Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Distr. générale
12 mai 2017
Français
Original: anglais

Conseil du développement industriel
Quarante-cinquième session
Vienne, 27-29 juin 2017
Point 6 de l'ordre du jour provisoire
Cadre de programmation à moyen terme et plan d'investissement à moyen terme

Cadre de programmation à moyen terme 2018-2021

Ensemble de propositions du Directeur général

Le présent document a été établi conformément à la décision GC.15/Dec.17 de la Conférence générale, dans laquelle il était demandé au Directeur général de soumettre au Conseil, tous les quatre ans à compter de 2015, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets, la deuxième année de l'exercice biennal, un projet de cadre de programmation à moyen terme de quatre ans, qui tienne compte de la Déclaration de Lima: vers un développement industriel inclusif et durable (GC.15/Res.1). Le projet en question prend aussi en considération les recommandations formulées par le groupe de travail informel dans son document final sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, intitulé "Document d'orientation stratégique" (IDB.41/24).

Le présent document est fondé sur le cadre de programmation à moyen terme 2016-2019, adopté par la Conférence générale à sa seizième session (GC.16/Res.1), qu'il met à jour. Conformément à la décision IDB.44/Dec.10 du Conseil, une mise à jour complète portant l'horizon temporel à 2021 remplace l'examen prévu à mi-parcours du cadre de programmation à moyen terme 2016-2019. Si les éléments inclus dans ce dernier sont généralement toujours valables, celui pour 2018-2021 tient compte aussi des nombreux faits nouveaux survenus au sein et autour de l'ONUDI depuis le début du précédent cycle de planification. Il en décrit les grandes lignes et les replace dans le contexte du Programme 2030 qui a désormais pris sa forme définitive, tant au niveau de sa mise en œuvre que de son examen et de son suivi.

En outre, la prolongation jusqu'à l'exercice biennal 2020-2021 s'imposait pour que le cycle du cadre de programmation à moyen terme soit en adéquation avec la procédure d'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, compte tenu en particulier de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, adoptée le 21 décembre 2016, qui contient des principes directeurs pour la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et poursuit l'action engagée dans de précédentes résolutions relatives à cette procédure en faveur d'un système des Nations Unies pour le développement qui soit efficace, efficient et cohérent.

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.

V.17-03144 (F) 060617 070617

Merci de recycler

Table des matières

		Paragraphes	*Page*
Liste des abréviations et acronymes			3
A.	Vision et théorie du changement en matière de développement industriel inclusif et durable	1-12	4
B.	Un contexte institutionnel et du développement en mutation	13-29	6
B.1	Un contexte du développement en mutation	14-22	6
B.2	Un nouvel environnement institutionnel	23-29	8
C.	Un cadre combinant programmation, gestion et résultats	30-91	11
C.1	Cadre de programmation	40-67	14
C.1.1	Priorités stratégiques	40-61	14
C.1.1.1	Créer une prospérité partagée	41-46	14
C.1.1.2	Stimuler la compétitivité économique	47-51	15
C.1.1.3	Sauvegarder l'environnement	52-57	17
C.1.1.4	Renforcer les connaissances et les institutions	58-61	18
C.1.2	Fonctions essentielles de l'ONUDI	62-67	19
C.2	Cadre de gestion	68-84	21
C.2.1	Gestion axée sur les résultats	71-72	21
C.2.2	Développement du partenariat	73-75	21
C.2.3	Gestion des ressources humaines	76	22
C.2.4	Gestion des opérations hors siège	77-78	22
C.2.5	Gestion des opérations	79-80	23
C.2.6	Gestion financière	81-82	23
C.2.7	Gestion des connaissances	83-84	24
C.3	Cadre intégré de résultats et de performance	85-91	24
D.	Cadre budgétaire	92-94	26
E.	Action requise du Conseil	95	26

Liste des abréviations et acronymes

G20	Groupe des Vingt
Groupe BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
IDE	investissement direct étranger
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PCP	Programme de partenariat entre pays
PGI	progiciel de gestion intégré
PME	petite et moyenne entreprise
PMA	pays les moins avancés
TIC	technologies de l'information et de la communication

A. Vision et théorie du changement en matière de développement industriel inclusif et durable

1. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 donne des orientations stratégiques sur les activités de programmation que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) est amenée à exécuter au cours des quatre prochaines années pour s'acquitter de son mandat qui consiste à aider les pays à parvenir à un développement industriel inclusif et durable. Il traduit également la vision à long terme des États membres de l'Organisation, comme indiqué dans la Déclaration de Lima de 2013 qui vise à éliminer la pauvreté grâce à un développement industriel inclusif et durable[1].

2. La Déclaration de Lima recense aussi les principales voies par lesquelles un développement industriel inclusif et durable contribue à cette vision: l'accroissement de la productivité et la création d'emplois et de revenus; l'offre de possibilités d'inclusion sociale, notamment pour les femmes et les jeunes; et la viabilité écologique de la production industrielle.

3. Cette vision pour l'ONUDI est reprise et amplifiée par le rôle confié par la communauté mondiale au Programme de développement durable à l'horizon 2030[2], dans lequel il est reconnu qu'une industrialisation inclusive et durable est un moteur essentiel du développement durable, en particulier, mais pas exclusivement, au titre de l'objectif de développement durable (ODD) 9: "Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation". Les États membres ont souligné, notamment dans la décision IDB.44/Dec.8 du Conseil, l'importance de l'ONUDI par rapport à l'ensemble des objectifs de développement durable et son rôle crucial "dans la mise en œuvre intégrée du Programme 2030".

4. Cette nouvelle dynamique en faveur d'un développement industriel inclusif et durable est née dans un contexte caractérisé par un environnement économique instable, un paysage économique mondial évoluant rapidement, une pauvreté persistante, des crises humanitaires, une insuffisance chronique des flux de ressources concessionnelles pour la coopération au service du développement, des flux accrus d'investissement direct étranger (IDE) vers certains pays en développement, ainsi que d'autres évolutions institutionnelles et socioéconomiques ayant des incidences directes ou indirectes sur les travaux et le mandat de l'ONUDI.

5. Depuis l'adoption de la Déclaration de Lima et du Programme 2030, l'ONUDI n'a cessé de déployer des efforts considérables pour s'acquitter efficacement de son mandat et mener sa mission qui consiste à aider ses États membres à progresser vers ces objectifs mondiaux. Elle a renforcé ce processus par un examen systématique de la structure, de l'exécution et des mécanismes de suivi de ses fonctions et services, afin d'en accroître la pertinence, l'impact, l'efficacité et la rentabilité. S'inscrivant dans ce contexte, le présent document met à jour le cadre de programmation à moyen terme précédent et constitue le fondement de la structure des programmes de l'ONUDI, ainsi que de la planification et de la gestion de ses programmes et activités pour 2018-2021.

6. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 a un double objectif d'intégration et d'amplification. Il reconnaît que l'ONUDI obtient des résultats en matière de développement grâce à une combinaison de ses fonctions et services complémentaires. D'une part, il permet d'en intégrer les quatre fonctions, à savoir: i) la coopération technique; ii) l'analyse, la recherche et les services de conseil stratégique; iii) l'élaboration de normes et activités liées à la qualité; et iv) la mobilisation et la création de partenariats pour l'investissement à grande échelle, le transfert de connaissances et de technologie, la création de réseaux et la coopération industrielle. D'autre part, il donne la priorité à l'amplification de l'impact sur le

[1] Déclaration de Lima de 2013, par. 1.

[2] Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030, A/RES/70/1.

développement de son action, qui repose sur sa capacité accrue à communiquer les résultats obtenus.

7. Pour atteindre l'objectif susmentionné, le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 intègre pour la première fois tous les niveaux d'action de l'Organisation et ses résultats en matière de développement, en partant de la gestion de ses opérations internes jusqu'à la réalisation des ODD relatifs à l'industrie. Il développe son cadre de la gestion axée sur les résultats en établissant un lien direct avec chaque niveau du Cadre intégré de résultats et de performance. Il est donc censé représenter la théorie du changement de l'ONUDI en matière de développement industriel inclusif et durable, comme le montre la figure 1 (voir p. 12).

8. Le cadre de programmation à moyen terme fait expressément référence aux ODD au niveau 1 du Cadre intégré de résultats et de performance. Sa structure de programmation pour 2018-2021, correspondant aux niveaux 2 et 3 de ce dernier, présente quatre priorités stratégiques, qui sont définies comme les domaines d'activité à privilégier pour obtenir des résultats en matière de développement industriel inclusif et durable. Trois d'entre elles représentant les trois piliers d'un tel développement sont reprises du précédent cadre de programmation à moyen terme, à savoir: i) la création d'une prospérité partagée, ii) la stimulation de la compétitivité économique, et iii) la sauvegarde de l'environnement. Pour 2018-2021, une nouvelle priorité stratégique est affichée, à savoir: iv) le renforcement des connaissances et des institutions. Celle-ci prend en considération les services que fournit l'ONUDI en amont et en aval en s'acquittant de ses fonctions essentielles pour aider ses États membres à renforcer leur base de connaissances et leurs capacités institutionnelles afin de parvenir à des niveaux supérieurs de développement industriel inclusif et durable. En ce sens, elle fait la synthèse entre les fonctions de l'ONUDI et l'application des approches thématiques du développement industriel inclusif et durable. Le cadre de programmation est parachevé au niveau 3 par les quatre fonctions essentielles de l'Organisation qui découlent de la Déclaration de Lima et qui sont décrites au paragraphe 6. Sa structure de gestion pour 2018-2021 correspond au niveau 4 du Cadre intégré de résultats et de performance aux fins d'une gestion efficace et rentable des opérations internes de l'ONUDI.

9. Ces dispositions sont pleinement conformes à celles de l'Acte constitutif de l'ONUDI et de la Déclaration de Lima. Elles tiennent compte de la demande croissante de services complémentaires en amont adressée à l'ONUDI pour la réalisation, l'examen et le suivi des ODD. Elles prennent aussi en considération les activités de relations extérieures menées par l'Organisation à destination des États membres, d'autres entités des Nations Unies et des parties prenantes. Dans le cadre budgétaire envisagé pour sa période de planification, le cadre de programmation à moyen terme prévoit donc que l'Organisation devra "jouer le rôle central et être responsable d'examiner et de promouvoir la coordination de toutes les activités menées dans le domaine du développement industriel par les organismes des Nations Unies"[3], conformément à son mandat constitutionnel.

10. Les dispositions prennent aussi dûment en considération les recommandations préliminaires formulées par le Corps commun d'inspection dans son rapport consacré à l'examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (JIU/REP/2017/1, IDB.45/14/Add.1), l'évaluation stratégique indépendante de l'application du cadre élargi de programmation à moyen terme de l'ONUDI pour 2010-2013, ainsi que les recommandations figurant dans l'évaluation thématique indépendante des partenariats de l'ONUDI avec des donateurs, menée par le Bureau de l'évaluation indépendante de cet organisme.

11. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 continue de mettre l'accent sur les partenariats, élément primordial de la stratégie de mise en œuvre de l'ONUDI, l'objectif étant d'optimiser l'impact de l'Organisation en matière de développement. Le renforcement de partenariats stratégiques avec divers acteurs du

[3] Acte constitutif de l'ONUDI, Préambule.

développement, dont les gouvernements, les institutions de financement du développement, le secteur privé, les organismes des Nations Unies, le secteur universitaire et la société civile demeure essentiel pour mobiliser les ressources financières et technologiques nécessaires à l'établissement d'un solide dispositif d'exécution pour le développement industriel inclusif et durable que les pays peuvent s'approprier. Cette approche, symbolisée par le modèle de Programme de partenariat entre pays (PCP), restera au cœur de la prestation de services de l'ONUDI au cours des années à venir, et constituera une part croissante de ses activités aux niveaux national, régional et mondial.

12. Enfin, le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 entretient le ferme attachement de l'Organisation aux principes de la gestion axée sur les résultats et continue de mettre l'accent sur l'amélioration de sa capacité à communiquer les résultats. Le présent document expose donc les grands axes à suivre pour développer davantage le Cadre intégré de résultats et de performance, qui avait été intégré dans le cadre de programmation à moyen terme 2016-2019. L'élaboration d'indicateurs pour le Cadre intégré et leur ajustement par une équipe de travail spéciale représentant l'ensemble de l'Organisation se poursuivront avec l'adoption du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, afin de prendre pleinement en compte les modifications apportées au niveau des programmes et d'atteindre le plus haut niveau de responsabilité, de transparence et de rentabilité.

B. Un contexte institutionnel et du développement en mutation

13. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 tient compte de l'évolution rapide du contexte institutionnel et du développement dans lequel évolue l'ONUDI. Les États membres continuent de se heurter à des obstacles importants sur la voie du développement industriel inclusif et durable, qui peuvent entraver leur développement sur les plans économique, social et environnemental. Dans le même temps, les nouvelles réalités mondiales peuvent leur ouvrir des perspectives. L'évolution récente de l'architecture du système des Nations Unies en vue de la réalisation des ODD, de leur examen et de leur suivi pose aussi de nouveaux défis à l'Organisation tout en lui offrant de nouvelles possibilités. Au nombre de celles-ci figurent notamment l'élan politique soutenu en faveur d'une industrialisation durable qui profite à tous, de nouvelles possibilités de synergies et de partenariats, l'exigence d'une meilleure coordination, et une contribution accrue à l'analyse des politiques et à l'établissement de statistiques industrielles aux niveaux national, régional et mondial. La présente section donne un aperçu de ces faits nouveaux et prévoit un accroissement du rôle et des responsabilités de l'ONUDI.

B.1 Un contexte du développement en mutation

14. Plusieurs tendances en matière de développement observées au niveau mondial présentent un intérêt pour le cadre de programmation à moyen terme, car tout en augmentant les difficultés elles peuvent ouvrir des perspectives pour le développement industriel inclusif et durable. On notera notamment les changements intervenus à plusieurs égards: croissance du secteur manufacturier et valeur ajoutée, pauvreté et inégalités, mondialisation accélérée des marchés, dégradation croissante de l'environnement, émergence d'une nouvelle révolution industrielle, évolution de l'architecture du financement du développement, partenariats novateurs, égalité des sexes et autonomisation des femmes. Les paragraphes ci-après analysent ces tendances en renvoyant aux priorités de l'ONUDI en la matière pendant la période couverte par le présent cadre de programmation à moyen terme.

15. La **croissance du secteur manufacturier au niveau mondial** ne cesse de ralentir depuis quelques années. De 2,8 % en 2015, elle est tombée à 2,6 % en 2016. Dans le même temps, en raison de la faiblesse de la croissance économique, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le produit intérieur brut des pays les moins

avancés (PMA) continue d'être largement inférieure à celle observée dans les pays en développement ou nouvellement industrialisés. Compte tenu de ces deux facteurs, des stratégies industrielles ciblées qui stimulent la compétitivité, tout en améliorant les conditions de production et des activités commerciales doivent être mises en place. Il faut promouvoir des systèmes éducatifs qui assurent le transfert des connaissances et des compétences et qui reflètent les réalités nouvelles. Il faut aussi améliorer les capacités statistiques dans les pays en développement et les PMA, notamment en ce qui concerne l'impact social et environnemental du secteur manufacturier. Pendant la mise en œuvre du présent cadre de programmation à moyen terme, les diverses formes de partenariat pour le partage des connaissances, la production de données, le renforcement des capacités, et la promotion de l'investissement demeureront capitales pour l'ONUDI.

16. L'élimination de la **pauvreté**, objectif primordial du Programme 2030, est expressément recherchée au titre de l'ODD 1. Bien que des progrès importants aient déjà été accomplis à cet égard, la pauvreté et la faim demeurent parmi les plus grands défis à relever à l'échelle mondiale. En 2013, 766 millions de personnes dans le monde vivaient en dessous du seuil de pauvreté international. Entre 2013 et 2015, quelque 795 millions de personnes étaient sous-alimentées. En outre, les progrès vers l'élimination de la pauvreté sont inégaux selon les régions et les couches de la société. Les régions du monde ayant le mieux réussi à faire reculer la pauvreté et la faim sont également celles dont l'industrialisation est la plus dynamique. C'est pourquoi le présent cadre de programmation à moyen terme continue de mettre l'accent sur des schémas de développement industriels plus inclusifs pour réduire la pauvreté. L'ONUDI contribuera à lever les obstacles qui entravent l'entrepreneuriat au niveau local. Elle s'emploiera également à renforcer les capacités entrepreneuriales et à donner accès à l'information, aux ressources financières, aux connaissances techniques et aux marchés d'exportation.

17. La **mondialisation des marchés et des échanges** peut être bénéfique aux pays, quel qu'en soit le niveau de revenu, en procurant de nouveaux biens, en encourageant les activités productives et l'innovation, et en élargissant et en diversifiant les possibilités d'emploi. Toutefois, pour tirer pleinement profit des marchés mondialisés, les pays en développement doivent se doter d'une infrastructure physique et institutionnelle, créer de la valeur ajoutée, diversifier la production et renforcer les capacités, tandis que les pays à revenu intermédiaire s'efforcent d'échapper au piège dit du revenu intermédiaire. Dans ce contexte, le secteur privé continue de jouer un rôle important, notamment en tant que source d'innovation et de croissance, et en tant que participant à des partenariats public-privé. En outre, il importera de mettre sur pied une structure de gouvernance mondiale pour faire face à d'éventuelles imperfections du marché et défaillances réglementaires.

18. La **dégradation de l'environnement**, en particulier sous l'effet des changements climatiques, reste un grave problème mondial. Il faut s'orienter vers des économies vertes, faisant appel à des procédés de fabrication moins exigeants en ressources. Toutefois, cette voie est semée d'obstacles, dont notamment l'absence de sensibilisation aux incidences environnementales, l'insuffisance de cadres réglementaires et le faible niveau d'investissement dans les nouvelles technologies dans de nombreux pays. Des initiatives internationales, notamment le Mécanisme de facilitation des technologies, peuvent aider à les surmonter et fournir des incitations à développer à plus grande échelle des technologies écologiquement rationnelles. Des accords multilatéraux peuvent resserrer les liens entre pays et permettre à ceux-ci de trouver un consensus sur des normes et des règles. Le présent cadre de programmation à moyen terme continue d'accorder la priorité aux activités de l'ONUDI visant à contribuer à ces efforts. L'Organisation aidera ses États membres à adopter des techniques de production économes en ressources et propres. Elle appuiera également la réalisation des ODD relatifs à l'industrie et à l'environnement et d'autres accords multilatéraux.

19. L'**architecture de financement du développement** évolue rapidement depuis 10 ans. Outre la traditionnelle aide publique au développement, les apports de capitaux

privés, les envois de fonds, les subventions de fondations privées, et les dons d'organisations non gouvernementales (ONG) et de particuliers gagnent en importance. Par ailleurs, de nouveaux partenaires de développement apportent une contribution croissante en marge du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Les pays en développement portent aussi une attention accrue à la mobilisation des ressources intérieures. Cette évolution de l'architecture du financement du développement a plusieurs conséquences. Elle donne aux pays en développement la possibilité d'avoir accès à des financements supplémentaires pour atteindre les ODD. Dans le même temps, la gestion de ces flux de capitaux est une source de nouveaux problèmes. Pour tirer avantage de cette diversification, les différents acteurs doivent unir leurs efforts. L'approche de partenariat adoptée par l'ONUDI pour mobiliser les investissements en faveur du développement industriel inclusif et durable peut être un modèle utile qui démontre l'efficacité de ce nouveau type de financement du développement.

20. La **nouvelle révolution industrielle**, souvent appelée aussi l'industrie 4.0, fait progresser la robotique, l'informatique en nuage, l'intelligence artificielle, et la connectivité mobile. Ces progrès technologiques sont censés influer sur la production dans tous les secteurs, sur la croissance économique, les modèles commerciaux, l'emploi et la durabilité. Pourtant, cette révolution reste marginale dans de nombreuses régions du monde. Son succès à l'échelle mondiale dépendra de la capacité des installations nationales de production et de fabrication à produire de nouveaux biens et à fournir des services, à créer des richesses et des emplois dans le secteur formel, à explorer de nouvelles voies et stratégies, et à stimuler les applications de la science, de la technologie et de l'innovation. L'ONUDI va continuer d'y participer davantage et de coopérer avec ses partenaires à des activités d'élaboration de stratégies, de normalisation et de coopération technique pour faciliter le transfert de technologies et des meilleures pratiques à ses États membres.

21. Un environnement favorable aux **partenariats multipartites** est également essentiel au développement durable. Les pouvoirs publics et les entreprises collaborent de plus en plus pour que les bénéfices de ces dernières se traduisent par une croissance économique durable qui profite à tous. Les partenariats peuvent également promouvoir des modèles d'activité innovants qui correspondent aux priorités commerciales tout en contribuant aux objectifs de développement. Pour atteindre les ODD, ils doivent reposer sur la confiance mutuelle et sur des valeurs et des objectifs communs. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 continuera à donner la priorité aux modèles de partenariat de l'ONUDI afin d'obtenir davantage de résultats en matière de développement.

22. Enfin, **l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes** demeurent des questions importantes dans tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu. Les femmes dirigent toujours moins d'entreprises que les hommes, sont souvent forcées de choisir des activités dans des secteurs moins rentables et reçoivent des salaires bien moins élevés que leurs collègues masculins. Cet écart entre les sexes génère des coûts réels pour la société. L'égalité des sexes a non seulement un impact positif sur la croissance économique, mais aussi des retombées bénéfiques importantes sur la cohésion sociale et la protection de l'environnement. Malgré cela, dans de nombreux pays, les femmes doivent encore lutter pour occuper la place qui leur revient dans la vie économique et politique. Lorsqu'elles participent moins à l'entrepreneuriat, les économies perdent les avantages procurés par l'arrivée de nouveaux produits et services, de revenus supplémentaires et de nouveaux emplois. Cela souligne la nécessité urgente de réclamer l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes, qui continueront d'être une priorité centrale dans le cadre stratégique de l'ONUDI pour la période 2018-2021.

