



**Conseil du développement industriel**  
Quarante-neuvième session  
Vienne, 12-15 juillet 2021

**Comité des programmes et des budgets**  
Trente-septième session  
Vienne, 26-28 mai 2021  
Point 10 de l'ordre du jour provisoire  
**Cadre de programmation à moyen terme 2022-2025**

## **Cadre de programmation à moyen terme 2022-2025**

### **Intégration et transposition à une plus grande échelle pour reconstruire en mieux**

#### **Proposition du Directeur général**

##### *Résumé*

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 présent document s'appuie sur le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, adopté par la Conférence générale à sa dix-septième session (GC.17/Res.1), et sur son examen à mi-parcours (IDB.47/10-PBC.35/10). Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 est un cadre stratégique, programmatique et de gestion intégré. Il conserve le double objectif d'intégration et de transposition à une plus grande échelle défini par le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, afin de consolider et de renforcer les progrès accomplis lors du cycle précédent. Il développe également le cadre logique adopté dans le document IDB.45/8/Add.2, qui décrit la façon dont l'ONUDI contribue à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il situe l'orientation stratégique de l'Organisation dans le contexte du développement mondial, qui englobe la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable à l'horizon 2030 et les efforts menés à l'échelle mondiale pour « reconstruire en mieux » après la pandémie de COVID-19. Également guidé par la résolution 75/233 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, il oriente la contribution de l'ONUDI à la réforme du système de développement des Nations Unies.



Le présent cycle de programmation est l'occasion d'harmoniser le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025, le cadre intégré de résultats et de performance (GC.18/CRP.4) et le programme et les budgets 2022-2023, établis compte tenu des principes de la budgétisation axée sur les résultats, comme l'ont demandé les États Membres dans la décision GC.18/Dec.14.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	4
II. Contexte .....	4
Décennie d'action.....	4
Tendances mondiales .....	5
Conséquences socioéconomiques de la COVID-19.....	6
III. Cadre intégré de stratégie, de programme et de gestion : consolider et approfondir « l'intégration et la transposition à plus grande échelle ».....	7
Intégration et transposition à plus grande échelle pour reconstruire en mieux .....	8
Un processus préparatoire consultatif.....	10
A. Cadre stratégique .....	10
B. Cadre de programmation : cadre logique de l'ONUDI .....	11
1. Domaines de compétence interdépendants .....	12
2. Des approches intégrées et généralisées pour un changement en profondeur...	16
3. Contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable : la chaîne de résultats de l'ONUDI .....	19
C. Cadre de gestion.....	28
1. Gestion axée sur les résultats .....	29
2. Gouvernance, responsabilité et gestion des risques .....	30
3. Gestion des ressources humaines .....	30
4. Gestion des opérations hors Siège .....	31
5. Gestion des opérations.....	31
6. Gestion financière .....	32
7. Gestion des connaissances .....	32
IV. Cadre intégré de résultats et de performance .....	32
V. Cadre budgétaire.....	34
VI. Mesure à prendre par le Comité .....	34
 Annexe	
I. Mise en correspondance des objectifs de développement durable avec les domaines de retombées en matière de développement industriel inclusif et durable .....	35

## I. Introduction

1. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 définit l'orientation stratégique de l'ONUDI pour les quatre prochaines années, en s'appuyant sur le double objectif d'intégration et de transposition à une plus grande échelle qui était celui du dernier cadre de programmation à moyen terme. En renforçant la gestion axée sur les résultats dans l'Organisation, il ouvre une période où la planification, le suivi et l'obtention de résultats se feront de manière évolutive. Le cadre de programmation 2022-2025 est fondé sur le cadre logique (fig. 1) établi par le précédent cadre de programmation et sa version actualisée à mi-parcours (IDB.47/10-PBC.35/10). Il entérine et développe ce cadre logique par l'adoption du modèle de changement de comportement axé sur les acteurs, proposé dans le cadre intégré de résultats et de performance. Le programme et les budgets 2022-2023 axés sur les résultats (IDB.49/5-PBC.37/5) suivent eux aussi ces approches.

2. Selon le présent cadre de programmation à moyen terme, un développement industriel inclusif et durable correspond au développement vertueux de systèmes industriels fonctionnant et interagissant dans un écosystème économique plus large. L'industrialisation inclusive et durable est un puissant moteur de progrès en matière de développement, lesquels vont au-delà de la croissance économique. Elle permet notamment l'accès aux produits, une croissance économique soutenue et la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, l'autonomisation économique des femmes et des jeunes, l'innovation et l'élaboration de techniques de production nouvelles et plus vertes.

3. L'intégration des quatre fonctions essentielles de l'ONUDI, à savoir i) la coopération technique, ii) l'analyse, la recherche et les services de conseil stratégique, iii) l'élaboration de normes et les activités de mise en conformité avec certaines règles et iv) la mobilisation et la promotion de partenariats, est renforcée par le cadre logique, qui vise à aider les États Membres de l'Organisation à mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030 grâce à un développement industriel inclusif et durable.

4. L'élaboration du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 a été favorisée par des consultations internes et externes, notamment les résultats d'une enquête menée auprès des États Membres de l'ONUDI et des principales parties prenantes.

## II. Contexte

5. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 a été établi avec pour toile de fond les ambitions de la décennie d'action et la crise socioéconomique mondiale provoquée par la pandémie de COVID-19. Cette crise a permis de mieux saisir les problèmes en matière de pauvreté, d'inégalité et de développement humain qui, dans le monde entier, entravent l'action en faveur du développement durable. Elle a également mis en évidence la vulnérabilité des secteurs productifs et leur rôle central s'agissant d'assurer la résilience sociale et économique et de favoriser un relèvement inclusif et durable.

6. La période 2022-2025 est donc le moment pour l'ONUDI de s'appuyer sur son mandat consistant à promouvoir un développement industriel inclusif et durable et de soutenir les efforts menés à l'échelle mondiale pour « reconstruire en mieux » et répondre à l'appel lancé dans le cadre de la décennie d'action en vue d'accélérer la recherche de solutions pour réaliser le Programme 2030.

### *Décennie d'action*

7. L'ambition de l'ONUDI est façonnée par l'attachement de ses États Membres à la résolution 70/1 de l'Assemblée générale intitulée « Transformer notre monde : le

Programme de développement durable à l'horizon 2030 », qui guide jusqu'en 2030 l'action de la communauté mondiale en matière de développement. Elle est également déterminée par les déclarations historiques des Conférences générales de l'ONUDI tenues à Lima et à Abou Dhabi et par d'autres accords importants, tels que l'Accord de Paris et le Programme d'action d'Addis-Abeba.

8. En définissant la notion de développement industriel inclusif et durable, la Déclaration de Lima a posé les bases de la réalisation de l'objectif 9 de développement durable. Le mandat de l'ONUDI en faveur d'un tel développement souligne également la contribution de celle-ci aux trois dimensions du développement durable : sociale, environnementale et économique. La reconnaissance de ce mandat dans le Programme 2030 ainsi que la place qu'il accorde à deux autres aspects moteurs fondamentaux de la transformation économique, à savoir l'innovation et les infrastructures, confèrent à l'Organisation un rôle particulier dans la réalisation de l'objectif 9 de développement durable et de tous les objectifs du Programme 2030 relatifs à l'industrie. Dans sa démarche en matière de développement industriel inclusif et durable, l'ONUDI tient compte du caractère intégré, indissociable et interdépendant des objectifs de développement durable.

9. La Déclaration d'Abou Dhabi, qui a réaffirmé le mandat de l'ONUDI, donne des orientations pour la décennie d'action. L'élimination de la pauvreté et la lutte contre les changements climatiques restent les plus grands défis mondiaux. La Déclaration a souligné le rôle joué par l'ONUDI dans la coopération du secteur privé, en particulier sur le thème de la quatrième révolution industrielle et dans le contexte de la troisième Décennie du développement industriel de l'Afrique (2016-2025).

10. Le cadre de programmation à moyen terme est également guidé par la résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

#### *Tendances mondiales*

11. Jusqu'à la pandémie de COVID-19, les progrès accomplis ces dernières décennies en matière de développement durable avaient été sans précédent. Au cours des 30 années précédant la crise, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté avait été réduit de moitié. Les avancées sur le plan de l'autonomisation des femmes, de l'ambition environnementale et climatique, de l'accès aux technologies de production et de consommation, de l'essor de la connectivité et de la transformation numérique, de la transition énergétique et d'autres aspects du développement durable offraient des perspectives d'avenir prometteuses. Pourtant, le monde n'est toujours pas en voie de réaliser le Programme 2030 et la mission de l'ONUDI est loin d'être accomplie.

12. Les indicateurs de l'objectif 9 montrent que la croissance mondiale du secteur manufacturier était déjà en perte de vitesse ces 10 dernières années en raison des tensions douanières et commerciales. En 2020, la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur ce secteur et les chaînes de valeur mondiales, entraînant une nouvelle baisse de la production manufacturière. Dans l'ensemble, de fortes disparités persistent entre les pays les moins avancés (PMA) et les économies industrialisées, tant du point de vue de la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB que de la proportion des secteurs de moyenne et haute technologie dans la valeur ajoutée totale. La part mondiale de l'emploi dans l'industrie manufacturière a elle aussi légèrement diminué depuis 2010 et reste concentrée dans les pays en développement ou nouvellement industrialisés. Les petites entreprises industrielles sont une source majeure d'emploi et de revenus dans de nombreux pays en développement, mais l'accès au financement est crucial pour leur survie et leur sortie de crise. Seuls 35 % d'entre elles bénéficient de prêts ou de crédits. Toutefois, ce chiffre tombe à 16,9 % en Afrique subsaharienne, contre près de 50 % en Amérique latine et dans les Caraïbes.

13. Avant même la pandémie de COVID-19, plus de 740 millions de personnes vivaient avec moins de 1,25 dollar par jour. Le chômage reste un problème considérable. Parmi les personnes qui occupent un emploi, deux milliards sont employées de manière informelle, exerçant souvent des activités de subsistance.

14. Les températures mondiales augmentent et les catastrophes liées au climat se sont multipliées et ont pris de l'ampleur, réduisant à néant les acquis en matière de développement et touchant surtout les plus pauvres. Les changements climatiques demeurent la plus grande menace pour l'humanité à long terme. Parmi les empreintes de l'activité humaine sur notre planète figurent l'épuisement des ressources naturelles, la perte de biodiversité, la dégradation de l'environnement et la pollution. Par ailleurs, des millions de personnes n'ont toujours pas accès à une énergie durable et à une eau propre. L'augmentation des températures, la modification du régime des précipitations et les phénomènes météorologiques extrêmes ont une incidence directe sur l'agriculture, la production alimentaire et la sécurité alimentaire.

15. Les progrès vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles sont lents et inégaux. Malgré les avancées réalisées dans le domaine de l'éducation, les perspectives des jeunes femmes sur le marché de l'emploi restent généralement plus défavorables que celles des jeunes hommes. Ces déséquilibres privent les femmes et les filles de la possibilité de déployer tout leur potentiel et représentent donc une perte pour le monde entier.

16. Les inégalités en matière de revenus, de richesse et de chances continuent de se creuser dans les pays et entre les pays. L'impératif du Programme 2030 de ne laisser personne de côté exige que les plus pauvres, les plus vulnérables et les personnes discriminées soient autonomisées. Il s'agit notamment des jeunes, des réfugiés, des déplacés et des migrants, des peuples autochtones, des personnes handicapées et des personnes touchées par des conflits, des catastrophes et autres crises humanitaires.

17. Au-delà des écarts de revenus, une nouvelle génération d'inégalités concerne les connaissances et les compétences nécessaires pour réussir dans le monde actuel. Si la pandémie de COVID-19 a fait progresser de manière inattendue la numérisation de l'apprentissage, du travail et des échanges avec les autres, elle a également mis en évidence une grave fracture numérique qui renforce les disparités sociales et économiques. La transformation numérique, la quatrième révolution industrielle et l'effet potentiellement perturbateur des technologies sur l'avenir du travail ont fait naître des incertitudes, mais aussi des possibilités sans précédent.

