal	Algérie, Liban, Maroc, Soudan, Tunisie	Indonésie, Iran (République islamique d'), Pakistan, Philippines, Viet Nam	–	Brésil	20
<b>Comptoir</b>	Burkina Faso, Érythrée (vacant), Mali (vacant), Mozambique, Ouganda, Rwanda (vacant), Sierra Leone, Zimbabwe	Jordanie	Afghanistan, Bangladesh, Cambodge, République démocratique populaire lao	Arménie, Kirghizistan	Bolivie (État plurinational de), Équateur, Nicaragua	18
<b>Centre de liaison</b>	Togo	Sri Lanka		Fédération de Russie, Ukraine	Cuba	5
<b>Centre régional</b>			Turquie			1
<b>Total</b>	21	7	13	5	8	54