B.2 Un nouvel environnement institutionnel

23. Lorsqu'elle a élaboré le cadre de programmation à moyen terme 2016-2019, l'ONUDI partait de l'hypothèse que les ODD seraient adoptés par l'Assemblée

générale lors du Sommet des Nations Unies sur le développement durable, en septembre 2015. Ceci lui a permis d'adapter sa stratégie en fonction de ces derniers avant leur adoption officielle. Toutefois, certaines parties du Programme 2030 n'ont été finalisées qu'après l'entrée en vigueur du cadre de programmation à moyen terme 2016-2019. La présente section passe en revue les faits nouveaux relatifs aux ODD et mentionne d'autres formes d'implication institutionnelle adoptées par l'ONUDI qui auront des incidences sur le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021.

24. Un mécanisme de **suivi** et d'**examen** de l'état d'avancement du **Programme 2030** a été mis en place à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Dans ce contexte, des instances et organes intergouvernementaux ont été appelés à présenter des examens thématiques de l'état d'avancement, au niveau mondial, des ODD au Forum politique de haut niveau pour le développement durable[4]. L'ONUDI continuera d'aider le Conseil du développement industriel à préparer des contributions à ce forum. Elle continuera aussi de contribuer aux examens régionaux des ODD, et de fournir à ses États membres des conseils sur les politiques à adopter et d'autres formes d'appui, également dans le cadre de leurs examens nationaux volontaires à adresser au Forum. En coordination avec la Commission de statistique de l'ONU, elle est le dépositaire de six indicateurs relatifs à l'industrie au titre de l'objectif 9 (9.2.1, 9.2.2, 9.3.1, 9.3.2, 9.4.1 et 9.b.1), qui permettent de mesurer les progrès accomplis en vue de la réalisation des ODD. Elle aide également les bureaux nationaux de statistique à mettre en œuvre des indicateurs des ODD et, au titre du présent cadre de programmation à moyen terme, appuie plus particulièrement le renforcement des capacités nationales en matière de statistiques industrielles dans les pays en développement. Elle participe aussi activement au Mécanisme de facilitation des technologies[5].

25. En tant que membre du système des Nations Unies, l'ONUDI est directement ou indirectement touchée par les décisions plus générales et les résolutions qui y sont adoptées, et notamment par la **procédure d'examen quadriennal complet** des activités opérationnelles de développement du système. La dernière en date[6] a diverses incidences sur ses activités de programmation. Premièrement, le cycle 2016-2019 du cadre de programmation à moyen terme a dû être étendu à l'exercice biennal 2020-2021, pour être tout à fait aligné sur l'examen quadriennal complet[7]. Deuxièmement, en juin 2017, l'ONUDI devra contribuer à un rapport du Secrétaire général décrivant les fonctions et les capacités de toutes les entités des Nations Unies qui mènent des activités à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030. D'ici à la fin de 2017, celles-ci auront toutes présenté un document stratégique contenant des mesures concrètes. En outre, les budgets intégrés devront être alignés sur l'examen quadriennal complet, et la participation aux frais des bureaux extérieurs des coordonnateurs résidents des Nations Unies devra être ajustée.

26. Le mécanisme d'examen et de suivi du Programme 2030 ainsi que les priorités fixées à l'échelle du système des Nations Unies **ont encore intensifié la dynamique en faveur d'une industrialisation durable qui profite à tous**. L'ONUDI continuera d'aider ses États membres à mettre en œuvre le programme de développement industriel, et plus particulièrement à atteindre l'objectif 9 ("Bâtir une infrastructure

---

[4] Jalons essentiels sur la voie d'un suivi et d'un examen cohérents, efficients et inclusifs au niveau mondial, A/70/684.

[5] Le Mécanisme de facilitation des technologies, outil de collaboration multipartite entre les États membres, la société civile, le secteur privé, les milieux scientifiques, les entités des Nations Unies et d'autres acteurs, a été institué dans le Programme d'action d'Addis-Abeba en vue de la réalisation des ODD. Il comprend un groupe de travail interinstitutions des Nations Unies et un forum multipartite, tous deux consacrés à la science, la technologie et l'innovation pour la réalisation des ODD, ainsi qu'une plate-forme en ligne sur les initiatives relatives à la science, la technologie et l'innovation en cours.

[6] Le dernier examen quadriennal complet a été adopté le 21 décembre 2016 (A/RES/71/243).

[7] Comme demandé dans le rapport du Secrétaire général relatif à la mise en œuvre de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/71/63-E/2016/8), et comme également demandé par les États membres de l'ONUDI dans la décision IDB.44/Dec10.

résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation"). En plus de ses activités de coopération technique, d'élaboration de politiques et de normalisation, elle participe à des partenariats plus stratégiques. Le fait que l'Assemblée générale ait proclamé la période 2016-2025 **troisième Décennie du développement industriel de l'Afrique** soutient expressément la cause du développement industriel inclusif et durable sur ce continent. Il a été demandé à l'ONUDI "d'élaborer et de mettre en place un programme, et d'en diriger la mise en œuvre"[8], en amplifiant l'assistance technique qu'elle apporte aux pays africains, en mobilisant des ressources pour les activités d'exécution, et en favorisant les partenariats avec d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement. Il faut envisager les activités nécessaires à la mise en œuvre de la troisième Décennie du développement industriel de l'Afrique d'un point de vue stratégique et opérationnel, ce qui pourrait avoir des incidences sur les budgets et programmes. Les dispositions du présent cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 relatives à la mise en œuvre de la troisième Décennie du développement industriel de l'Afrique tiennent compte de ces paramètres.

27. L'ONUDI participe également à d'autres **instances de gouvernance mondiale**. À la demande du Groupe de travail sur le développement du Groupe des Vingt (G20), elle a élaboré un rapport sur "l'industrialisation en Afrique et dans les pays les moins avancés. Stimuler la croissance, créer des emplois, promouvoir le principe d'inclusion et la durabilité", conformément aux priorités que le G20 avait fixées dans son Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme 2030, où l'industrialisation est un des domaines qu'il doit privilégier dans ses activités de coopération au service du développement. L'ONUDI a également contribué à d'autres travaux du G20, comme à l'analyse des incidences des technologies modernes sur les systèmes mondiaux de production. En plus de collaborer avec le G20, elle travaille également avec le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud (groupe BRICS) pour en appuyer les activités relatives au développement industriel.

28. L'ONUDI s'emploie aussi à répondre aux autres nouvelles questions que suscite le développement mondial. Il a été établi, lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, que les efforts qu'elle déployait pour renforcer l'autonomie et la résilience économique des populations et des communautés touchées par la crise contribuaient sensiblement au développement durable[9]. L'ONUDI poursuivra ses activités de coopération au service du développement à la suite de la crise, en les coordonnant avec d'autres institutions. Elle participe également au Groupe mondial sur la migration[10], instance composée de 21 organismes et entités du système des Nations Unies qui promeut des normes en matière de migrations internationales. Forte de son mandat qui est de promouvoir le développement industriel inclusif et durable, elle peut aider à traiter certaines causes des déplacements de populations et à accroître la résilience économique, sociale et environnementale face aux catastrophes d'origine naturelle et humaine. Elle reconnaît le bien-fondé de l'urbanisation pour un développement industriel inclusif et durable et le potentiel des villes durables comme pôles favorisant l'innovation, une industrialisation à faible émission de carbone et l'action climatique. La Conférence Habitat III de 2016, organisée à Quito, a été l'occasion d'examiner les liens entre industrialisation et urbanisation. Grâce à sa collaboration avec l'Équipe spéciale des Nations Unies qui en était chargée et avec le secrétariat d'Habitat III, l'ONUDI a contribué à l'élaboration du Nouveau Programme pour les villes[11]. Elle va continuer d'étendre ses partenariats en milieu urbain, notamment en vue de la création de parcs éco-industriels et de villes durables dans ses États membres.

---

[8] A/RES/70/293.

[9] Le Sommet mondial sur l'action humanitaire, qui s'est tenu à Istanbul les 23 et 24 mai 2016, avait pour objectif d'appuyer un nouveau programme commun d'action pour l'humanité et de prendre des mesures en vue de prévenir et de réduire la souffrance humaine.

[10] De plus amples renseignements sur le Groupe mondial sur la migration sont disponibles à l'adresse: http://www.globalmigrationgroup.org/.

[11] Disponible à l'adresse: http://nua.unhabitat.org/uploads/DraftOutcomeDocumentofHabitatIII_en.pdf.

29. Enfin, les institutions financières internationales sont de plus en plus disposées à coopérer avec l'ONUDI dans le cadre de programmes de développement industriel. En 2016, l'Organisation a signé un accord avec la Banque mondiale pour que les gouvernements qui mettent en œuvre des projets d'investissement financés par celle-ci puissent bénéficier plus facilement de ses propres compétences. Ces accords devraient améliorer sa capacité à fournir son assistance à plus grande échelle. Conformément à l'objectif de gestion pour 2018-2021, elle va intensifier ses activités avec ces acteurs et institutions similaires pendant la période couverte par le cadre de programmation à moyen terme, afin d'accroître encore les résultats des services qu'elle fournit en matière de développement.

C. Un cadre combinant programmation, gestion et résultats

30. Tout en tenant compte de l'évolution du contexte institutionnel et du développement décrite ci-dessus, le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 expose les ajustements auxquels l'Organisation devra procéder pour concrétiser la stratégie d'élimination de la pauvreté grâce à un développement industriel inclusif et durable conçue par ses États membres. Il garantit la mise en adéquation des services de l'ONUDI avec son mandat, et avec les trois piliers du développement durable et les ODD. Les activités de l'Organisation visent donc à aider les États membres à atteindre des niveaux plus élevés de développement industriel inclusif et durable, et partant, à progresser vers la réalisation des ODD, et plus particulièrement l'objectif 9 et d'autres objectifs et cibles relatifs à l'industrie.