18. Les premières observations des tendances indiquent que la numérisation de la production et des services, y compris la production et l'utilisation de données le long des chaînes de valeur, s'accéléra au lendemain de la pandémie de COVID-19. Les tendances actuelles au renforcement de l'intégration régionale et à la mise en commun des ressources industrielles pourraient s'intensifier, contribuant à rendre les chaînes d'approvisionnement plus résilientes et à favoriser la transformation économique. De manière générale, les décideurs se tournent de plus en plus vers le secteur manufacturier et l'adoption de politiques industrielles pour assurer la résilience sociale et économique et stimuler une croissance durable. Cela s'ajoutant aux ambitions croissantes de nombreux pays en matière de climat et d'environnement, une occasion inédite s'offre au monde de repenser les systèmes et les économies de production en vue d'un développement inclusif et durable. L'ONUDI collabore avec les États Membres pour la saisir et exploiter les possibilités d'industrialisation afin de promouvoir une croissance économique partagée, de réduire les inégalités, d'encourager des transitions numériques et vertes inclusives et de renforcer la résilience sociale et économique.

#### *Conséquences socioéconomiques de la COVID-19*

19. La pandémie de COVID-19 a déclenché la pire crise humaine et financière du siècle et la récession la plus profonde depuis la Seconde Guerre mondiale.

20. L'industrie a été secouée par les mesures de confinement, le chômage et la baisse des revenus, qui se sont traduits par une baisse des dépenses et de la demande. Comme les usines ont fermé ou se sont mises à tourner au ralenti, la production a diminué. Dans toutes les régions, le manque d'approvisionnements en biens intermédiaires a perturbé la chaîne de valeur mondiale. La réduction de la production manufacturière a entraîné un ralentissement des échanges commerciaux. Les flux d'investissements étrangers directs et d'envois de fonds ont aussi été fortement touchés. Les fermetures de commerces, les pertes de recettes, les faillites et les licenciements ont causé des pertes d'emplois et de revenus considérables pour des millions de personnes. Ceux qui n'étaient pas suffisamment protégés par des relations de travail formelles ont été le plus durement touchés par la crise, qui a contribué à creuser davantage les inégalités de genre existantes. Pour de nombreux États, le défi à relever est double : financer la lutte contre la COVID-19 tout en évitant une crise profonde de la dette.

21. La gravité de la pandémie de COVID-19 et de ses conséquences socioéconomiques met en évidence l'importance de la coopération internationale ainsi que des institutions multilatérales, nécessaires pour organiser une action collective face aux problèmes mondiaux. La crise nous rappelle avec brutalité la nécessité d'un partage des responsabilités, d'une gouvernance mondiale et d'une solidarité. On ne saurait trop insister sur le rôle capital joué à cet égard par les institutions multilatérales et sur la nécessité de renouveler l'appui international.

22. Le développement industriel inclusif et durable restera une priorité de premier plan pour apporter une réponse socioéconomique à la pandémie, permettre la reprise économique et progresser dans la réalisation du Programme 2030. Dans le cadre de son mandat en faveur d'un développement industriel inclusif et durable, l'ONUDI continuera de contribuer à la création d'emplois décents, de revenus et de débouchés, au renforcement du secteur privé, notamment des petites et moyennes entreprises, à l'accroissement de la productivité et des échanges, à l'accélération de l'innovation verte et numérique, à la réduction des émissions liées à l'industrie et, partant, à l'édification, pour demain, d'un monde plus inclusif, durable et résilient.

### **III. Cadre intégré de stratégie, de programme et de gestion : consolider et approfondir « l'intégration et la transposition à plus grande échelle »**

23. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 permet, de manière générale, d'harmoniser les documents de planification stratégique, y compris le programme et les budgets 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) et 2024-2025, les cadres de gestion et les programmes de travail, conformément, entre autres, aux recommandations du Commissaire aux comptes et au cadre de responsabilité de l'ONUDI. Avec le programme et les budgets et le cadre intégré de résultats et de performance, il aide l'Organisation et ses partenaires à élaborer d'autres stratégies, programmes, politiques internes et cadres.

24. L'ambition de l'ONUDI est d'aider les États Membres à accélérer leur transformation vers une industrialisation inclusive et durable en saisissant les possibilités de développement industriel pour mener à bien le Programme 2030 et atteindre les objectifs de développement durable. Plus que jamais, il faut, pour ouvrir la voie à un développement industriel inclusif et durable, adopter des approches systémiques. L'industrie opère dans des systèmes de plus en plus complexes, influencés par les tendances mondiales, la gouvernance pratiquée à plusieurs niveaux et des avancées technologiques exponentielles, avec une grande variété de parties prenantes qui visent le long terme. Pour que l'industrialisation bénéficie à tous et permette d'accéder à des produits manufacturés et aux dividendes de l'industrie, il faut que les acteurs publics et privés œuvrent de manière concertée.

25. Une industrialisation à la fois inclusive et durable est un puissant moyen de progresser dans la réalisation du Programme 2030<sup>1</sup>. Elle permet une croissance économique soutenue et la création d'emplois et de revenus pour tous. Elle constitue le fondement de l'innovation et de la résilience socioéconomique, et fait progresser la mise en œuvre de solutions climatiques et environnementales à grande échelle. Cela se reflète dans les trois dimensions intégrées du mandat de développement industriel inclusif et durable que met en œuvre l'ONUDI.

26. L'Organisation transposera à plus grande échelle l'appui global qu'elle apporte en s'attachant à améliorer la base de connaissances techniques, politiques et normatives pour un développement industriel inclusif et durable, à renforcer les capacités institutionnelles et à promouvoir des partenariats multipartites et une coopération industrielle aux niveaux national, régional et mondial.

27. En tant qu'outil de gestion, le cadre de programmation à moyen terme aide à consolider et à approfondir la réforme globale que l'ONUDI a entreprise lors du précédent cycle de planification stratégique afin de renforcer sa position en tant qu'acteur clef du système des Nations Unies pour le développement. Consciente de l'évolution rapide de la coopération qui s'est mise en place en matière de développement durable, ainsi que de l'universalité et de la complexité du Programme 2030, l'Organisation s'emploie actuellement à renforcer, s'agissant de ses programmes et de sa gestion, son approche et ses processus pour pouvoir mieux appuyer l'introduction de changements en profondeur par un développement industriel inclusif et durable.

28. En matière de gestion, l'objectif d'intégration et de transposition des résultats à plus grande échelle, qui est la pierre angulaire de cette stratégie de réforme à long terme, résume les principales voies et le but de cette trajectoire. En 2022-2025, l'Organisation continuera de s'efforcer de fournir des services intégrés, dans lesquels les fonctions d'amont et d'aval seront combinées pour faciliter la reproduction et l'intégration des résultats en vue d'un impact accru. Avec l'introduction de plusieurs approches et mécanismes novateurs destinés à appuyer une gestion intégrée des programmes, y compris un remaniement de ses processus d'exécution, l'ONUDI se place bien pour, pendant la prochaine période quadriennale, obtenir des résultats de plus en plus probants sur le terrain.

#### *Intégration et transposition à plus grande échelle pour reconstruire en mieux*

29. En 2022-2025, l'Organisation continuera de promouvoir son objectif à moyen terme **d'intégration et de transposition à plus grande échelle pour reconstruire en mieux**, ce qui signifie ce qui suit :

a) **L'intégration et la transposition à plus grande échelle des dimensions de l'impact**, facilitées par les résultats favorables détaillés ci-dessous et par l'exploitation des synergies qui existent entre les dimensions de l'impact d'un développement industriel inclusif et durable (prospérité partagée grâce à l'industrie, compétitivité économique et industrie écologiquement viable), permettront de concrétiser l'essence du mandat de l'ONUDI. L'impact de l'Organisation sera amplifié par ces synergies et par la transposition à plus grande échelle des résultats favorables ci-dessous. Une industrialisation inclusive et durable est la seule possible dans le cadre du Programme 2030, dont elle est l'un des principaux moteurs ;

b) **Transposition à plus grande échelle des résultats comportementaux** : L'ONUDI s'emploiera activement à introduire d'importants changements comportementaux, non seulement dans la population qu'elle aide directement, mais aussi chez un ensemble plus large d'acteurs. Cette transposition à plus grande échelle,

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. *Industrialization as the driver of sustained prosperity* (L'industrialisation, moteur d'une prospérité soutenue) (Vienne, 2020).



principalement au moyen d'une reproduction et d'une intégration planifiées, aidera à accroître l'impact d'un développement industriel inclusif et durable ;

c) **Intégration des domaines d'intervention** : L'ONUDI cherchera activement à coordonner, dans ses interventions, des approches multithématiques afin d'exploiter les domaines de la transformation numérique, de l'industrie climatiquement neutre et de la transformation structurelle qui se renforcent mutuellement. Cela aidera à adopter une approche plus globale des problèmes spécifiques et généraux que pose un développement industriel inclusif et durable ;

d) **Intégration des fonctions** : L'ONUDI poursuivra le travail entrepris lors du cycle précédent du cadre de programmation à moyen terme pour intégrer pleinement, dans la nouvelle programmation, la combinaison synergique de fonctions essentielles. Par exemple, les interventions de coopération technique non seulement s'appuieront sur le pouvoir de mobilisation établi de l'ONUDI, mais viseront également des résultats stratégiques et normatifs, ce qui aidera à reproduire et à intégrer les résultats ;

e) **Poursuite du déploiement d'ensembles de solutions intégrées** : Pour que puisse advenir tout ce qui précède, l'ONUDI approfondira le développement et la mise en œuvre opérationnelle de ses réformes de gestion en vue d'obtenir de meilleurs résultats à grande échelle. Son offre de programmes se fondera de plus en plus sur des ensembles de solutions intégrées – programmes de partenariat pays, programmes de pays, approches programmatiques régionales et autres – qui abordent les problèmes complexes d'un développement industriel inclusif et durable par des options de programmation adaptées et fondées sur des éléments probants ;

f) **Des éléments probants et des données plus solides concernant les résultats** : Les activités d'intégration et de transposition à plus grande échelle pour mieux reconstruire seront étayées par des processus et des produits de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation plus stricts, qui permettront de disposer d'éléments probants et de données de meilleure qualité pour la prise de décisions par la direction, les États Membres et la communauté qui appuie un développement industriel inclusif et durable. La mise en œuvre et le perfectionnement continus du cadre intégré de résultats et de performance, la politique renouvelée de suivi des résultats, le cadre d'assurance de la qualité, la gestion des risques, la politique de responsabilité et d'autres réformes clefs menées pendant la période 2018-2021 appuieront la volonté qu'a l'Organisation d'obtenir des éléments probants et des données de résultats plus solides.

30. L'intégration des résultats et leur transposition à plus grande échelle restent en contradiction avec les approches fragmentaires qui prévalent en matière tant de programmation que de financement. Les approches programmatiques, incarnées par les programmes de partenariat pays, représentent le modèle le plus efficient et efficace d'obtention de résultats de développement industriel inclusif et durable à grande échelle. L'ONUDI et ses partenaires continueront de mener un dialogue transparent, dans lequel la confiance et la responsabilité vis-à-vis des résultats joueront un rôle fondamental.

31. En coopération avec la communauté des Nations Unies aux niveaux des pays et des régions, l'ONUDI continuera de s'employer à renforcer sa programmation par pays fondée sur des données probantes, en particulier dans les pays qui font l'objet d'un programme de partenariat pays.

32. Le cadre stratégique, programmatique et de gestion du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 reflète cette trajectoire de réforme. Ce dernier sous-tend l'évolution de l'ONUDI en tant qu'organisation spécialisée capable d'appuyer la mise en œuvre d'une industrialisation inclusive et durable par ses compétences techniques et stratégiques, et en conjuguant les opportunités de transformation numérique avec l'impératif de neutralité climatique.