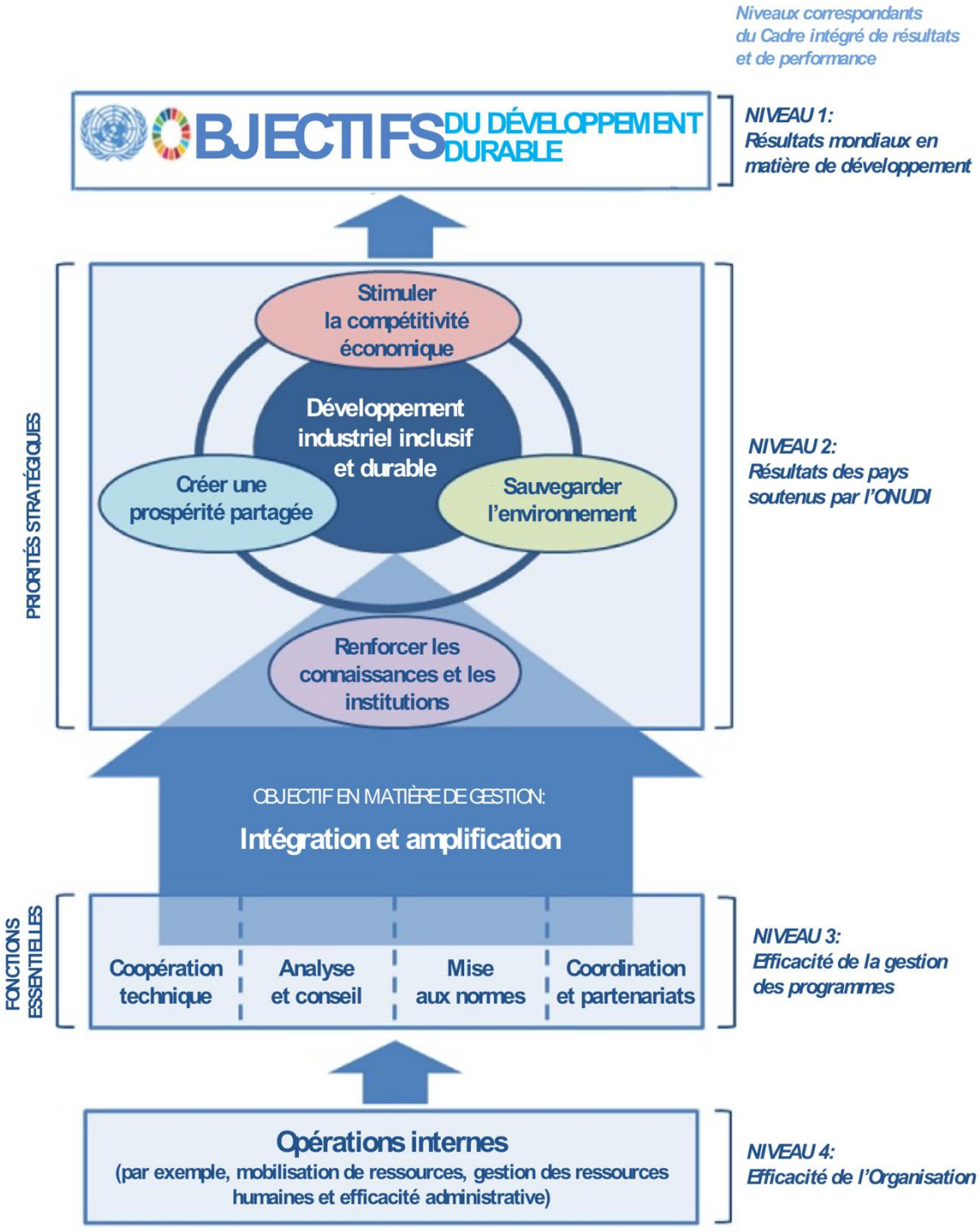
31. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 donne donc des orientations sur les approches opérationnelles et thématiques que l'Organisation adoptera à moyen terme pour accroître l'impact sur le développement et l'efficacité de ses services et mieux combiner ses fonctions essentielles tout en appuyant ses États membres. Ce faisant, il prend aussi en considération sa situation financière et donne la priorité à l'utilisation des contributions mises en recouvrement pour ses activités de base.

32. Les éléments du programme de l'ONUDI[12] sont mis en œuvre dans le cadre de projets et de programmes qui sont l'expression d'une ou de plusieurs fonctions de l'Organisation. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 relie donc les résultats de ces projets et programmes aux niveaux national, régional et mondial aux priorités stratégiques et aux objectifs de développement correspondants. On peut dire ainsi qu'il reflète la théorie du changement de l'Organisation en faveur d'un développement industriel inclusif et durable.

33. Cette mise en adéquation des services et des objectifs assure une plus grande cohérence dans l'exécution programmatique des résultats tout en améliorant encore la méthode de gestion axée sur les résultats de l'ONUDI. En particulier, le cadre de programmation à moyen terme apporte des innovations pour que l'attention voulue soit portée à l'intégration des fonctions de celle-ci et à l'intensification de ses travaux, ainsi qu'à leurs résultats et à leur impact sur le développement à long terme. Il relie le cadre de programmation et de gestion de l'Organisation à sa performance et à ses résultats en matière de développement que le Cadre intégré de résultats et de performance permet d'évaluer. Alors que le niveau 1 de celui-ci rend compte des résultats obtenus en matière de développement au niveau mondial, qui sont comptabilisés dans les progrès réalisés sur l'ensemble du Programme 2030, ses niveaux 2 et 3, quant à eux, rendent compte des résultats et de la performance atteints dans le cadre de programmation ainsi que de l'efficacité de la gestion des programmes de l'ONUDI, que des indicateurs spécifiques auront permis de mesurer. L'efficience et l'efficacité des opérations internes de l'ONUDI sont mesurées au niveau 4. Cette question est examinée plus en détail à la section E.

[12] Le cadre de programmation à moyen terme est étroitement lié au programme et aux budgets 2018-2019 (IDB.45/5-PBC.33/5) qui subdivise les programmes de l'ONUDI en éléments de programmes spécifiques.

Figure 1
Le cadre de l'ONUDI pour 2018-2021 combinant programmation, gestion et résultats



34. Comme le montre la figure 1, le cadre de programmation à moyen terme présente **quatre priorités stratégiques**:

i) Création d'une prospérité partagée;

ii) Stimulation de la compétitivité économique;

iii) Sauvegarde de l'environnement; et

iv) Renforcement des connaissances et des institutions.

35. Les trois premières priorités stratégiques, inchangées depuis le précédent cadre de programmation à moyen terme, reflètent les composantes du développement industriel inclusif et durable selon les trois piliers du développement durable. La quatrième reflète les travaux menés par l'ONUDI en vue du renforcement de la base de connaissances pour le développement industriel inclusif et durable au niveau des projets et programmes et aux niveaux national et international, et en vue du renforcement de la capacité institutionnelle aux niveaux technique, politique et normatif. Les résultats obtenus au titre de ces quatre priorités stratégiques sont évalués dans le Cadre intégré de résultats et de performance au moyen des indicateurs du niveau 2.

36. Au niveau de la gestion des programmes, à savoir le niveau 3 du Cadre intégré de résultats et de performance, le cadre de programmation à moyen terme identifie les **quatre fonctions essentielles** de l'Organisation, au titre desquelles elle accomplit ses travaux, à savoir:

i) La coopération technique;

ii) L'analyse, la recherche et les services de conseil stratégique;

iii) L'élaboration de normes et activités liées à la qualité; et

iv) La mobilisation et la création de partenariats pour l'investissement à grande échelle, le transfert de connaissances et de technologie, la création de réseaux et la coopération industrielle.

37. Dans la Déclaration de Lima, ces fonctions sont décrites comme étant complémentaires. Ceci étant, quand elles sont intégrées dans un programme d'assistance globale, les résultats qu'obtient l'ONUDI sont optimisés. Dans le cadre de programmation à moyen terme, il est prioritaire de traduire dans les priorités stratégiques définies au niveau des programmes l'action que mène l'Organisation au titre de l'ensemble de ses fonctions.

38. Compte tenu de ce qui précède, l'**objectif en matière de gestion** du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 est l'intégration et l'amplification. Cet objectif concerne tant le niveau 3 (gestion des programmes) que le niveau 2 (résultats des pays). Au niveau de la gestion des programmes, chacune des priorités stratégiques est mise en œuvre grâce à un certain nombre de programmes. Pour atteindre l'objectif susmentionné, le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 donne la priorité aux programmes plus vastes, qui répondent notamment aux objectifs financiers de l'Organisation. Il donne aussi la priorité à ceux qui intègrent les dimensions relatives à la coopération technique, à l'élaboration des politiques, aux normes et à la fonction fédératrice de l'ONUDI. Il érige également en priorité le resserrement de la collaboration entre le siège de l'Organisation et ses bureaux extérieurs. Cette approche de la gestion des programmes devrait déboucher sur une intégration plus poussée et sur une amplification des résultats. L'idée est de parvenir ainsi à une meilleure intégration des quatre priorités stratégiques, ce qui supposera nécessairement de tirer parti des synergies et de réduire les arbitrages entre elles. Ainsi, les programmes apporteront également une plus grande contribution à la réalisation des ODD tout en augmentant l'impact des services de l'ONUDI sur le développement à long terme. L'objectif en matière de gestion répond donc aux exigences accrues des États membres, tant donateurs que bénéficiaires, qui veulent des services à fort impact en faveur d'un développement transformateur.

39. Enfin, le niveau 4 (efficacité de l'Organisation) est celui de la **gestion des opérations internes** qui sont indispensables à l'exécution des programmes de l'Organisation, dont la gestion des ressources humaines, la mobilisation des ressources, les achats, les services financiers, les technologies de l'information et de la communication (TIC), et d'autres similaires. Il consiste aussi à évaluer l'efficacité de la gestion des relations extérieures, qui contribuent de façon cruciale aux résultats obtenus par l'Organisation à chaque niveau. La gestion efficace et rationnelle de ces opérations permet d'appliquer dans les faits le cadre de programmation de l'ONUDI et, partant, constitue un élément indispensable aux résultats qu'elle obtiendra en matière de développement aux niveaux national et mondial.

C.1 Cadre de programmation

C.1.1 Priorités stratégiques

40. Grâce aux services fournis dans le cadre de chacune des priorités stratégiques, l'ONUDI compte obtenir les résultats de développement suivants:

i) Créer une prospérité partagée: faire progresser l'élimination de la pauvreté et l'inclusion sociale; créer des capacités de production de manière inclusive; et offrir davantage de possibilités à tous, femmes et hommes, ainsi qu'à tous les groupes sociaux, également par la conclusion de partenariats avec toutes les parties prenantes aux processus d'industrialisation;

ii) Stimuler la compétitivité économique: promouvoir l'industrialisation et une croissance rapide; renforcer les capacités commerciales des industries; et veiller à ce que tous les pays puissent bénéficier du commerce international et du progrès technologique, également par l'application de politiques industrielles modernes et par le respect des règles et normes internationales;

iii) Sauvegarder l'environnement: promouvoir un développement industriel respectueux de l'environnement; renforcer l'aptitude du secteur institutionnel et industriel à s'écologiser par l'efficacité des ressources et par des technologies et des pratiques de production plus propres; créer des industries vertes, y compris dans les domaines de la gestion des déchets et du recyclage; et faciliter la transition vers une économie circulaire;

iv) Renforcer les connaissances et les institutions: faire progresser la base des connaissances techniques, politiques et normatives au service du développement industriel inclusif et durable; renforcer la capacité d'analyse, d'étude statistique et de communication sur les questions liées à l'industrialisation, également dans le contexte de l'architecture de suivi et d'examen des ODD, aux niveaux mondial, régional et national; faciliter la concertation sur les questions afférentes au progrès du développement industriel inclusif et durable, en particulier, mais pas exclusivement, dans les pays en développement et les pays à revenu intermédiaire; renforcer la capacité institutionnelle des États membres pour ce qui est du développement industriel inclusif et durable, en facilitant l'intégration de tous les services fournis par l'ONUDI dans les fonctions et les domaines thématiques pour la production de résultats de développement à long terme.

C.1.1.1 Créer une prospérité partagée

41. Les politiques industrielles et économiques doivent être conçues de manière à distribuer les bienfaits de façon inclusive. L'inclusion est essentielle pour réaliser le potentiel de développement des industries, réduire l'inégalité des revenus et renforcer la cohésion sociale, tant dans les pays développés que dans ceux en développement. En donnant aux parties marginalisées de la population, y compris les femmes et les jeunes, des moyens d'agir, on peut également contribuer à réduire la pauvreté. Lorsque les jeunes grandissent sans acquérir des expériences ou des compétences entrepreneuriales, leur capacité à devenir des entrepreneurs est limitée. De même, le

faible niveau d'instruction des femmes et de participation de ces dernières aux activités de production entrave l'esprit d'entreprise.

42. Dans le même temps, il faut, pour éliminer la pauvreté, traiter les inégalités omniprésentes de revenus et d'opportunités économiques entre les régions et en leur sein. La pauvreté est généralement plus importante dans les zones rurales, où la productivité est plus faible, l'activité économique moins diversifiée, le sous-emploi plus élevé et les emplois moins sûrs. Un développement plus inclusif doit créer des économies rurales productives, diversifiées et résilientes nouant de solides liens économiques avec le monde urbain, utilisant une infrastructure et une énergie modernes, et appliquant des modes de production durables. Enfin, les populations rurales pauvres, en particulier les femmes, ont besoin de connaissances et de compétences qui leur permettent d'innover, d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités économiques et de gérer les risques.

43. Un élément clef de l'approche de l'ONUDI en matière d'inclusion sociale est la prévention des crises et la création de sociétés résilientes. À cet égard, il peut être bénéfique d'associer les communautés touchées par la crise à l'élaboration et à l'application de solutions sur mesure propres à accroître le niveau de vie et les opportunités économiques. Il faut également traiter les causes profondes des migrations, problème que l'ONUDI aborde dans le cadre de la présente priorité thématique. Enfin, l'ONUDI continuera de s'employer à renforcer la sécurité humaine dans les situations d'après-crise et à développer l'entrepreneuriat et les capacités des régions à risque élevé de migration.

44. S'appuyant sur leur expérience, les services de l'ONUDI chargés du développement des agro-industries continueront de mettre l'accent sur l'ajout de valeur à la production agricole en renforçant les liens entre l'agriculture, l'industrie et les marchés. Ils s'emploieront notamment à transférer la technologie de transformation des aliments, à accroître les compétences dans ce domaine, à promouvoir la sécurité sanitaire des aliments dans cet environnement, à promouvoir les technologies et pratiques de réduction des pertes après récolte et à améliorer la sécurité alimentaire, ainsi qu'à accroître la compétitivité et la productivité au niveau de la transformation.

45. L'ONUDI continuera également d'appuyer la structuration des entreprises, notamment en simplifiant et en développant l'accès aux procédures administratives d'enregistrement. Elle s'emploiera également à accroître la participation des femmes aux activités entrepreneuriales afin d'assurer l'égalité des chances entre femmes et hommes. Elle formera également des femmes à la création et à la gestion d'entreprise et aidera à réduire les obstacles formels et informels qui entravent les activités qu'elles mènent dans ces domaines, y compris en introduisant une réglementation commerciale neutre en matière de genre.

46. S'appuyant sur l'expérience qu'elle a acquise en matière de programmes et de projets de sécurité post-crise et humaine, l'ONUDI continuera de répondre aux situations d'urgence par des activités qui concourent à la sécurité socioéconomique, environnementale et énergétique, au niveau tant national que local. Elle aidera à renforcer la résilience économique et la sécurité humaine, notamment en rétablissant et modernisant les capacités de production locales, en créant et renforçant des institutions, en procurant des sources d'énergie renouvelables et en renforçant la résilience des plus vulnérables.

C.1.1.2 Stimuler la compétitivité économique

47. Une autre priorité centrale des services de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI restera de faire progresser la compétitivité économique. L'Organisation estime que l'un des moyens les plus efficaces de réduire la pauvreté et d'instaurer un développement industriel inclusif et durable est de développer le potentiel qu'a le secteur privé de générer des revenus et une croissance économique durable. L'industrie est le germoir de l'entrepreneuriat, de l'investissement commercial, du progrès technologique, de la mise à niveau des compétences et de la création d'emplois décents. En facilitant, de surcroît, l'accès des industries aux

marchés nationaux et internationaux via les chaînes de valeur mondiales, les pays peuvent mieux tirer profit des opportunités que le commerce mondial offre en matière d'emplois, d'exportations, de capitaux, de technologie et d'IDE. Outre des ressources financières, ces derniers apportent du savoir-faire, de la technologie moderne, un accès aux marchés et une culture d'efficacité et de compétitivité. Des biens et services concurrentiels, sûrs, fiables et rentables sont indispensables pour accroître la compétitivité d'une industrie et sa part de marché à l'exportation de biens et services marchands. Les industries ont donc toujours besoin d'informations sur le marché, de savoir-faire, de restructuration et de mise à niveau.

48. Dans ce contexte et en fonction des besoins des États membres, l'ONUDI continuera d'aider à faire progresser la compétitivité économique par l'innovation, l'apprentissage et le développement des technologies, l'investissement et l'accroissement des capacités commerciales des petites et moyennes entreprises (PME). Elle continuera également de veiller à ce que tous les pays puissent bénéficier du progrès technologique et de la mondialisation de la production et du commerce en appliquant des politiques industrielles modernes qui respectent les normes internationales et les exigences du marché, et en nouant des partenariats pour le transfert de connaissances et de technologie, la création de réseaux et la coopération industrielle.

49. Elle aidera en outre, par des services consultatifs, à améliorer l'environnement commercial et politique du secteur privé et, par des services d'assistance technique, à créer la capacité de production des entreprises privées nationales. Les programmes favoriseront l'investissement et le progrès technologique pour aider les entreprises, en particulier les PME, à acquérir des avantages concurrentiels systémiques, à accroître leur productivité et à innover. S'appuyant sur son réseau mondial, l'ONUDI continuera de favoriser le partenariat. Elle s'emploie, par la création de liens commerciaux, à accroître les débouchés pour les petites entreprises. Elle estime que c'est là un moyen efficace d'accroître la participation des PME aux chaînes de valeur mondiales et leur contribution à la réduction de la pauvreté.

50. L'ONUDI continuera également d'aider les États membres à adopter des modes de production et de transformation qui améliorent la qualité des produits locaux et soient conformes aux normes requises par les marchés internationaux. Des services de conseil et de renforcement des capacités seront fournis aux institutions publiques et privées pour la formulation de politiques et de stratégies commerciales fondées sur l'analyse économique et statistique. L'ONUDI entreprendra également une évaluation comparative de la performance concurrentielle des secteurs et des produits. Elle appuiera la création de bases de données liées au commerce. Elle continuera également d'aider les institutions dans les domaines de la normalisation, de la métrologie, des essais et de l'évaluation de la conformité. Enfin, elle aidera les économies en développement à respecter les normes de responsabilité sociale des entreprises afin d'accroître leur compétitivité.

51. L'appui au développement de la culture et des compétences d'entreprise va également se poursuivre pendant la période du cadre de programmation à moyen terme, y compris par l'amélioration des services publics aux entreprises et aux entrepreneurs. Appliquant une stratégie de croissance ascendante pour la réduction de la pauvreté, l'ONUDI continuera d'introduire des programmes pratiques d'entrepreneuriat dans les établissements de formation secondaire et professionnelle. Ces programmes s'adressent particulièrement aux filles et aux garçons avant qu'ils ne rejoignent le marché du travail. Ils permettront aux jeunes d'acquérir des compétences entrepreneuriales et des attitudes positives à l'égard de l'activité commerciale et du travail indépendant. Ils combinent également ces éléments avec une formation aux TIC pour aider à exploiter au mieux les possibilités de connectivité et de numérisation, y compris par le biais du commerce électronique.

C.1.1.3 Sauvegarder l'environnement

52. Les changements climatiques, la pollution, la destruction de l'habitat et l'épuisement des ressources naturelles demeurent parmi les plus grands défis mondiaux. Leur menace pour le bien-être, en particulier dans les régions les plus pauvres, compromet la perspective d'une économie mondiale résiliente et robuste à long terme. L'industrie demeurant responsable d'environ un tiers des émissions de gaz à effet de serre, il faut, de toute évidence, qu'elle recoure à des technologies et à des pratiques écologiquement plus durables. L'ONUDI et ses États membres reconnaissent depuis longtemps qu'il faut traiter les problèmes environnementaux dans le cadre du développement industriel.

53. Pendant la période du cadre de programmation à moyen terme, l'ONUDI continuera de s'employer à créer de nouvelles industries vertes, à établir des plans nationaux d'écologisation de la chaîne d'approvisionnement, à définir des repères et des indicateurs, à diffuser les meilleures pratiques, à mettre en œuvre des programmes de technologies propres, à mener différents exercices de renforcement des capacités et à contribuer à la tenue de forums internationaux par des études et des experts. Elle s'emploiera, en particulier, à accroître la capacité de l'industrie, des gouvernements, des prestataires d'écoservices, des entités intergouvernementales et d'autres parties à adopter des modes de production plus économes en ressources et plus propres. Cela aidera à mettre en œuvre des pratiques d'économie circulaire via, par exemple, le recyclage, la récupération des ressources, le traitement et l'élimination écologiquement rationnels des déchets, des eaux usées et des produits chimiques toxiques et/ou dangereux, et l'utilisation et la gestion durables de l'eau et d'autres ressources naturelles utilisées dans les procédés industriels.

54. Les programmes d'énergie propre visent à encourager le recours aux sources d'énergie renouvelables et l'utilisation efficace de l'énergie par l'industrie. Ils visent également à faciliter l'accès à une énergie abordable et durable à l'appui des activités de production et des revenus et emplois qu'elles peuvent créer. Les principales dimensions de cette priorité sont la démonstration et le transfert de technologies énergétiques à faible émission de carbone et l'élaboration de politiques, de règles et de normes, ainsi que de pratiques de gestion.

55. L'ONUDI continuera également d'aider les États membres à s'acquitter des obligations qu'ils ont contractées au titre d'accords multilatéraux relatifs à l'environnement tels que la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants, la Convention de Minamata sur le mercure, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et le Protocole de Montréal. Les programmes visent à renforcer l'aptitude des entités et autorités nationales compétentes à planifier, élaborer et mettre en œuvre les aspects de ces conventions liés à l'industrie et au développement industriel.