### *Un processus préparatoire consultatif*

33. L'élaboration du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 a bénéficié d'un processus de consultation tant interne qu'externe. Il a notamment été demandé l'avis des parties prenantes en vue d'améliorer la position stratégique de l'ONUDI et d'accroître sa proposition de valeur pour ses États Membres. Ce processus s'est appuyé, entre autres, sur la recommandation faite par le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne de l'Organisation de « formuler le cadre [...] en étroite consultation avec les États Membres » et « de manière consultative, en associant tous les services de l'ONUDI concernés »<sup>2</sup>.

34. Des questionnaires ont été envoyés aux États Membres de l'ONUDI, à son réseau de bureaux hors Siège et à son personnel. Il était posé deux questions fondamentales : « Comment l'ONUDI s'acquitte-t-elle de son travail actuel ? » et « Comment l'ONUDI peut-elle s'améliorer ? ». Ces deux questions ont permis de recueillir, pour le présent et l'avenir, des suggestions sur « ce que nous faisons et comment nous faisons notre travail » à partir de sept dimensions différentes du modèle d'activité de l'ONUDI. Il s'agissait notamment de définir son positionnement mondial actuel et les défis auxquels elle pourrait être confrontée ces quatre prochaines années, ainsi que la manière dont l'Organisation confère sa valeur aux États Membres à travers les fonctions essentielles qu'elle assume dans le cadre de ses programmes et projets. Ces informations sont importantes à la fois en tant que fonction de responsabilité interne et pour garantir la capacité de l'ONUDI à aider efficacement les États Membres à s'acheminer vers un développement industriel inclusif et durable.

## **A. Cadre stratégique**

35. Conformément au rôle que l'ONUDI joue en tant que principal organe des Nations Unies spécialisé dans le développement industriel, son cadre stratégique pour la période quadriennale 2022-2025 continuera de s'articuler autour de la réduction de l'écart de développement industriel entre les pays avancés et les pays en développement, tout en appuyant des solutions innovantes aux problèmes universels que pose une industrie inclusive et durable.

36. L'ONUDI confirme que son mandat de développement industriel inclusif et durable restera au cœur du développement socioéconomique, facilitant la mise en œuvre de la Décennie d'action à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier à l'heure où les économies se transforment et se remettent des effets de la pandémie de COVID-19. L'Organisation est consciente que les circonstances actuelles exigent de l'innovation, de la collaboration, des transformations et de la souplesse si l'on veut que s'instaure un développement inclusif et durable qui ne laisse personne de côté.

37. L'ONUDI s'acquitte de son mandat en renforçant la capacité des pays en développement à participer à ce dernier dans le monde en tant que partenaires égaux. Sa valeur ajoutée, qui découle de l'approche programmatique intégrée qu'elle applique au niveau des pays, tiendra à ses solutions adaptées aux besoins. L'Organisation s'appuie sur les solides liens de coopération qu'elle entretient de longue date avec des partenaires publics et privés, ainsi que sur l'attention qu'elle porte aux pays et aux segments de la société les plus vulnérables, y compris les femmes et les jeunes. Cela garantit l'intégrité de son approche factuelle, qui utilise des outils et des méthodes appropriés de diagnostic et d'évaluation des besoins pour faire en sorte que personne ne soit laissé de côté.

---

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. *Independent Strategic Evaluation: Implementation of the expanded UNIDO Medium-term Programme Framework 2010-2013* (Évaluation stratégique indépendante : mise en œuvre du cadre élargi de programmation à moyen terme de l'ONUDI 2010-2013) (Vienne, 2015).

38. Puisant dans son vivier de spécialistes, l'ONUDI offre à ses partenaires l'accès à une gamme complète de solutions partagées aux problèmes généraux et spécifiques que pose un développement industriel inclusif et durable. Grâce à son expérience et à sa capacité à s'attaquer à des questions et à des défis programmatiques complexes, elle comble, agissant comme un catalyseur, les lacunes systémiques recensées en matière de développement au sein de structures nationales et régionales.

39. Les défis et les priorités de développement spécifiques des États Membres appellent des solutions adaptées. L'approche de l'ONUDI en matière de développement industriel inclusif et durable continuera d'être guidée par des stratégies d'organisation diversifiées, en particulier pour les pays à revenu intermédiaire, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, ainsi que par des approches régionales et une coopération Sud-Sud et triangulaire.

40. Pour s'acquitter efficacement de son mandat, l'ONUDI développera ses relations avec le secteur privé, comme le souligne la Déclaration d'Abou Dhabi. Pour répondre aux attentes de ses partenaires et de ses bénéficiaires, elle déploiera son réseau mondial, son leadership et ses capacités de coordination, stimulant la coopération et les partenariats fructueux. Elle s'appuiera sur son impartialité, ses relations de confiance bien établies, sa réputation et son approche de la gestion axée sur les résultats, tout en collaborant avec le secteur privé.

41. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 continuera d'intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en particulier les dispositions de la stratégie de l'ONUDI pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous ses travaux et résultats correspondants. Poursuivant l'ambition que les femmes et les hommes conduisent, sur un pied d'égalité, la réalisation d'un développement industriel inclusif et durable, y participent et en tirent parti, l'Organisation considère l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de manière globale, reconnaissant les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des hommes et la diversité commune à différents groupes. En conséquence, les domaines de résultats de l'ONUDI définis à la fois dans le présent cadre de programmation à moyen terme et dans le programme et les budgets 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) sont mis en œuvre en tenant compte de la problématique hommes-femmes de manière à obtenir des résultats en matière d'égalité des sexes tout en garantissant la production, à cet effet, de matériel statistique, de connaissance et de renforcement des capacités.

42. La contribution de l'ONUDI à un développement industriel inclusif et durable et à la mise en œuvre du Programme 2030 sera suivie à l'aide de politiques, d'outils et de processus de gestion axés sur les résultats qui permettront de mesurer et d'agrèger de manière continue et fiable les résultats obtenus en ce sens. Conformément à la pratique établie, tous les indicateurs sont ventilés par sexe, chaque fois que cela est pertinent et possible.

## **B. Cadre de programmation : cadre logique de l'ONUDI**

43. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 inscrit les actions et les objectifs de l'ONUDI dans son cadre logique, s'appuyant sur le précédent cycle de planification stratégique.

44. La figure 1 présente le cadre logique pour la période 2022-2025. Elle synthétise plusieurs aspects des résultats et de la performance de l'ONUDI. Sa complexité tient aux différentes dimensions prises en compte au même titre que la chaîne de résultats de l'Organisation, sur laquelle repose le cadre intégré de résultats et de performance. Ces dimensions supplémentaires comprennent les risques, les facteurs externes, les domaines de compétence et les axes programmatiques communs. La figure 1 comporte également un encadré (en haut à gauche) destiné à clarifier l'alignement du

programme et des budgets 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) sur le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025.

45. Ces dimensions de l'impact ne doivent pas être confondues avec les domaines de compétence de l'ONUDI. La « prospérité partagée grâce à l'industrie » n'est pas un domaine d'activité en soi, mais s'inscrit plutôt au nombre des retombées de l'action que mène l'ONUDI pour aider, entre autres, les entreprises qui adoptent des pratiques inclusives et les gouvernements qui adoptent des politiques tenant compte des questions de genre. De même, la compétitivité économique peut être améliorée, par exemple, par des interventions relatives à l'utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie qui permettent d'obtenir des gains économiques en réalisant des économies d'énergie. Ces bénéfices peuvent à leur tour faire naître des possibilités d'emploi, contribuant ainsi à une « prospérité partagée ». La relation entre les dimensions de l'impact et les domaines de compétence de l'Organisation est précisée dans les sections ultérieures du présent document.

46. La section suivante décrit un à un chacun des domaines de compétence interdépendants de l'ONUDI avant d'examiner la façon dont ces derniers s'entrecroisent et se renforcent mutuellement pour imprégner la chaîne de résultats de l'Organisation et déclencher les changements en profondeur associés à un développement industriel inclusif et durable.

## **1. Domaines de compétence interdépendants**

47. En plus de cinq décennies de coopération, l'ONUDI et ses États Membres, ainsi que des centaines de partenaires des secteurs public et privé, ont produit une mine de connaissances sur un large éventail d'aspects liés à un développement industriel inclusif et durable. L'Organisation est dépositaire de compétences uniques non seulement sur la manière de promouvoir efficacement la transformation structurelle et la modernisation de l'ensemble des secteurs industriels, mais aussi sur la façon d'y parvenir par des voies durables sur les plans climatique et écologique, en veillant à ce que chacun – y compris les femmes, les jeunes et les groupes défavorisés – puisse pleinement participer et contribuer au développement industriel, et en tirer parti.

48. Avec moins de 10 ans pour réaliser le Programme 2030, face à une situation mondiale de plus en plus complexe, la promotion d'un développement industriel inclusif et durable nécessite une vision globale et des solutions intégrées, qui permettent d'éviter autant que possible les compromis et de maximiser les effets de synergie entre les possibilités de développement durable. L'ONUDI met au service de ses États Membres et de ses partenaires les meilleures compétences disponibles à l'intersection des priorités en matière d'industrialisation afin de favoriser efficacement des changements en profondeur.

49. La présente section fournit de plus amples détails sur les principaux domaines de compétence dans lesquels l'ONUDI est particulièrement bien placée pour aider les États Membres sur la voie de l'industrialisation comme vecteur de transformation. Ces domaines sont interdépendants et ne constituent pas en eux-mêmes des sphères d'action, mais plutôt des terrains de connaissance permettant aux États Membres d'entreprendre les transformations à grande échelle nécessaires pour préparer le développement industriel aux évolutions à venir.

50. La nature intégrée d'un développement industriel inclusif et durable et de l'appui que l'ONUDI apporte aux États Membres signifie que ces domaines ne se contentent pas de se renforcer mutuellement, mais sont également indissociables. À l'heure actuelle, aucune transformation structurelle viable ne peut se faire sans une industrie convertie au numérique et neutre pour le climat. Un développement économique climatiquement neutre n'est envisageable qu'en présence d'approches circulaires, d'innovation ou d'applications sectorielles de solutions à faible émission de carbone.

51. Les domaines de compétence de l'ONUDI sont intrinsèquement ancrés dans son cadre logique. Les résultats de l'Organisation, comme l'adoption de technologies, l'élaboration de politiques ou l'évolution des pratiques professionnelles, sont influencés par ces domaines d'intervention thématiques.

52. S'appuyant sur son cadre logique, l'Organisation propose des solutions intégrées qui reposent sur ses connaissances et ses compétences multiformes, sont adaptées aux priorités de développement des pays et contribuent à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable.

#### *Transformation structurelle et compétences sectorielles*

53. La transformation structurelle est considérée comme une voie essentielle vers le développement économique et l'élimination de la pauvreté, entraînant une croissance de la productivité, des exportations, de l'emploi et des revenus, en particulier dans les pays à faible revenu<sup>3</sup>. La modernisation de l'industrie figure également au rang des priorités de développement de nombreux pays en développement et nouvellement industrialisés qui cherchent à renforcer les moyens dont les industries et les PME locales disposent pour créer une plus grande valeur ajoutée et soutenir la concurrence dans les chaînes de valeur mondiales. Aujourd'hui, les tendances de l'industrialisation sont plus complexes que par le passé. D'une part, des techniques de production avancées ouvrent la voie à de nouvelles stratégies d'industrialisation qui permettent de brûler les étapes, en présentant toutefois le risque d'une « désindustrialisation précoce ». D'autre part, le Programme 2030 souligne combien les modes de développement qui placent l'inclusion sociale et la préservation de l'environnement au cœur de leurs priorités sont indispensables pour parvenir à une prospérité durable.