56. Cette priorité comprendra également des projets et programmes de production plus propre. Ceux-ci porteront sur l'amélioration de la productivité et sur l'utilisation durable des matières, de l'eau et des ressources énergétiques aux niveaux des entreprises et des secteurs. L'ONUDI offre des services de renforcement des capacités, d'appui technique direct aux entreprises et d'assistance aux institutions publiques sur les questions de politique de production plus propre. Elle promeut, adapte et transfère également des technologies respectueuses de l'environnement et met en œuvre des modèles avancés de production plus propre comme le crédit-bail chimique. Cela s'accompagnera d'une application plus large des méthodes d'écoconception aux lignes de production et aux produits prévus, ainsi que d'un appui à la création de parcs éco-industriels, également en relation avec les PCP. L'ONUDI continuera de promouvoir l'utilisation durable des ressources en eau, y compris le renforcement des moyens requis pour accroître la productivité, la réutilisation et le recyclage de l'eau, d'élaborer des politiques et de dispenser, à tous les niveaux de décision, des formations à l'approche écosystémique et à l'utilisation durable des ressources vivantes. Enfin, elle renforcera ses programmes multisectoriels dans les pays en

développement, promouvant une gestion écologiquement rationnelle des déchets électroniques et des approches axées sur le cycle de vie.

57. L'ONUDI soulignera également la nécessité d'améliorer l'efficacité énergétique de l'industrie en facilitant la réorientation des marchés vers des produits et des services à haut rendement énergétique. À cette fin, elle encouragera l'application de normes de gestion de l'énergie. Elle encouragera également l'investissement accéléré des industries dans l'optimisation des systèmes énergétiques et, par ses services de conseil technique, financier et stratégique, le déploiement accru de nouvelles technologies à haut rendement énergétique. Enfin, elle abordera les préoccupations, les défis et les opportunités liés à la pauvreté et à la sécurité énergétiques ainsi qu'au changement climatique.

C.1.1.4 Renforcer les connaissances et les institutions

58. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 introduit la nouvelle priorité stratégique de "renforcement des connaissances et des institutions". Celle-ci porte sur la nature de l'approche suivie par l'ONUDI en matière de développement industriel inclusif et durable, qui est axée sur les connaissances, l'élaboration de politiques et de normes et les institutions. Elle vise à permettre à l'Organisation de hiérarchiser ses travaux dans ses principales fonctions et d'aider ainsi de manière plus intégrée et transformatrice les pays à adopter un développement industriel inclusif et durable. Elle regroupe les programmes et projets de l'Organisation qui sont très demandés dans le nouveau programme de développement, mais n'ont pas encore été bien pris en compte par les précédents cadres. Ce travail est mené par l'Organisation seule ou en partenariat avec d'autres institutions. Il inclut notamment l'analyse de la politique industrielle, le renforcement des capacités de statistique industrielle, le suivi et l'examen des questions liées à l'industrialisation dans le cadre des ODD, l'offre de conseils stratégiques pour la mise en œuvre des ODD, des activités transversales telles que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et la participation aux forums de gouvernance mondiale.

59. Cette priorité stratégique englobe les quatre fonctions de l'Organisation: lorsqu'elle fournit des services de coopération technique, l'ONUDI collabore avec ses homologues institutionnels (institutions publiques nationales, régionales ou locales, associations professionnelles, autres institutions privées et publiques, ONG ou autres parties prenantes) pour renforcer leur capacité technique, leur base de connaissances sur les questions de développement industriel inclusif et durable et/ou leur capacité stratégique, normative ou institutionnelle. En outre, et en complément à ces services, le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 offre un cadre programmatique clair pour les services que l'Organisation fournit en amont conformément à son mandat. Ces services sont de plus en plus demandés dans le cadre du Programme 2030 et des nouvelles tendances de la coopération multilatérale pour le développement. Ils incluent l'analyse et le conseil en matière de politiques, l'action normative, l'étude statistique des données industrielles, y compris celles de la base de données mondiale des ODD dont l'ONUDI est l'un des dépositaires, et la mobilisation de partenariats à fort impact destinés à accroître les niveaux de développement industriel inclusif et durable.

60. Bien que les trois premières priorités stratégiques couvrent correctement les composantes thématiques du développement industriel inclusif et durable des points de vue conceptuel et sectoriel, "Renforcer les connaissances et les institutions" permet d'aider les États membres de l'ONUDI à faire progresser ce développement du point de vue des connaissances et des capacités institutionnelles. La nouvelle priorité permet d'accroître, de ce dernier point de vue, la capacité de l'Organisation à obtenir les résultats à long terme et à fort impact que lui prescrivent son Acte constitutif, la Déclaration de Lima et l'Assemblée générale des Nations Unies, notamment dans le cadre du Programme 2030 et de ses ODD, du Programme d'action d'Addis-Abeba et de la troisième Décennie du développement industriel de l'Afrique.

61. La nouvelle priorité comprend donc des services transversaux: activités d'analyse des politiques, de suivi et de rapport que l'Organisation doit mener en ce qui concerne les ODD aux niveaux mondial et régional, à titre de contribution au Forum politique de haut niveau; analyse des politiques et appui aux États membres qui se proposent volontairement de rendre compte, au niveau national, de la mise en œuvre des ODD au Forum; et renforcement des capacités en matière de statistiques industrielles, souvent indisponibles par manque de moyens des bureaux nationaux, mais dont l'importance est primordiale pour le suivi des progrès et la réalisation de plusieurs indicateurs des ODD liés à l'industrie.

C.1.2 Fonctions essentielles de l'ONUDI

62. Conformément à l'Acte constitutif de l'ONUDI, à la Déclaration de Lima, aux documents stratégiques précédents, y compris le "Document d'orientation stratégique", et à plusieurs évaluations thématiques de l'approche stratégique de l'ONUDI[13], le cadre de programmation à moyen terme attribue à l'Organisation quatre fonctions essentielles interdépendantes: i) coopération technique; ii) analyse, recherche et conseil stratégique; iii) élaboration de normes et activités liées à la qualité; et iv) mobilisation et création de partenariats pour l'investissement à grande échelle, le transfert de connaissances et de technologie, la création de réseaux et la coopération industrielle.

63. Les évaluations stratégiques des travaux de l'ONUDI et les examens d'organisations multilatérales réalisés par certains États membres ont recommandé que l'Organisation passe progressivement d'une approche par projet à une approche par programme. Comme on l'a dit plus haut, il faudra, pour atteindre l'objectif de gestion du cadre de programmation à moyen terme, intégrer davantage les activités au sein des fonctions. Le cadre fournit la structure requise pour accélérer ce processus continu et donc accroître l'impact de l'Organisation sur le développement.

64. La **coopération technique** reste la principale fonction opérationnelle de l'Organisation. Les travaux qu'elle mène dans ce cadre représentent l'essentiel de son activité de prestation de services, tant en termes d'allocation de ressources, ordinaires ou contributions volontaires, que de valeur créée pour ses États membres. Les projets et programmes de coopération technique continueront d'être au cœur de son action dans les années à venir, comme en témoignent la demande croissante des États membres et l'offre grandissante de contributions volontaires pour des projets liés au développement industriel inclusif et durable. Cela confirme également la qualité de ses services et leur efficacité pour ce qui est d'exécuter ses projets et programmes. Il lui est de plus en plus demandé d'adapter ses services de coopération technique aux besoins d'États membres qui se situent à différents stades de développement. Vu sa situation financière, en outre, il faut impérativement améliorer les mécanismes de recouvrement des coûts mis en place pour permettre au budget opérationnel issu des activités de coopération technique de reconstituer les ressources ordinaires épuisées dans les programmes associés. À cet égard, il existe une tendance croissante à la mise en œuvre de projets et de programmes plus vastes qui permettent, d'une part, de budgétiser des ressources en personnel suffisantes financées par des contributions volontaires et, d'autre part, d'obtenir un impact plus important de l'assistance de l'ONUDI.

65. Complétant la coopération technique, **le conseil, la recherche et la statistique** en matière de politique industrielle forment un autre pilier essentiel des services fournis par l'ONUDI. L'activité d'analyse et de conseil menée par l'ONUDI est essentielle pour que celle-ci puisse, conformément à son mandat, promouvoir un développement industriel inclusif et durable et, en particulier, accroître le rôle qu'elle joue au sein du système des Nations Unies pour aider les gouvernements à formuler, mettre en œuvre et suivre des politiques industrielles. Outre la prestation d'autres

[13] Il s'agit notamment de l'évaluation stratégique indépendante "Mise en œuvre du cadre élargi de programmation à moyen terme de l'ONUDI 2010-2013", publiée en 2015, et de l'évaluation thématique indépendante "Partenariats de l'ONUDI avec des donateurs", publiée en 2017.

services d'appui, l'ONUDI fournit aux États membres, en matière de politique industrielle, un appui stratégique fondé sur de solides données empiriques et sur une analyse des politiques, ainsi qu'un ensemble approprié d'instruments axés sur la réduction de la pauvreté, l'inclusion sociale, la compétitivité économique et la sauvegarde de l'environnement. La contribution que l'ONUDI apporte, dans le cadre de son budget, à la création et à la diffusion de connaissances permettant de mieux comprendre le développement industriel inclusif et durable renforcera encore l'appui qu'elle fournit aux États membres dans le domaine de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et les progrès réalisés au titre de l'objectif 9 et d'autres objectifs liés à l'industrie. Pour répondre à la demande croissante, l'Organisation intensifiera également la production et la diffusion de statistiques industrielles clefs compilées et distribuées par elle dans le cadre de la base de données mondiale des ODD, ce qui permettra de mieux définir des stratégies mondiales, régionales et nationales pour la réalisation des ODD liés à l'industrie. L'intégration plus poussée de l'analyse et du conseil stratégiques et de la coopération technique sera plus évidente dans le cadre du modèle PCP.

66. L'ONUDI continuera de fournir ses services dans le domaine des **normes** relatives au développement industriel inclusif et durable. Nombre des services que l'ONUDI fournit actuellement se situent dans le cadre de projets et de programmes de coopération technique liés au renforcement des capacités commerciales et au respect des normes de qualité. Dans le même temps, la fonction normative de l'ONUDI fait l'objet d'une demande croissante, par exemple dans le contexte des parcs éco-industriels, des composantes industrielles des programmes d'urbanisation durable et des PCP. L'intégration des fonctions normative, politique et technique accroîtra l'impact des services de l'ONUDI sur le développement et relèvera son profil. Cela lui permettra de continuer à se positionner comme référence pour le développement industriel, conformément au rôle que lui confie son Acte constitutif.

67. Pendant la période du cadre de programmation à moyen terme, l'ONUDI continuera de privilégier le **partenariat** multipartite pour appuyer la mise en œuvre d'un développement industriel inclusif et durable. Cela illustre de manière complète la fonction fédératrice de l'Organisation et permet d'intégrer toutes les autres fonctions principales. Cela aide également à renforcer les connaissances et les institutions associées au partenariat aux niveaux mondial, régional et national. La raison d'être d'une démarche intégrée de partenariat dans le contexte d'un pays est d'accroître l'impact des services de l'ONUDI en tirant profit des ressources du secteur privé et public, des institutions de financement du développement, des fonds d'investissement et d'autres partenaires externes grâce à des partenariats conclus, en ce qui concerne le développement industriel inclusif et durable, autour d'objectifs, de ressources et d'une responsabilité partagés. La démarche de partenariat restera au cœur de la prestation de services au cours des prochaines années et constituera une part croissante des activités de l'Organisation, qui cherche à accroître les synergies entre ses programmes et ceux de ses partenaires, en particulier dans le cadre du modèle PCP. Les accords récents conclus avec des institutions financières internationales pour faciliter la prestation des services de l'ONUDI auront d'importantes incidences sur la capacité de cette dernière à lever des contributions volontaires et à étendre ses services, et faciliteront grandement la mobilisation de ressources à l'appui des PCP et la mise en œuvre de la troisième Décennie du développement industriel de l'Afrique. On continuera également de promouvoir les partenariats stratégiques et les alliances avec des entreprises privées pour les associer aux activités de développement liées aux ODD et utiliser leurs ressources pour des programmes conjoints de développement industriel inclusif et durable. Compte tenu du rôle central que le secteur privé joue dans la croissance économique, la formation de connaissances, le progrès technologique, la création d'emplois et la fourniture de biens et de services essentiels, l'ONUDI favorisera une association continue et croissante avec les partenaires de ce secteur. Enfin, la coopération Sud-Sud et triangulaire demeurera une priorité essentielle de l'ONUDI pendant la période du cadre de programmation à moyen terme. Dans le cadre de l'action menée pour accroître cette coopération, l'ONUDI renforcera la coordination et les synergies entre ses centres d'investissement et de promotion de la

technologie, réunissant ainsi un large réseau de ressources et d'information. Enfin, les relations nouées par l'Organisation avec les États membres et des partenaires de l'intérieur et de l'extérieur du système des Nations Unies sont essentielles à l'accomplissement de la fonction de rassemblement de l'ONUDI.

C.2 Cadre de gestion

68. Le cadre de programmation de l'ONUDI repose sur une gestion efficace axée sur les résultats et destinée à aider les États membres à instaurer un développement industriel inclusif et durable. Le cadre de gestion fait partie intégrante de l'action que l'ONUDI mène pour obtenir les résultats de développement souhaités, comme le montrent la figure 1 ci-dessus et les niveaux 3 et 4 du Cadre intégré de résultats et de performance.

69. S'appuyant sur ses résultats récents et en consultation avec les États membres, les entités des Nations Unies et d'autres partenaires, l'ONUDI continuera d'intensifier ses travaux relatifs à la performance, au suivi et à la présentation de rapports, comme le demande la Déclaration de Lima. À cette fin, le cadre de programmation à moyen terme renforce encore le cadre de gestion axée sur les résultats afin d'appuyer sa mise en œuvre, sur la base des principes et cadres clairs auxquels l'ONUDI adhère. Le Cadre de résultats et de performance est maintenant pleinement intégré et représente le volet "résultats" du cadre de programmation à moyen terme.

70. L'Organisation continuera de s'employer à renforcer sa capacité en termes d'efficience, d'efficacité, de responsabilité et de transparence afin de maximiser l'impact de ses programmes et activités tout en limitant les coûts globaux de transaction. Pour ce faire, elle alignera ses mécanismes de gestion et d'action sur ceux du système des Nations Unies, notamment sur la procédure d'examen quadriennal complet, et participera pleinement à tous les mécanismes de coordination du système. L'extension de l'horizon temporel du présent cadre de programmation à moyen terme pour l'aligner sur le cycle de la procédure d'examen quadriennal complet démontre concrètement l'engagement de l'Organisation en ce sens.

C.2.1 Gestion axée sur les résultats

71. L'ONUDI continuera d'améliorer ses mécanismes de gestion axée sur les résultats en établissant un solide cadre qui lui permettra de suivre, d'adapter et de démontrer les résultats concrets de la prestation de ses services. L'ONUDI reconnaît pleinement l'importance que revêt une information de qualité et fondée sur des éléments tangibles pour la prise de décisions et la conception de programmes. C'est pourquoi l'on s'emploie fortement, dans le cadre de programmation à moyen terme, à améliorer la gestion axée sur les résultats et les systèmes de suivi afin de pouvoir analyser la performance à tous les niveaux de l'Organisation et rendre compte des progrès accomplis. L'ONUDI alignera donc le déploiement des ressources humaines et financières sur ses résultats stratégiques et mettra en place des systèmes intégrés pour planifier, gérer, mesurer et communiquer ces derniers.

72. S'appuyant sur le Cadre intégré de résultats et de performance et sur son ensemble d'indicateurs relatifs au cycle de gestion des programmes et à l'efficacité organisationnelle, l'ONUDI s'emploie à améliorer, en ce qui concerne la gestion, les dimensions suivantes: a) gestion, suivi et évaluation du portefeuille; b) mobilisation de partenariats, intégration d'une démarche soucieuse d'égalité des sexes et gestion des connaissances; c) gouvernance et gestion; d) gestion, alignement, mobilisation et stabilité des actifs et des ressources; e) développement des capacités et gestion des connaissances; et f) gestion opérationnelle.

C.2.2 Développement du partenariat

73. La mise en place d'une démarche de partenariat synergique, axée sur les résultats et à fort impact est un pilier central de la contribution de l'ONUDI au Programme 2030 et à l'instauration d'un développement industriel inclusif et durable.

La création de partenariats stratégiques avec un large éventail d'acteurs continuera de jouer un rôle essentiel dans la promotion d'un tel développement aux niveaux mondial, régional et national. Cela restera donc une activité essentielle pendant cette période du cadre de programmation à moyen terme. Ces partenariats peuvent inclure des organisations multilatérales et bilatérales, d'autres entités des Nations Unies, des institutions financières internationales, le secteur privé et des organisations de la société civile.

74. L'approche de partenariat opérationnel de l'ONUDI est incarnée par les PCP. Elle vise à accroître l'efficacité des ressources, à mobiliser l'investissement et à obtenir, en matière de développement industriel inclusif et durable, des résultats sur long terme grâce à une forte appropriation par les pays. Elle constituera une pierre angulaire des programmes mis en œuvre, des activités de plaidoyer et de l'utilisation des ressources financières de l'ONUDI dans les années à venir. La création de partenariats commerciaux bien structurés pour exploiter l'apport financier et non financier du secteur privé sera de plus en plus importante compte tenu, notamment, de l'expansion du rôle de l'industrie et des entreprises dans la mise en œuvre du Programme 2030 et des ODD qui s'y rapportent. Une attention particulière sera accordée aux initiatives qui favorisent un dialogue stratégique systématique entre les parties prenantes afin que l'on puisse continuer d'identifier les politiques, les normes, les meilleures pratiques, les programmes et les instruments propices à un développement industriel inclusif et durable.

75. Enfin, l'ONUDI continuera d'intensifier sa collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies afin de fournir aux États membres des solutions de développement holistiques et solides pour la mise en œuvre et l'examen des éléments d'industrialisation du Programme 2030 aux niveaux mondial, régional et national.

C.2.3 Gestion des ressources humaines

76. Une gestion efficace des ressources humaines étant essentielle à son bon fonctionnement, l'ONUDI continuera d'y apporter des améliorations qualitatives. Celles-ci viseront, notamment, à assurer le renforcement de l'institution, la gestion et la préservation des connaissances, et une représentation équilibrée des régions et des sexes. Les programmes d'apprentissage de l'ONUDI, qui se fondent sur une politique qui favorise la mise à niveau des compétences et le développement professionnel, continueront de fournir au personnel les connaissances requises pour exécuter les fonctions nécessaires d'appui au programme. Une formation obligatoire avec certification est déjà mise en œuvre dans ce domaine et sera développée pour inclure tous les membres du personnel concernés. L'accent sera également mis sur l'amélioration des compétences techniques et gestionnelles du personnel, qui se verra proposer un large éventail de formations à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation. Des mesures destinées à faciliter l'évolution de carrière seront également mises en œuvre pendant la période du cadre de programmation à moyen terme. Outre les mesures concrètes déjà prises, les résultats tangibles obtenus en matière d'égalité des sexes dans tous les programmes et projets de l'ONUDI continueront d'être essentiels à l'orientation stratégique et à la démographie changeante de l'Organisation. Une communication régulière et efficace entre le personnel et la direction continuera également d'être promue comme moyen d'améliorer l'efficacité de la gestion.

C.2.4 Gestion des opérations hors siège

77. L'efficience et l'efficacité du réseau hors siège de l'ONUDI continueront d'être essentielles pour améliorer la performance de l'Organisation et son impact sur le développement industriel inclusif et durable et les ODD. Cela va devenir de plus en plus important en raison des dispositions de la résolution la plus récente relative à l'examen quadriennal complet[14], qui appelle à adopter une approche plus intégrée et cohérente du système pour appuyer la mise en œuvre des ODD au niveau des pays. Les ajustements récents apportés à la structure et aux opérations de l'Organisation font

[14] A/RES/71/243.

partie d'un processus qui vise à accroître son efficacité en recentrant, au besoin, ses programmes et ses activités pour obtenir des résultats de développement au niveau des pays et faciliter l'intégration des travaux menés au siège et hors siège. Le réseau hors siège et les programmes régionaux assurent la cohérence programmatique des services de l'ONUDI aux niveaux national et régional dans le contexte de son cadre de programmation vers un développement industriel inclusif et durable. Ils permettent également à l'ONUDI de répondre efficacement aux besoins de développement spécifiques et différenciés des États membres. La représentation hors siège de l'ONUDI est essentielle à la mise en œuvre de son cadre de programmation et au maintien de contacts étroits avec tous les acteurs locaux. Il s'agit notamment d'organisations internationales, de donateurs locaux, d'organisations économiques régionales et d'entités privées nationales et régionales. Cette représentation fait également valoir l'Organisation en tant que partenaire efficace du développement.

78. L'ONUDI continuera de renforcer ses capacités hors siège après la mise en œuvre de son plan d'action relatif à la politique d'activités sur le terrain (IDB.44/7), en aidant à harmoniser les entités hors siège de manière efficace et économique. Cela inclura une gestion économe en ressources et un recrutement accru de chefs nationaux de bureaux de pays. Les bureaux hors siège de l'ONUDI participent et contribuent, au niveau des pays, à des activités qui visent à renforcer la cohérence du système des Nations Unies. Ils maintiennent un dialogue avec le coordonnateur résident dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et renforcent l'action menée au sein de l'équipe de pays des Nations Unies et du Mécanisme de coordination régional. Partout, les bureaux de l'ONUDI promeuvent les services et le mandat de l'Organisation, y compris la fourniture d'intrants aux mécanismes de suivi et d'examen du Programme 2030.

C.2.5 Gestion des opérations

79. Une gestion efficiente et efficace des opérations d'appui interne de l'ONUDI demeurera extrêmement importante pour l'Organisation. Les services d'achat et de logistique continueront d'assurer une réactivité et une qualité accrues en pratiquant une gestion directe, efficace, transparente et économe de la chaîne d'approvisionnement et en apportant un soutien logistique aux travaux de l'ONUDI. Les services informatiques et de communication seront essentiels pour assurer une gestion intégrée efficiente et efficace. Ils incluront la gestion de l'infrastructure requise pour fournir un haut niveau d'appui aux clients, de disponibilité et de connectivité pour toutes les parties prenantes au siège et hors siège, y compris les États membres et les donateurs.