54. Les connaissances de l'ONUDI couvrent tous les aspects de l'industrialisation. C'est en apportant un appui concret à des entreprises industrielles de toutes tailles et relevant de différents secteurs – allant de l'agro-industrie au textile en passant par l'automobile, la création, l'industrie lourde et les matériaux de construction – que l'Organisation s'est intimement familiarisée avec ces derniers. Ces connaissances s'appliquent aussi bien aux contextes industrialisés qu'aux environnements ruraux, urbains et périurbains. Combiné à l'analyse de la politique industrielle et aux tendances statistiques observées aux niveaux mondial, régional et national, ce savoir offre à l'ONUDI et à ses États Membres des indications fiables pour élaborer des stratégies efficaces de développement industriel inclusif et durable.

55. En particulier, le développement de chaînes de valeur agricoles et de systèmes alimentaires durables est une priorité centrale en matière d'industrialisation dans de nombreux pays en développement. Ces secteurs passent pour offrir d'importantes possibilités d'élimination de la pauvreté et de la faim, ainsi que d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets. En collaboration avec l'ONUDI, les pays en développement modernisent leurs agro-industries et leurs chaînes de valeur et améliorent la compétitivité des microentreprises et des PME de l'agrobusiness. Cela passe par l'ajout de valeur aux produits et résidus agricoles, la garantie de la qualité et de la sécurité, le recours à l'innovation et au numérique, l'intégration des petits exploitants agricoles aux chaînes de valeur mondiales, le renforcement des liens entre l'agriculture, l'industrie et les marchés, la consolidation des infrastructures des parcs agro-industriels et l'élaboration de stratégies associant l'agriculture, l'eau et l'énergie.

56. Un grand domaine d'intervention de l'ONUDI consiste à élargir les perspectives d'emploi des populations rurales, à assurer l'inclusion de tous les groupes, y compris les femmes et les jeunes, et à réduire la vulnérabilité, en particulier dans les situations de sortie de crise et de précarité. En outre, l'Organisation est idéalement placée pour aider les pays à faire en sorte que les compétences de leur main-d'œuvre industrielle

<sup>3</sup> [www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK\\_Structural\\_Change.pdf](http://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK_Structural_Change.pdf).

suivent l'évolution rapide de la demande des secteurs industriels, notamment en ce qui concerne les compétences vertes et numériques.

*Transformation numérique et innovation*

57. La quatrième révolution industrielle transforme le paysage industriel et les chaînes de valeur mondiales à un rythme sans précédent. Cette transformation est tirée par les progrès rapides des technologies numériques – intelligence artificielle, apprentissage automatique, robotique, fabrication additive, Internet des objets, technologie des registres distribués ou chaînes de blocs et ordinateurs quantiques – et leur intégration avec la biotechnologie, la nanotechnologie et les sciences cognitives, sociales et humanitaires. La pandémie de COVID-19 a encore accéléré le déploiement de ces technologies et procédés nouveaux, les industries du monde entier ayant exploité les technologies numériques pour atténuer les perturbations et faire face à la crise.

58. L'évolution et l'innovation technologiques sont essentielles au succès de l'industrialisation. L'édition 2020 du Rapport sur le développement industriel de l'ONUDI souligne que les nouvelles technologies de pointe sont le moteur d'un développement industriel inclusif et durable – non seulement en ce qu'elles augmentent l'efficacité et la productivité des processus industriels, mais aussi en ce qu'elles donnent naissance à de nouvelles industries, elles-mêmes propices à la création de nouveaux emplois dans des secteurs industriels faisant davantage appel aux compétences et au savoir. Toutefois, pour de nombreux pays en développement, le renforcement des capacités industrielles et numériques est crucial pour s'ouvrir avec succès aux technologies de pointe et réduire au minimum le risque de prendre du retard.

59. L'appui de l'ONUDI permet aux États Membres de renforcer les écosystèmes d'innovation et d'assurer une transformation des industries numérique et durable qui tienne compte des questions de genre. Il s'agit notamment de systématiser l'infrastructure numérique, l'éducation et les compétences numériques, l'innovation, ainsi que la coopération et les partenariats numériques. Quel que soit leur niveau de revenu, les pays membres peuvent tirer parti des technologies et applications de pointe pour soutenir la modernisation industrielle, les microentreprises et les PME, la production intelligente, la promotion de la technologie, les nouveaux modes de financement tels que l'investissement à impact et l'infrastructure de contrôle de la qualité, mais aussi les systèmes alimentaires, les chaînes de valeur agricoles et la bioéconomie, tout en favorisant le développement de l'entrepreneuriat et des compétences industrielles. Ce faisant, ils se donnent les moyens de mettre la quatrième révolution industrielle au service du développement économique, de promouvoir les bio-industries pour assurer la durabilité et d'améliorer les moyens de subsistance par l'application de nouvelles technologies.

60. La transformation numérique est omniprésente. Elle permet de tisser de nouveaux liens étroits entre les secteurs et de trouver des solutions aux problèmes multidimensionnels que rencontrent les pays en matière de développement. L'ONUDI rassemble des compétences intersectorielles afin d'accélérer la recherche de solutions novatrices et numériques non seulement dans les secteurs de la fabrication intelligente et de l'agroalimentaire, mais aussi dans les domaines de l'énergie intelligente et de l'économie circulaire, en recourant à des applications telles que la mobilité électrique, les réseaux de distribution d'électricité intelligents et renouvelables, les synergies entre milieux urbains et industries, la gestion améliorée des flux de matières et des déchets, pour n'en citer que quelques-unes.

61. Selon la majorité des études universitaires sur les retombées de la quatrième révolution industrielle, les inégalités de genre seront entretenues, voire renforcées par cette tendance. Le Rapport sur le développement industriel 2020 de l'ONUDI souligne que dans les pays en développement, le risque d'automatisation des emplois pour les travailleuses du secteur manufacturier est en moyenne 3 % plus élevé que



pour leurs homologues masculins. En outre, les femmes sont nettement sous-représentées dans les professions moyennement et hautement qualifiées, qui devraient être les premières à bénéficier de la création d'emplois induite par la quatrième révolution industrielle. Ce constat vaut particulièrement pour le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), secteurs qui non seulement affichent les salaires moyens les plus élevés, mais sont aussi très majoritairement masculins, notamment au niveau des postes de direction. Les politiques industrielles doivent donc tenir compte des besoins aussi bien des femmes que des hommes et la promotion de l'égalité des sexes doit figurer parmi leurs objectifs.

#### *Industrie climatiquement neutre et économie circulaire*

62. À mesure que les changements climatiques et la dégradation de l'environnement s'intensifient, leurs retombées négatives sur les plans économique et social contraignent les pays à redoubler leurs efforts de développement et risquent de creuser les inégalités. Les coûts de l'adaptation aux changements climatiques, par exemple, devraient plus que doubler dans les pays en développement d'ici à 2030<sup>4</sup>. En 2021, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a appelé à mener une action mondiale pour parvenir à la neutralité carbone et « reconstruire en mieux » après la pandémie. Cela ne sera possible qu'en procédant à une transformation sans précédent des systèmes de production et en élaborant de nouveaux modes de développement durables et inclusifs, dont les pays auront beaucoup à gagner.

63. L'industrie a un rôle majeur à jouer. Les procédés et les produits industriels sont responsables d'un tiers des émissions mondiales, de la pollution environnementale et atmosphérique, ainsi que de l'extraction et de l'utilisation non viables des matières premières. Les systèmes industriels sont par ailleurs affaiblis par la surexploitation des ressources naturelles telles que l'eau, ainsi que par les catastrophes naturelles d'origine climatique. Plus important encore, l'industrie a ainsi la possibilité d'occuper une place centrale pour ce qui est d'apporter des solutions climatiques et environnementales. Les secteurs industriels sont un vivier de technologies, de pratiques et de modèles d'activité novateurs, que les pays peuvent exploiter pour accroître leur compétitivité, tout en garantissant des écosystèmes sains et productifs et une transition juste pour la population active.

64. Forte de ses compétences sur les questions qui sont au cœur d'une industrialisation durable, l'ONUDI aide les États Membres à découvrir des solutions porteuses d'avenir en vue d'une croissance résiliente, neutre en carbone et circulaire. Ces domaines de compétence comprennent :

- La transition énergétique, qui consiste à utiliser les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique pour décarboniser les activités industrielles de toutes tailles, dans l'ensemble des secteurs, à assurer l'accès à des énergies propres pour stimuler un développement industriel sobre en carbone et résilient, mais aussi à encourager l'esprit d'entreprise et la création d'industries dans le domaine des services et des technologies énergétiques à faible émission de carbone ;
- L'application de l'économie circulaire aux chaînes de valeur mondiales et nationales, y compris les nouveaux modèles commerciaux tels que l'écoconception, l'allongement de la durée de vie des produits, le reconditionnement et les marchés secondaires de produits et services de régénération, de recyclage et de valorisation énergétique des déchets ;
- Les technologies de décarbonisation de l'industrie, qui ciblent à la fois les secteurs où il est difficile d'agir et les autres, quelle que soit leur taille, et qui

<sup>4</sup> Programme des Nations Unies pour l'environnement. *Rapport 2020 sur l'écart entre les besoins et les perspectives en matière d'adaptation* (Nairobi, 2021).

incluent, entre autres, l'électrification, l'hydrogène, la biomasse, les mesures axées sur la demande, les technologies numériques et les modèles offrant l'énergie comme service ;

- La réduction d'autres émissions, telles que les substances appauvrissant la couche d'ozone ;
- L'adaptation écosystémique en ce qui concerne l'industrie et les chaînes d'approvisionnement, qui s'appuie sur des solutions de gestion de l'environnement et des ressources en eau ou des infrastructures naturelles ainsi que sur la promotion du rôle du secteur privé dans l'adaptation aux changements climatiques.

65. En collaboration avec l'ONUDI, les pays en développement étudient les façons d'exploiter au mieux les technologies issues de la quatrième révolution industrielle pour accélérer le déploiement des énergies renouvelables, optimiser l'utilisation des ressources, mettre en œuvre des modèles circulaires et réduire les émissions industrielles. Il importe de noter que l'expérience de l'Organisation permet aux pays d'adopter une approche systématique des questions climatiques dans l'industrie, afin de faire en sorte que l'industrialisation ait toujours une action positive pour le climat et de tirer parti du potentiel des activités de production, y compris celles des chaînes de valeur agricole et des PME, pour apporter des solutions d'adaptation aux changements climatiques.

## **2. Des approches intégrées et généralisées pour un changement en profondeur**

66. La transformation économique par le développement industriel ne pourra aboutir à une prospérité partagée et durable que si elle permet pleinement à l'ensemble des régions, des pays et des groupes de la société d'y participer, d'y contribuer et d'en tirer parti. Non seulement les approches de l'ONUDI intègrent ses domaines de compétence, mais elles généralisent également la prise en compte d'axes spécifiques et les actions ciblées de façon que personne ne soit laissé de côté. Ainsi, si la transition vers un développement industriel inclusif et durable permet à toutes les personnes et à tous les pays de réaliser pleinement leur potentiel, son efficacité est optimisée par la cocréation de solutions. Cela est d'autant plus pertinent que les pays, se relevant de la pandémie de COVID-19, ont l'occasion de « reconstruire en mieux » en transformant leurs économies pour les rendre plus inclusives, en réduisant au minimum les effets sur le climat et en renforçant la résilience, ainsi qu'en tirant pleinement parti de la transformation numérique et de l'innovation.

*Genre, jeunesse et engagement de ne laisser personne de côté*

67. Le point de vue de l'ONUDI s'agissant du mandat, à l'échelle du système des Nations Unies, qui consiste à ne pas faire de laissés-pour-compte repose sur le constat que le processus de développement, s'il n'est pas encadré, est tout sauf équitable et inclusif. Des mesures ciblées d'ordre politique et réglementaire doivent être prises pour veiller à ce que les processus d'industrialisation ne se concentrent pas en quelques endroits, ne profitent pas qu'à certains et ne creusent pas les écarts de revenus existants. Il incombe à l'ONUDI d'être vigilante et de prendre les devants pour faire en sorte que le processus de développement industriel inclusif et durable n'exclue personne, afin que non seulement les groupes marginalisés et vulnérables de la société aient un accès égal (sur le plan des compétences, du capital et des connaissances) aux mécanismes de transformation économique, mais qu'ils se considèrent en outre comme des acteurs clés de cette évolution.

68. L'ambition de l'ONUDI est que les femmes et les hommes, sur un pied d'égalité, prennent en main la réalisation d'un développement industriel inclusif et durable, y participent et en bénéficient. L'Organisation a pleinement conscience que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont au cœur de son mandat. Elle entend s'attaquer aux inégalités entre les sexes dans le secteur industriel et tirer pleinement



parti du potentiel des femmes en tant que dirigeantes et actrices économiques du changement, de manière à transformer les économies et à faire émerger une croissance inclusive.

69. L'ONUUDI est résolue à mettre fin à la discrimination dont souffrent les femmes et les filles, quelles que soient leur origine et leur identité, en adoptant des mesures axées sur l'égalité des sexes et en prenant en compte le genre de façon systématique. Son offre de programmes facilite la transformation des normes sociales et des rapports de force dans l'industrie en améliorant l'accès des femmes aux ressources productives, en créant des conditions propices à l'entrepreneuriat des femmes, à la création d'emplois par celles-ci, ainsi qu'à leur éducation, à leur formation professionnelle et à leur prise de responsabilité, en favorisant la capacité d'action des femmes dans les domaines de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets, et en renforçant les connaissances et les capacités nécessaires à un développement industriel qui tienne compte de la problématique femmes-hommes. À cet égard, dans le cadre de sa Stratégie 2020-2023 concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'ONUUDI s'engage à veiller à ce que, d'ici à 2023, 45 % des nouveaux projets et programmes participent de manière significative à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

70. À l'heure où les pays redynamisent leur industrie et leur économie, l'Organisation favorisera les occasions de donner la priorité aux politiques qui visent à reconstruire en mieux et en plus vert tout en réduisant les inégalités de genre, notamment en garantissant que la transformation numérique et la quatrième révolution industrielle intègrent les questions de genre. Cela nécessite à la fois d'adopter des initiatives intégrées de relèvement des compétences, en particulier dans les secteurs les plus vulnérables aux changements induits par les technologies issues de cette révolution, et de remettre en question les normes et stéréotypes de genre d'ordre culturel et social afin de promouvoir la représentation des femmes entrepreneuses, professionnelles et dirigeantes. Parallèlement, l'ONUUDI s'emploie résolument à tenir compte des besoins, des expériences et des aspirations des femmes et des hommes dans l'ensemble de son portefeuille de programmes relatifs aux changements climatiques et à l'économie circulaire, notamment en privilégiant les mesures d'adaptation auxdits changements et d'atténuation de leurs effets qui prennent les questions de genre en considération.

71. De même, les jeunes présentent des facteurs de vulnérabilité qui leur sont propres car les connaissances, les compétences et les capitaux nécessaires pour prendre pleinement part aux activités économiques leur font souvent défaut. L'ONUUDI appuie leur autonomisation dans tous les domaines d'activité, intégrant la question de leur inclusion dans l'ensemble de ses programmes. À petite échelle, elle veille à ce que les jeunes puissent accéder aux compétences requises, qu'ils ne soient pas discriminés sur le plan professionnel et qu'ils aient les moyens et la motivation voulus pour lancer leur propre entreprise ; à moyenne échelle, elle s'assure par exemple que les écoles professionnelles et les centres de formation apportent des compétences utiles et certifiées et que les banques sont capables d'évaluer les propositions d'investissement soumises par des jeunes ; et à grande échelle, elle encourage l'adoption de politiques adaptées aux jeunes, telles que des programmes nationaux de formation professionnelle ou des politiques en faveur de l'entrepreneuriat.

72. L'autonomisation des jeunes suppose également d'en faire des partenaires et des parties prenantes. L'ONUUDI entend intensifier encore sa coopération avec les réseaux de jeunes aux niveaux national et mondial, afin de renforcer le consensus selon lequel les jeunes jouent un rôle moteur dans la transformation économique et sont ceux qui ont le plus à gagner d'un développement industriel inclusif et durable.

73. En outre, en matière de développement industriel inclusif et durable, l'ONUUDI s'appuie sur les principes relatifs aux droits humains, notamment en ce qu'elle met l'accent sur le relèvement économique au lendemain d'une crise ou d'un conflit, en

recourant à la restauration des capacités productives, à la reconstruction et aux moyens de subsistance durables pour autonomiser les populations des pays et des régions sortant de situations de crise.

74. Par ailleurs, au sein des États Membres de l'ONUDI, trois groupes sont classés par l'ONU parmi les pays les plus vulnérables : les pays les moins avancés (PMA), les pays en développement sans littoral (PDSL) et les petits États insulaires en développement (PEID). Les efforts visant à satisfaire les besoins et les aspirations de ces groupes font partie intégrante du Programme 2030, et les stratégies sur mesure de développement industriel inclusif et durable donnent naissance à des solutions bien adaptées aux priorités de développement qui leurs sont propres. Dans le cadre de l'assistance qu'elle apporte aux PMA, aux PDSL et aux PEID, l'ONUDI accorde une priorité stratégique aux mesures destinées à répondre de manière plus ciblée aux besoins de ces États Membres, en coordination avec les partenaires de développement appartenant ou non au système des Nations Unies pour le développement.

#### *Initiative spéciale en faveur du relèvement après la COVID-19*

75. La période 2022-2025 sera celle du contrecoup de la crise socioéconomique majeure provoquée par la pandémie de COVID-19. L'analyse de l'ONUDI indique une baisse prolongée et généralisée de la production dans la plupart des pays, toutes catégories de revenus confondues. Le secteur manufacturier, à quelques exceptions près<sup>5</sup>, a été durement touché par la pandémie, du côté tant de la demande que de l'offre. D'un autre côté, la crise a également accéléré certaines tendances, comme l'adaptation en cours de la production au numérique ou la régionalisation des chaînes de valeur, qui pourraient largement contribuer à favoriser la résilience. La pandémie a montré de manière flagrante que les capacités manufacturières de base étaient essentielles pour réagir rapidement face aux situations d'urgence planétaire et assurer la sécurité nationale. À ce titre, on ne saurait trop insister sur le rôle des nouvelles politiques industrielles.

76. Le mandat de l'ONUDI concorde pleinement avec la nécessité pour ses États Membres de relever les défis et de saisir les occasions dont il est question plus haut pour faire face à la crise et s'en relever. Compte tenu de l'importance d'un développement industriel inclusif et durable dans la « reconstruction en mieux », le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 prévoit une initiative spéciale en faveur du relèvement après la COVID-19. Bien que l'évolution de la pandémie soit imprévisible, la période quadriennale 2022-2025 sera marquée par les efforts que déploieront les pays pour se remettre de la COVID-19 et de ses répercussions.

77. Axée sur la relance socioéconomique, l'initiative spéciale s'inscrivant dans le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 viendra compléter les activités actuellement menées pour lutter contre la pandémie et concrétisera le dispositif d'intervention et de relèvement face à la COVID-19 adopté par l'Organisation<sup>6</sup>.

78. Cette initiative spéciale à l'échelle de l'ONUDI aide les États Membres de l'Organisation à se remettre de la pandémie, le présent cadre de programmation à moyen terme accordant une attention ciblée à cette question, qu'il intègre par ailleurs de manière transversale. Elle consistera notamment dans la mise en œuvre d'interventions consacrées au relèvement après la COVID-19, dont il sera rendu compte. La plupart, sinon la totalité des travaux de l'ONUDI contribueront à ce relèvement, ce qui justifie une approche généralisée. Par l'intermédiaire de ses mécanismes de communication, l'Organisation établira périodiquement des rapports sur les activités entreprises au titre de cette initiative spéciale et leurs résultats.

---

<sup>5</sup> Par exemple, la production de dispositifs médicaux et de services numériques a connu un essor pendant la pandémie.

<sup>6</sup> Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. *Responding to the crisis, Building a better future* (Vienne, 2020).

### 3. Contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable : la chaîne de résultats de l'ONUDI

79. La chaîne de résultats de l'ONUDI montre le lien de causalité entre les activités que mène l'Organisation et les résultats qu'elle obtient aux niveaux national, régional et mondial. On voit en figure 1 les résultats obtenus par l'ONUDI ainsi que sa contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable représentés sous la forme de la chaîne de résultats.

80. Plus on descend dans la chaîne de résultats, plus l'ONUDI a la maîtrise de ses activités et doit rendre compte des résultats, dans les limites des ressources allouées. La partie supérieure de la chaîne de résultats montre les résultats obtenus par l'Organisation dans sa sphère d'influence (résultats ayant des retombées) et pour lesquels la responsabilité est partagée entre l'ONUDI et les parties prenantes concernées.

#### a) Services et opérations de l'Organisation

81. Tout en bas, la figure montre les contributions financières et les ressources humaines dont dispose l'ONUDI, ainsi que l'efficacité et l'efficience de leur gestion aux fins du bon fonctionnement de l'Organisation. Cette condition préalable essentielle à tous les résultats de l'Organisation correspond au résultat 5 du programme et des budgets pour 2022-2023, et porte sur les services qu'elle fournit tels que la gestion des ressources humaines, les services financiers, les achats, les services informatiques, et d'autres domaines similaires.

82. S'efforçant d'améliorer en permanence son efficacité et son efficience, l'ONUDI intensifiera ses efforts en vue d'innover en matière de gestion interne, de s'aligner sur les meilleures pratiques et d'y contribuer pour soutenir un développement industriel inclusif et durable, de promouvoir une culture de la qualité et des résultats, et de renforcer la responsabilité et la gouvernance afin de rester un partenaire fiable et porteur de changements pour ses États membres. En 2022-2025, l'ONUDI consolidera ses acquis et poursuivra sur la voie de la réforme.

#### b) Gestion aux fins de l'intégration et de la transposition des résultats à une plus grande échelle

83. La « gestion aux fins de l'intégration et de la transposition des résultats à une plus grande échelle » décrit la stratégie de gestion des programmes, services, produits, activités et réalisations de l'ONUDI qui vise à améliorer leur intégration et les synergies entre ceux-ci, et à transposer à une plus grande échelle leurs résultats en matière de développement. L'optimisation des résultats qui sont porteurs de changements profonds constitue l'objectif final de la gestion de l'Organisation.

84. Cet élément du cadre logique englobe aussi bien des produits, tels que des activités de renforcement des capacités ou des publications statistiques, que des mesures de la gestion du portefeuille, telles que la qualité des projets et programmes soumis ou le pourcentage de ceux-ci accordant une attention notable à la problématique femmes-hommes. Selon les critères d'évaluation, il comprend également le résumé des enseignements tirés des évaluations. Il correspond au résultat 4 du programme et des budgets 2022-2023 ([IDB.49/5-PBC.37/5](#)).

85. La « gestion aux fins de l'intégration et de la transposition des résultats à une plus grande échelle » est le lien essentiel entre les ressources programmables dont dispose une organisation qui fonctionne bien et les résultats de ses activités à l'appui de ses États Membres. L'ONUDI est pleinement responsable de ces réalisations, comme le prévoient les accords de financement s'y rapportant.

86. La capacité de l'ONUDI à gérer ses ressources d'une manière qui soit plus axée sur les programmes et moins sur les projets est déterminée par la nature de sa structure

de financement. L'Organisation s'est engagée dans un dialogue permanent avec ses États Membres et ses partenaires financiers afin de développer l'utilisation du financement au niveau des programmes, qui se prête mieux à l'obtention des résultats à grande échelle, et elle maintiendra ce dialogue.

#### *Produits et fonctions*

87. Les produits de l'ONUDI sont les résultats immédiats de ses activités, sur lesquels elle exerce un contrôle. Ils regroupent les fonctions<sup>7</sup> lui incombant en vertu de sa Constitution : coopération technique, analyse des politiques et conseils, élaboration de normes, et mobilisation et partenariats. Ces fonctions sont expliquées dans le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021.