80. Conformément aux objectifs de gestion fixés par l'Organisation pour ce qui est de l'efficacité des opérations internes, de l'amélioration de la transparence et de celle du suivi des résultats, une attention particulière continuera d'être accordée à l'amélioration du progiciel de gestion intégré (PGI). Des résultats concrets ont été obtenus dans l'amélioration continue de la plate-forme de données ouvertes, qui fait partie de l'Initiative de transparence de l'ONUDI. Ces résultats accroissent grandement la visibilité des programmes et projets de l'ONUDI ainsi que le profil de l'Organisation en tant qu'entité transparente axée sur les résultats. Pendant la période du cadre de programmation à moyen terme, on veillera en particulier à améliorer les fonctionnalités et systèmes du PGI afin d'améliorer encore la planification stratégique et la communication des résultats. Ces améliorations seront systématiquement privilégiées afin qu'elles contribuent aux priorités de gestion de l'Organisation.

C.2.6 Gestion financière

81. Optimisant constamment ses ressources, l'ONUDI continuera de concevoir des stratégies et des mesures financières qui l'aident à appuyer les changements transformationnels approuvés par ses organes directeurs. Le contrôle interne des processus financiers et comptables sera renforcé au siège et hors siège. Cela sera accéléré par une intégration accrue des mécanismes de comptabilité, de communication et d'exploitation. La stratégie générale de gestion des risques de

l'ONUDI sera également renforcée pendant la période du cadre de programmation à moyen terme.

82. L'ONUDI soulignera en outre la nécessité d'identifier et d'optimiser les ressources sous-utilisées. Elle recherchera des sources de financement innovantes et diversifiées tout en s'employant constamment à améliorer son efficacité. Elle plaidera également plus activement en faveur de la poursuite ou de l'accroissement des contributions provenant de sources multilatérales et bilatérales traditionnelles et nouvelles, y compris les accords multilatéraux relatifs à l'environnement. L'exécution de l'accord de financement conclu avec des institutions financières internationales pour la mise en œuvre des priorités programmatiques communes au niveau des pays revêtira une grande importance pour l'Organisation pendant la période du cadre de programmation à moyen terme.

C.2.7 Gestion des connaissances

83. L'ONUDI est une institution spécialisée et technique des Nations Unies. À ce titre, il est, pour elle, essentiel de gérer efficacement les connaissances techniques, scientifiques et politiques. Le cadre de programmation à moyen terme souligne cet aspect et la nécessité d'affiner continuellement les mécanismes existants et d'en concevoir de nouveaux pour la production, la rétention et la transmission de connaissances au sein de l'Organisation. Cela s'applique aux flux d'informations qui ont lieu au sein des départements et entre ceux-ci, ainsi qu'entre le siège et le réseau hors siège.

84. Dans le même temps, une meilleure communication des connaissances et des résultats de l'ONUDI auprès des parties prenantes de l'Organisation est une priorité du présent cadre de programmation à moyen terme, car c'est là un élément crucial d'une relation efficace avec les États membres, les partenaires et les parties prenantes. L'accent mis sur les partenariats et sur l'accroissement de l'impact des travaux de l'ONUDI sur le développement oblige à adopter, au sein de l'Organisation et au-delà, une approche systématique de la gestion du savoir qui continuera d'être appliquée pendant la mise en œuvre du cadre.

C.3 Cadre intégré de résultats et de performance

85. La pleine reprise du Cadre intégré de résultats et de performance de l'ONUDI dans le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 et l'introduction d'une nouvelle priorité stratégique et de l'objectif de gestion vont obliger à actualiser certains éléments du Cadre intégré. La structure générale sera conservée, mais de nouveaux indicateurs seront conçus, testés et présentés afin de refléter les changements apportés au cadre de programmation à moyen terme.

86. Introduit en 2016, le Cadre intégré de résultats et de performance continuera de présenter une structure à deux niveaux qui prend en compte i) les résultats du développement industriel inclusif et durable aux niveaux mondial, régional et national; et ii) la performance de l'ONUDI en matière de gestion organisationnelle. Conformément à la décision IDB.44/Dec.10, il sera rendu compte de ces résultats tous les trimestres sur la plate-forme de données ouvertes et chaque année dans le rapport annuel. La communication prendra la forme d'un tableau de bord utilisant en partie des données générées par le PGI et en partie d'autres sources internes et externes. Le Cadre intégré permet à l'ONUDI de présenter rapidement de meilleurs rapports aux États membres. Il permet également de rendre compte de manière plus globale de la situation générale du développement industriel inclusif et durable, suivant une sélection d'indicateurs des ODD. Globalement, le nouveau Cadre intégré est conçu pour faire de l'ONUDI un partenaire encore davantage axé sur les résultats, transparent, efficace et fiable pour ce qui est d'appuyer la mise en œuvre du Programme 2030.

87. Le Cadre intégré est un pilier de l'approche de gestion axée sur les résultats adoptée par l'ONUDI. Il a été introduit dans le précédent cadre de programmation à

moyen terme en complément d'autres outils de suivi et de communication que sont, notamment, le rapport annuel, les rapports financiers et autres soumis aux donateurs et partenaires de projets, ou le suivi effectué au niveau de programmes ou de projets dans le cadre du PGI. À la différence d'autres outils, il est tourné vers l'avenir et présente numériquement les résultats escomptés de l'Organisation à court, moyen et long termes.

88. Le Cadre intégré clarifie la contribution attendue de l'Organisation aux résultats de développement mondiaux en regard de la Déclaration de Lima et des ODD. Il définit également le cadre de résultats à long terme de l'ONUDI qui doit guider la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme, le programme et les budgets connexes et la mesure de la performance de l'Organisation, y compris la transparence, l'efficience et l'efficacité de sa gestion. Cela a été demandé dans le Document d'orientation stratégique présenté par le groupe de travail informel sur l'avenir, y compris les programmes et les ressources, de l'ONUDI.

89. Globalement, le Cadre intégré fait de l'ONUDI une organisation et un partenaire axés sur les résultats, transparents, efficaces et fiables à l'ère des ODD. Il définit pour le suivi et la communication des résultats, une approche à deux niveaux, eux-mêmes subdivisés en deux niveaux.

Niveau 1: Résultats de développement – suit les progrès accomplis dans la mise en place d'une industrialisation inclusive et durable et comprend:

- Résultats de développement mondiaux (niveau 1): Ce niveau du cadre de résultats reflète le contexte de développement industriel dans lequel l'Organisation opère, tel que le définissent les indicateurs de développement industriel inclusif et durable qui figurent dans la base de données mondiale des ODD. Bien qu'il ne soit pas possible d'attribuer directement à l'ONUDI des changements observés dans le contexte du développement mondial, car ils sont le résultat d'efforts collectifs, ce niveau suit la pertinence de la stratégie de l'ONUDI et les progrès du développement en regard des indicateurs des ODD liés à l'industrie. Ce niveau n'est donc pas destiné à évaluer la performance de l'Organisation, mais plutôt à aligner ses objectifs stratégiques sur le paysage du développement mondial.
- Résultats obtenus par les pays avec l'appui de l'ONUDI (niveau 2): Ce niveau reflète les résultats de développement que les pays bénéficiaires de l'ONUDI signalent avoir obtenus avec l'appui que les programmes et projets de l'Organisation ont offert pour faire progresser le développement industriel inclusif et durable. Le Cadre prévoit un ensemble d'indicateurs qui mesurent les résultats obtenus dans chaque priorité stratégique, ainsi que des résultats de développement plus larges. L'Organisation participe pleinement à l'élaboration et à l'essai d'indicateurs qui représentent bien la contribution de l'ONUDI au développement industriel inclusif et durable. Il s'agit notamment de données fiables sur l'emploi, de réductions d'émissions de CO_2, de changements de politique et d'autres résultats similaires obtenus avec l'appui de l'ONUDI.

Niveau 2: Performance de l'Organisation – se concentre sur la performance de l'ONUDI et comprend:

- Efficacité de la gestion des programmes (niveau 3): Ce niveau suit la performance de l'ONUDI pour ce qui est de gérer ses programmes et projets, notamment en ce qui concerne la qualité de ces derniers au lancement, pendant la mise en œuvre et à l'achèvement, y compris les résultats et l'impact des projets/programmes. Il suit également la mesure dans laquelle l'Organisation intègre ses priorités pour ce qui est du genre, de la création de partenariats, de la gestion des connaissances et d'autres questions intersectorielles. Lors de l'élaboration des indicateurs de ce cadre, on étudiera la possibilité de montrer l'intégration accrue des fonctions et l'extension des projets et programmes.
- Efficacité et modernisation de l'Organisation (niveau 4): Ce niveau évalue les progrès accomplis dans les domaines importants de la capacité qu'a l'ONUDI

de gérer efficacement ses opérations internes, y compris la mobilisation et la gestion des ressources, la gestion des ressources humaines et l'efficacité administrative.

90. Les résultats du niveau 2 reflètent les priorités stratégiques fixées pour 2018-2021. Le Cadre intégré de résultats et de performance est directement lié à chaque niveau du cadre de programmation à moyen terme: il décrit les résultats globaux et les performances attendues pendant la période de mise en œuvre de ce dernier. Il vise un plus long terme pour planifier et suivre les résultats dans l'optique de la réalisation des ODD, établissant une base de référence évolutive pour tous les documents de stratégie de l'ONUDI. Il aide également à aligner les stratégies et les cadres de l'ONUDI sur les documents de planification du système des Nations Unies, y compris la procédure d'examen quadriennal complet de l'Assemblée générale. À ce titre, il constitue, pour l'ONUDI, un cadre moderne de responsabilisation et de transparence qui lie chaque partie de l'Organisation au programme de développement général.

91. Depuis l'introduction du Cadre intégré, l'ensemble d'indicateurs sous-jacents proposés aux quatre niveaux a été constamment révisé et ajusté. La base de référence et les cibles de ces indicateurs ont également été établis et seront suivis tout au long de la période du cadre de programmation à moyen terme. Les résultats de cet exercice sont publiés périodiquement sur un tableau de bord.

D. Cadre budgétaire

92. La mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 exigera la mise à disposition de ressources suffisantes des budgets ordinaire et opérationnel, et de contributions volontaires.

93. Pour le premier exercice biennal de la période de planification, 2018-2019, la proposition de budget du Directeur général s'articule autour d'un budget ordinaire net de 137 millions d'euros (PBC.33/5-IDB.45/5). Les activités à financer par des fonds extrabudgétaires ont été estimées à 344,3 millions d'euros en contribution directe aux services de coopération technique et à 35,8 millions d'euros en activités d'appui à cette dernière.

94. Le mandat renforcé de l'Organisation et la mise en œuvre du cadre thématique qui figure dans le présent document appellent une base financière stable et des ressources supplémentaires au-delà des budgets actuellement proposés. Tandis que l'on s'attend à une solide croissance continue des contributions volontaires, peut-être les États membres souhaiteront-ils envisager d'augmenter légèrement, également, le budget ordinaire pour le deuxième exercice biennal de la période de planification, c'est-à-dire 2020-2021, pour permettre à l'ONUDI de faire face à la demande croissante de ses services dans le cadre du Programme 2030.

E. Action requise du Conseil

95. Peut-être le Conseil souhaitera-t-il prendre note des informations contenues dans le présent document.