88. Compte tenu de ce qui précède, en 2022-2025, l'Organisation donnera la priorité aux approches intégrées et axées sur les programmes, qui tirent parti des interventions sectorielles associées à un soutien politique et normatif en amont, en mobilisant des partenariats multipartites pour transposer les résultats à une plus grande échelle.

89. **La coopération technique** est la fonction première de l'exécution des programmes de l'ONUDI et l'un de ses principaux atouts, qui fait fond sur sa solide compétence technique pour soutenir les stratégies de renforcement des capacités. L'Organisation s'attachera de plus en plus à intégrer les interventions de coopération technique, y compris les activités pilotes de démonstration, dans des cadres de programmation plus larges. Elle continuera également d'adapter ses interventions aux divers besoins de ses États Membres, en application des stratégies particulières pour les pays les moins avancés, les pays à revenu intermédiaire, les petits États insulaires en développement, etc. Les produits typiques de cette fonction sont, entre autres, la formation, les boîtes à outils et l'acquisition de biens, tels que des technologies ou des logiciels.

90. **L'analyse des politiques et le conseil** restent un rôle fondamental de l'ONUDI dans le soutien qu'elle apporte à ses États Membres et un facteur de réussite essentiel pour accroître les retombées en matière de développement. Les diagnostics de pays et les services de conseil en matière de politique sont donc des aspects fondamentaux de l'assistance qu'apporte l'Organisation, et ils sont étroitement liés aux interventions de coopération technique. En outre, la production et la diffusion de connaissances d'intérêt public pour l'élaboration de politiques en matière de développement industriel inclusif et durable sont de plus en plus demandées, en particulier à la suite de la crise socioéconomique résultant de la pandémie de COVID-19. Cette fonction s'appuie sur l'expertise sectorielle unique de l'ONUDI et sur des statistiques industrielles complètes. Les produits typiques sont, entre autres, l'élaboration de politiques et de stratégies industrielles et la production de données et de publications statistiques.

91. **L'élaboration de normes** est essentielle pour les activités de l'ONUDI. Comme il est expliqué en détails dans le programme et les budgets 2022-2023, l'Organisation participera au cours des prochaines années aux processus de normalisation ainsi qu'au soutien à la mise en œuvre correcte des normes. Cette fonction, en plus des services de conseil stratégique qu'elle propose, confirme le rôle normatif de l'ONUDI.

---

<sup>7</sup> Par souci de clarté et de simplicité, les résultats correspondant à chaque fonction apparaissent séparément dans le cadre intégré de résultats et de performance.

*Vers un rôle normatif renforcé*

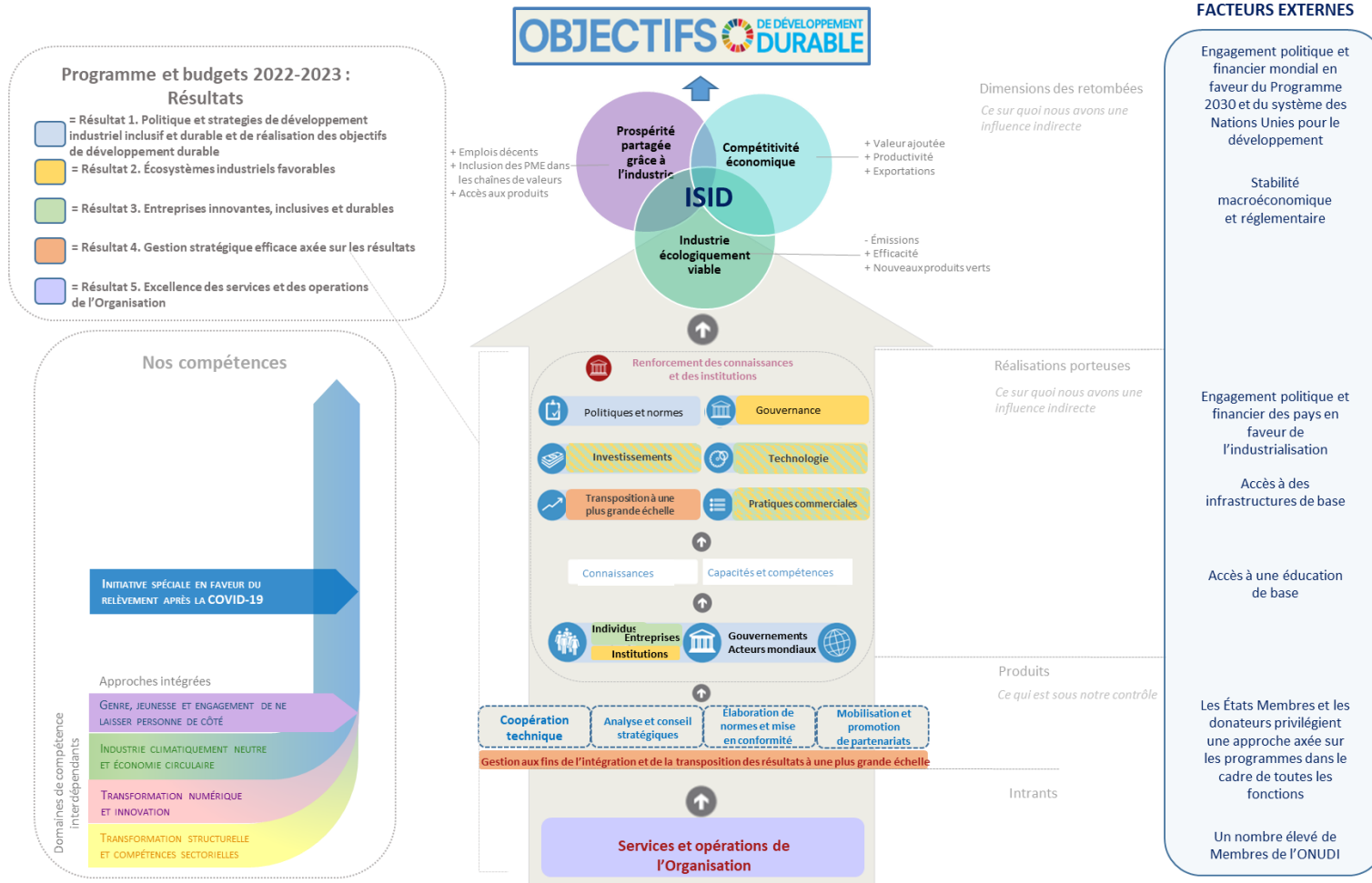
Au cours de la période 2022-2025, l'ONUDI donnera la priorité, selon les besoins et les possibilités, au renforcement de son rôle normatif, comme le prévoit, entre autres, la Déclaration de Lima. Tout en reconnaissant que la coopération technique est « la principale fonction opérationnelle de l'ONUDI », la Déclaration précise que les fonctions normatives peuvent avoir un « effet catalyseur sur plusieurs aspects de l'élargissement du développement industriel inclusif et durable aux niveaux mondial, régional et national ». Sans nuire à l'exercice d'autres fonctions, la confirmation du rôle normatif de l'Organisation permettra de garantir la cohérence des programmes en vue de transposer les résultats à une plus grande échelle. Cela assurera également une adhésion plus stricte aux tendances et aux directives du système des Nations Unies dans le cadre de la mise en œuvre de la décennie d'action au niveau national.

Le rôle normatif de l'ONUDI est défini dans le présent document comme l'association d'un leadership éclairé, de conseils pratiques et d'activités d'élaboration de normes. Les fonctions normatives énumérées à l'Article 2 de l'Acte constitutif de l'ONUDI comprennent les services de réglementation et de conseil et l'aide à l'élaboration de stratégies et de produits de réflexion à l'appui d'un développement industriel équilibré et harmonieux. L'Acte constitutif désigne également l'ONUDI comme l'entité centrale chargée de lancer, de coordonner et de suivre les activités dans le domaine du développement industriel.

Les activités normatives consistent à la fois en des biens collectifs internationaux et en une assistance directe dans les pays. Si ces deux volets sont importants, l'affectation des ressources peut avoir une incidence sur la capacité de l'Organisation à s'acquitter du premier et, partant, sur sa capacité à influencer le débat sur le développement mondial et le programme correspondant.

92. **La mobilisation et les partenariats** sont des éléments fondamentaux du rôle d'une petite organisation dotée d'un mandat important comme l'ONUDI. La capacité de l'Organisation à obtenir des résultats à grande échelle dépend essentiellement de la planification et de la mise en œuvre de programmes reposant sur des partenariats. Conformément au mandat qui lui a été confié de longue date, et pour faire suite à la Déclaration d'Abou Dhabi, l'ONUDI va renforcer ses accords de partenariat avec diverses parties prenantes, notamment le secteur privé, pour catalyser la transformation systémique débouchant sur un développement industriel inclusif et durable. Les produits typiques de cette fonction sont l'organisation de forums mondiaux et d'autres événements, réseaux et plateformes convoqués par l'ONUDI, ainsi que des interventions conjointes en partenariat avec les Nations Unies et des entités publiques et privées ne faisant pas partie des Nations Unies.

Figure 1  
Cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 dans le cadre logique de l'ONUDI



*Partenariats pour le développement*

Les partenariats porteurs de transformations et axés sur l'impact sont essentiels pour favoriser le passage à une industrialisation inclusive et durable à l'échelle et au rythme nécessaires à la réalisation du Programme 2030. Réunir des partenaires appartenant à divers secteurs aux fins de la coopération industrielle, des investissements, de l'échange de connaissances et le leadership transformateur restera un élément central de la contribution de l'ONUDI. Renforcée par les orientations données par les États Membres dans la Déclaration d'Abou Dhabi, l'ONUDI continuera de promouvoir des partenariats plus solides entre les gouvernements, le secteur privé, la société civile, la communauté internationale, les Nations Unies et toutes les parties prenantes, afin de catalyser l'action et d'accroître l'impact en faveur du développement industriel inclusif et durable et des objectifs de développement durable.

Forte de sa longue expérience et de son leadership éclairé, l'ONUDI est particulièrement bien placée pour s'associer au secteur privé et devenir un agent essentiel du changement en faveur d'un développement industriel inclusif et durable. Dans le même temps, l'Organisation tirera parti de la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement et s'emploiera à renforcer les partenariats au sein du système des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national. La coopération Sud-Sud et triangulaire et les approches régionales restent une modalité de partenariat incontournable pour soutenir la promotion d'un développement industriel inclusif et durable dans les pays du Sud. Au niveau national, les programmes de partenariat avec les pays constituent l'approche programmatique à valeur ajoutée de l'ONUDI pour mobiliser des actions et des flux d'investissement à grande échelle, en complète synergie avec les priorités et les stratégies de développement industriel des pays.

**c) Renforcement des connaissances et des institutions**

93. Le « renforcement des connaissances et des institutions » est le domaine de résultats du cadre logique de l'ONUDI. Il comprend les résultats qui ne sont pas de son ressort mais qui sont directement influencés par ses interventions. Ces résultats sont au centre de l'histoire de la contribution de l'ONUDI au développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable, et représentent donc la principale preuve de la valeur ajoutée de l'Organisation.

94. Le « renforcement des connaissances et des institutions » correspond aux résultats 1, 2 et 3 du programme et des budgets 2022-2023, sur la base de la catégorisation générale des résultats liés aux acteurs intervenant à petite, à moyenne et à grande échelle.

*Intervenants influencés et impliqués*

95. L'ONUDI continuera de collaborer étroitement avec l'ensemble des parties prenantes concernées par l'industrialisation afin d'acquérir des connaissances et des compétences pour l'avenir et d'être en mesure de transformer les comportements essentiels en vue de parvenir à un développement industriel inclusif et durable. Selon son cadre logique, l'ONUDI favorise le changement de comportement à trois niveaux :

a) *Les acteurs intervenant à petite échelle* : les entreprises sont en mesure de stimuler leur capacité d'innovation, d'adopter des modèles circulaires et les meilleures technologies à faible émission de carbone et numériques disponibles, et d'appliquer et de développer les meilleures pratiques en vue de parvenir à un développement industriel inclusif et durable. Les personnes qui aspirent à entrer sur le marché du travail du secteur industriel ou à créer des entreprises, notamment les



femmes, les jeunes et les groupes défavorisés, sont autonomisées grâce au renforcement de leurs compétences industrielles, écologiques et numériques, ainsi que de leurs capacités de leadership. Les consommateurs sont encouragés et incités à se tourner de préférence vers des produits plus sûrs et plus durables. Les résultats liés à cette catégorie d'acteurs correspondent au résultat 3 du programme et des budgets 2022-2023 ;

b) *Les acteurs intervenant à moyenne échelle* : les parties prenantes et les institutions sont encouragées à travailler en partenariat, à établir des réseaux et à diffuser leurs connaissances. L'ONUDI contribue au développement d'écosystèmes industriels dynamiques qui accélèrent, entre autres, l'innovation et les solutions énergétiques propres ; respectent la sécurité industrielle et les normes de qualité ; facilitent les liens commerciaux et l'accès aux chaînes de valeur mondiales ; et mobilisent les investissements publics et privés en faveur d'un développement industriel inclusif et durable. Les résultats liés à cette catégorie d'acteurs correspondent au résultat 2 du programme et des budgets 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) ;

c) *Les acteurs intervenant à grande échelle* : les décideurs politiques nationaux, régionaux et internationaux donnent la priorité à un développement industriel inclusif et durable dans les programmes de développement durable, et introduisent des stratégies industrielles porteuses de transformations. Les pays alignent leurs cadres normatifs sur les meilleures pratiques internationales et renforcent les processus de prise de décisions inclusifs fondés sur des données industrielles et des éléments factuels. Les résultats liés à cette catégorie d'acteurs correspondent au résultat 1 du programme et des budgets 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

96. Il existe un lien direct entre les acteurs avec lesquels s'associe l'ONUDI, les connaissances et les capacités influencées par les interventions de l'Organisation et le changement de leurs comportements essentiels. C'est par une collaboration directe avec les principaux acteurs et parties prenantes, associée à des approches de renforcement des connaissances et des capacités, que l'Organisation incite à des changements de comportement et à des transformations. L'ONUDI a donc adopté un modèle de changement de comportement des acteurs concernés qui décrit sa contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable.

97. L'ONUDI maintient un contact étroit avec les acteurs qu'elle soutient. Cela lui permet de suivre leurs réactions, de savoir s'ils sont satisfaits des services fournis, s'ils y adhèrent et se les approprient – autant de critères de facteurs de réussite essentiels pour garantir la pérennité des transformations.

#### *Connaissances, capacités et compétences*

98. En tant qu'organisation fondée sur le savoir, l'ONUDI fait bénéficier les acteurs mobilisés de ses connaissances techniques et politiques et leur permet de mettre en commun leurs propres connaissances. Elle produit et diffuse en tant que bien public de nouvelles connaissances sur le développement industriel, notamment au moyen de la recherche et des données, ainsi que de l'échange de pratiques exemplaires. La durabilité des résultats étant un facteur essentiel de succès, l'Organisation cherche à renforcer les capacités et les compétences des acteurs des systèmes industriels auxquels elle apporte son soutien.

#### *Domaines de changement de comportement*

99. Les retombées de l'action de l'ONUDI en matière de développement industriel inclusif et durable s'expliquent surtout par la capacité qu'a l'Organisation d'induire des changements dans les comportements clefs relatifs au développement industriel. Le cadre logique recense cinq principaux domaines dans lesquels s'opère ce



changement de comportement, ainsi qu'un domaine transversal se rapportant au suivi de la « transposition à une plus grande échelle ». Les principaux domaines sont les suivants :

- a) Changements sur le plan des pratiques professionnelles : adoption, dans les entreprises, de nouveaux systèmes, protocoles ou méthodes de gestion ; mise au point de nouveaux produits ; et création de jeunes pousses ;
- b) Technologies : élaboration ou adoption de technologies par les entreprises, les institutions et autres acteurs concernés ;
- c) Politiques et normes : changement de comportement des décideurs, qui élaborent ou adoptent des politiques nouvelles ou révisées. Il s'agit également de la définition ou de l'adoption de normes et de lignes directrices par les acteurs concernés ;
- d) Investissements : facilitation des investissements, sur le plan tant des propositions faites, par exemple, par des entreprises que des accords d'investissement conclus ;
- e) Gouvernance : renforcement des institutions et augmentation du nombre de parties prenantes ayant adopté des modèles de collaboration améliorés, tels que les groupements d'entreprises et les réseaux.

100. En outre, dans le cadre logique de l'ONUDI, la « transposition à une plus grande échelle » apparaît comme un domaine de résultat<sup>8</sup> essentiel pour comprendre la contribution de l'Organisation à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. Elle se produit lorsque l'évolution des comportements dont il est question intervient chez une population plus large que les bénéficiaires directs du soutien apporté, habituellement par la reproduction et la généralisation, ce qui démontre que les résultats obtenus sont porteurs de changements profonds. Il s'agit pour l'ONUDI d'un résultat fondamental, constituant l'objectif final de gestion qui sous-tend les cadres de programmation à moyen terme 2018-2021 et 2022-2025.

#### **d) Retombées en matière de développement industriel inclusif et durable**

101. La partie supérieure de la figure 1 illustre le niveau de la chaîne de résultats de l'ONUDI qui correspond aux retombées, à savoir un développement industriel inclusif et durable. À ce niveau, la contribution de l'Organisation à un changement en profondeur peut être considérée comme relevant de son influence indirecte.

102. Les retombées en matière de développement industriel inclusif et durable s'articulent autour des trois dimensions du développement durable. Celles-ci font écho aux composantes indissociables, mais distinctes, d'un développement industriel inclusif et durable. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 reprend la description de ces dimensions des retombées figurant dans le cadre intégré de résultats et de performance, qui les détaille encore en trois sous-domaines :

- a) **Compétitivité économique** : La dimension économique des retombées en matière de développement industriel inclusif et durable correspond à l'élévation des niveaux de revenus provenant d'activités industrielles, que celle-ci découle d'une augmentation de la productivité et de la réalisation d'économies dans les processus de production ou de la génération de revenus et de dividendes par le travail dans les secteurs industriels. Elle est étayée par des facteurs de compétitivité tels que la productivité et les exportations :

---

<sup>8</sup> Même si dans le cadre intégré de résultats et de performance, ce résultat est mesuré à l'aune d'un indicateur de performance du portefeuille plutôt que d'un changement de comportement proprement dit, la transposition à une plus grande échelle renvoie à la reproduction ou à la généralisation des comportements susmentionnés.

- i) Augmentation de la valeur ajoutée ;
- ii) Augmentation de la productivité ; et
- iii) Augmentation des exportations ;

b) **Prosperité partagée grâce à l'industrie** : La dimension sociale des retombées renvoie à l'inclusivité d'un développement industriel inclusif et durable. La création d'emplois et le maintien dans l'emploi sont les voies les plus directes par lesquelles celui-ci aboutit à l'inclusion sociale. Les emplois décents dans l'industrie manufacturière ou les secteurs connexes sont ventilés par sexe et, dans la mesure du possible, selon des catégories supplémentaires qui permettent de suivre l'inclusion des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. En outre, la participation des PME à l'économie assure généralement une meilleure répartition des revenus. L'amélioration de l'accès aux biens manufacturés et aux actifs de production, un aspect essentiel de l'inclusion sociale par la demande, relève également de cette dimension sociale :

- i) Emplois décents ;
- ii) Inclusion des PME dans les chaînes de valeur ; et
- iii) Amélioration de l'accès aux produits ;

c) **Industrie écologiquement viable** : La dimension environnementale d'un développement industriel inclusif et durable a à voir avec les retombées des interventions menées par l'ONUDI pour réduire les émissions de dioxyde de carbone et d'autres polluants, accroître l'efficacité énergétique et la maîtrise des ressources, et appuyer la production de biens verts et de services connexes :

- i) Réduction des émissions ;
- ii) Maîtrise des ressources accrue ; et
- iii) Biens et services verts.

e) **Contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable, et corrélation entre ces deux aspects**

103. En promouvant un développement industriel inclusif et durable, l'ONUDI contribue à la réalisation d'un grand nombre d'objectifs de développement durable, comme l'ont reconnu ses États Membres<sup>9</sup>. Ce constat concorde avec les éléments montrant que l'industrialisation inclusive et durable est un facteur majeur du développement durable car, lorsque le développement industriel revêt ces deux qualités, il engendre un certain nombre de résultats aux vastes retombées, comme la création de valeur ajoutée, la création d'emplois ou la réduction des émissions d'origine industrielle<sup>10</sup>. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 confirme cette approche et résume en annexe l'analyse étayant ces arguments.

f) **Facteurs externes**

104. Comme indiqué ci-dessus, plus on se situe à un niveau élevé de la chaîne de résultats, plus l'influence des risques et des facteurs externes est forte. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 de l'ONUDI tient compte de la variété des facteurs et des agents qui influent sur l'avènement d'un développement industriel inclusif et durable, et qui parfois l'entravent. La concrétisation des résultats et des retombées prévus dépend non seulement des interventions de l'Organisation, mais aussi de l'environnement externe. Inversement, la capacité de l'ONUDI de maîtriser les risques associés à ces facteurs externes augmente à mesure que l'on se déplace

---

<sup>9</sup> Voir, par exemple, IDB.44/Dec.8.

<sup>10</sup> Voir, par exemple, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. *Industrialization as the driver of sustained prosperity* (Vienne, 2020).

des retombées vers les maillons inférieurs de la chaîne des résultats. Pour les domaines situés au sommet, l'Organisation ne peut que recourir à des plans d'urgence, comme elle l'a fait au début de 2020 lorsque la pandémie de COVID-19 s'est déclarée. Face aux risques liés aux résultats intermédiaires, elle a la possibilité d'adopter des mesures d'atténuation dans le cadre de sa politique de gestion des risques institutionnels. En ce qui concerne les résultats et les risques figurant en bas de la chaîne, l'ONUDI peut prendre des mesures anticipées et préventives qui, associées à une bonne communication avec les parties prenantes, permettent une gestion fiable des risques. Entre 2022 et 2025, elle accélérera la mise en œuvre de sa politique remaniée de gestion des risques institutionnels.

105. Le système de développement complexe qui définit et entoure le cadre traditionnel du secteur manufacturier est en constante évolution. Une grande diversité de facteurs horizontaux, d'hypothèses et de conditions influent sur la portée des interventions de l'ONUDI et sur la possibilité de parvenir à un développement industriel inclusif et durable au niveau des pays. Les spécificités relatives aux pays, aux secteurs ou même aux produits viennent accroître la complexité.

106. Très récemment, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière la vulnérabilité des systèmes industriels et des chaînes d'approvisionnement mondiales face aux bouleversements externes, ainsi que les conséquences socioéconomiques de cette vulnérabilité. La pandémie a transformé le paysage mondial du développement industriel, s'accompagnant d'une incertitude accrue quant aux effets économiques futurs, mais amenant aussi à bien prendre conscience de la nécessité d'assurer la résilience du développement industriel.

107. La planification et la mise en œuvre des interventions en matière de développement exigent donc que l'ensemble des parties prenantes partagent une compréhension approfondie des facteurs externes qui les concernent. Il y va de l'efficacité de l'action de l'ONUDI et du pouvoir transformateur des résultats qu'elle produit. On trouvera ci-après quelques-uns des principaux risques et facteurs externes qui influent sur les résultats prévus dans le cadre logique de l'Organisation.

**108. Engagement politique et financier mondial en faveur du Programme 2030 et du système des Nations Unies pour le développement.** Ce groupe de facteurs externes correspond aux « Résultats mondiaux en matière de développement » du cadre intégré de résultats et de performance et repose sur l'hypothèse que la communauté internationale et le système multilatéral sont favorables au développement en tant que bien public mondial. Ce postulat est également à la base de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Sans l'engagement politique et financier de la communauté internationale envers le système multilatéral en général, et la reconnaissance du fait qu'un développement industriel inclusif et durable est un élément fondamental du Programme 2030 en particulier, l'ONUDI ne sera pas en mesure de jouer son rôle de catalyseur de la réalisation des objectifs de développement durable par un développement industriel inclusif et durable.

**109. Stabilité macroéconomique et réglementaire.** Ces facteurs correspondent aux retombées en matière de développement industriel inclusif et durable. Au niveau des pays, celles-ci peuvent être compromises par un environnement macroéconomique et réglementaire instable et imprévisible. Inversement, des conditions macroéconomiques et réglementaires favorables facilitent l'accès à un niveau supérieur de développement industriel, en donnant lieu à une masse critique d'activité économique et à des flux de capitaux nationaux ou étrangers.

**110. Engagement politique et financier des pays en faveur de l'industrialisation.** L'ONUDI fonde ses activités de programmation sur la demande des États Membres. La prise en main des activités par les pays et leur détermination à élaborer des politiques appropriées et de fournir les ressources nécessaires à leur mise en œuvre sont des conditions essentielles au succès des interventions en faveur d'un

développement industriel inclusif et durable. Ces principes sont également au cœur du Programme 2030 dans son ensemble. L'influence de l'ONUDI sur l'engagement des pays à cet égard est souvent limitée par la portée de ses interventions ; dans le cadre de certains projets, l'adoption de politiques favorables et l'engagement des ressources voulues sont donc souvent considérés comme hypothétiques.

111. **Accès à des infrastructures de base.** La mise en place et le fonctionnement d'installations industrielles nécessitent un certain niveau de développement de l'infrastructure matérielle et immatérielle, notamment en ce qui concerne l'accès à l'énergie, le transport à destination et en provenance des marchés, l'eau et l'assainissement ainsi que la connectivité numérique. Toutefois, la plupart de ces questions ne relèvent pas du mandat de l'ONUDI ni de sa chaîne de résultats. L'Organisation s'associe à d'autres institutions, notamment des institutions financières internationales et des gouvernements, pour faciliter la mise en place d'infrastructures suffisantes pour permettre un développement industriel inclusif et durable. Les travaux sur les parcs industriels menés dans le cadre de plusieurs programmes de partenariat pays et l'initiative « BRIDGE for Cities » en sont de parfaits exemples.

112. **Accès à une éducation de base.** L'éducation influe sur les résultats en matière de développement industriel inclusif et durable dans tous les secteurs. Plusieurs interventions de l'ONUDI portent sur le développement des compétences, de l'élaboration de programmes scolaires à la formation professionnelle en passant par les programmes de développement de l'esprit d'entreprise. Toutefois, les niveaux d'éducation existant dans les pays sont des facteurs externes souvent décisifs de réussite des interventions de l'Organisation. Cela vaut non seulement pour l'enseignement primaire, mais aussi, selon le niveau d'industrialisation, pour les programmes d'enseignement des STIM.

113. **Les États Membres et les donateurs privilégient une approche axée sur les programmes dans le cadre de toutes les fonctions.** Ce facteur externe est lié au niveau du cadre intégré de résultats et de performance intitulé « Gestion aux fins de l'intégration et de la transposition des résultats à une plus grande échelle ». Une approche fragmentée, axée sur les projets, ne permettra probablement pas d'atteindre les objectifs de l'ONUDI consistant à aider pleinement les pays à parvenir à un développement industriel inclusif et durable à grande échelle. L'appui politique et financier sans faille des États Membres à la réforme de l'ONUDI et à sa transition vers une approche plus intégrée et axée sur les programmes est une condition essentielle au succès de l'action que l'Organisation mène en faveur d'un développement industriel inclusif et durable.

114. **Un nombre élevé de Membres de l'ONUDI** est une condition préalable à l'efficacité et à l'efficacé des services et des opérations de l'Organisation. Une adhésion faible érode le poids politique et la base financière qui déterminent l'efficacité de ses programmes et son importance stratégique dans le programme de développement international. Inversement, une redynamisation du rôle moteur et de l'appui des États Membres peut accélérer le lancement d'initiatives et de programmes axés sur les retombées et contribuer à leur succès.

## C. Cadre de gestion

115. Le cadre programmatique de l'ONUDI repose sur une gestion efficace et efficiente axée sur les résultats à tous les niveaux. Celle-ci permet une gestion des programmes intégrée, axée sur les retombées et la qualité, qui est elle-même essentielle à l'obtention de résultats en matière de développement à grande échelle. Elle favorise également un fonctionnement interne optimal, condition d'une Organisation en bonne santé qui contribue avec succès à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable.

116. Le cycle précédent du cadre de programmation à moyen terme a créé au sein de l'ONUDI une importante dynamique tendant à mettre davantage l'accent sur les résultats et à instituer une culture de la qualité, de la gestion des risques, de la responsabilité, de la déontologie et de la transparence. Le présent cycle se caractérise entre autres par une modernisation des systèmes de gouvernance, de gestion axée sur les résultats et de gestion des risques de l'Organisation, laquelle est prête à donner suite à ses engagements. En consolidant les progrès accomplis et en redoublant d'efforts, l'ONUDI deviendra plus efficace et efficiente encore et renforcera sa position de partenaire de confiance des États Membres dans le cadre de leur transition vers un développement industriel inclusif et durable.

117. L'ONUDI est consciente que l'innovation est un bon moyen d'optimiser son fonctionnement, d'utiliser au mieux ses ressources et de se doter des connaissances et des capacités qui lui permettront de répondre efficacement aux attentes de ses États Membres et de ses partenaires, en se reposant sur un personnel diversifié, compétent, engagé et respectueux de la déontologie. Elle continuera par ailleurs à aligner ses mécanismes de gestion et d'action sur ceux du système des Nations Unies et à participer pleinement aux mécanismes de coordination à l'échelle du système et à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Les partenariats multipartites restent également un axe prioritaire pour promouvoir un développement industriel inclusif et durable aux niveaux national, régional et mondial, et pour aider à harmoniser les efforts déployés par les États Membres et la communauté internationale en vue de tenir les promesses de la décennie d'action.

## **1. Gestion axée sur les résultats**

118. Forte des progrès considérables réalisés ces dernières années, l'Organisation reste déterminée à renforcer ses systèmes de gestion axée sur les résultats afin d'accroître l'efficacité et la responsabilité et, à terme, de maximiser les retombées. Les évolutions notables impulsées par le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 en témoignent. L'Organisation utilise désormais un cadre intégré de résultats et de performance (AI/2020/02) dont les résultats et les indicateurs complètent le cadre logique. De même que le nouveau cadre d'assurance de la qualité de l'ONUDI (DGB/2019/11), il est pleinement opérationnel, étayé par un ensemble croissant d'outils, de modèles et de supports de renforcement des capacités.

119. Avec le présent cycle du cadre de programmation à moyen terme, l'Organisation achève l'harmonisation et l'intégration de tous les documents de planification stratégique. En réponse à la demande formulée par les États Membres dans la décision GC.18/Dec.14, l'ONUDI a adopté une structure axée sur les résultats pour le programme et les budgets 2022-2023. Le programme et les budgets axés sur les résultats lient les ressources ordinaires et les contributions volontaires à des résultats mesurables à obtenir en vue d'un développement industriel inclusif et durable et de la réalisation des objectifs de développement durable. Les progrès accomplis dans la réalisation de ces résultats sont évalués à l'aune des cibles associées aux indicateurs du cadre intégré de résultats et de performance. Des plans de travail formels alignés sur le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance permettront d'exécuter le programme et les budgets en appliquant pleinement les principes de responsabilité, de transparence et de budgétisation axée sur les résultats. Parallèlement, le Rapport annuel de l'ONUDI utilise le cadre intégré de résultats et de performance pour démontrer, à l'aide d'un ensemble complet d'éléments, la performance de l'ONUDI et sa contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. Pour rendre compte de ses activités, l'Organisation s'appuie, entre autres, sur un système informatique actualisé qui permet de suivre l'exécution du programme et des projets en fonction du cadre intégré de résultats et de performance, illustrant ainsi la pertinence et la transposabilité à différentes échelles du cadre de résultats.

120. Des pratiques fiables de gestion axée sur les résultats sont appliquées dans le cadre d'autres initiatives visant à renforcer l'efficacité de la gestion et des opérations de l'ONUDI. C'est le cas pour la mise à jour du dispositif d'application du principe de responsabilité et de la politique de gestion des risques, dont il est question plus loin. Le présent cycle du cadre de programmation à moyen terme sera décisif pour consolider les progrès accomplis, transposer à une plus grande échelle les initiatives de gestion axée sur les résultats et mener à bien l'intégration de systèmes reposant sur ce mode de gestion dans l'ensemble des opérations, services, produits et interventions de l'ONUDI.

## **2. Gouvernance, responsabilité et gestion des risques**

121. La responsabilité est une pierre angulaire de toute organisation. Elle conditionne l'obtention de résultats de grande qualité, l'efficacité de la gestion et des opérations et le respect de normes d'intégrité élevées. L'ONUDI a considérablement renforcé son cadre de gouvernance en matière de responsabilité. Elle est désormais dotée d'un système de responsabilité remanié et intégré qui harmonise – conformément à l'Acte constitutif de l'ONUDI – la planification des programmes et la budgétisation, la gestion des résultats et de la performance, le contrôle interne et la gestion des risques, les normes de contrôle, de déontologie et d'intégrité. Ce système repose sur trois dispositifs interdépendants : le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'ONUDI, le dispositif de contrôle interne et la politique de gestion des risques institutionnels. Ceux-ci obéissent aux bonnes pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies et s'appuient sur les règlements et les systèmes de gestion axée sur les résultats de l'ONUDI pour assurer une gouvernance structurée qui permette un contrôle interne et une gestion des risques efficaces.

122. La bonne gouvernance organisationnelle, la responsabilité, la transparence et la gestion axée sur les résultats sont tributaires d'une saine gestion des risques à tous les niveaux. La gestion des risques « permet à l'Organisation d'avancer tout en gérant les effets de l'incertitude sur la réalisation de ses objectifs »<sup>11</sup>. La nouvelle politique de gestion des risques institutionnels de l'ONUDI systématise la gestion des risques en son sein, et l'intègre pleinement dans les systèmes de gestion axée sur les résultats et le système de responsabilité de l'Organisation.

123. Somme toute, le système de responsabilité amélioré de l'ONUDI constitue un socle important pour continuer à promouvoir une culture de résultats et de gestion des risques dans l'Organisation. Il renforce la transparence et la responsabilité dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité, contribuant en fin de compte à faire en sorte que l'Organisation s'acquitte efficacement de son mandat.

## **3. Gestion des ressources humaines**

124. Une gestion efficace des ressources humaines est indispensable à l'exécution efficiente des services et des opérations de l'ONUDI, à la gestion efficace de l'Organisation et de ses programmes, et donc à l'obtention de ses résultats en matière de développement. L'ONUDI continue de parfaire sa gestion des ressources humaines, notamment par le renforcement institutionnel et la gestion des connaissances, ainsi qu'en s'attachant à améliorer la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes. Sous-tendus à la fois par l'innovation et l'adoption des meilleures pratiques du système des Nations Unies, ces perfectionnements permanents contribuent en définitive à accroître la responsabilité et la diversité du personnel de l'ONUDI ainsi que l'efficacité, l'efficacité, la transparence et la portée de son action, tant au Siège que sur le terrain.

---

<sup>11</sup> Politique de gestion des risques institutionnels de l'ONUDI (DGB/2021/01).



125. Guidés par la Stratégie 2020-2023 concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Plan d'action sur la parité des sexes pour 2018-2023, les efforts seront encore intensifiés en vue d'améliorer la prospection, le recrutement et le suivi du comportement professionnel et de dispenser des formations sur ce qu'est un environnement de travail favorable, diversifié et inclusif, de façon à atteindre l'objectif de parité des sexes au sein du personnel de l'ONUDI.

#### **4. Gestion des opérations hors Siège**

126. Le réseau des bureaux hors Siège de l'ONUDI est un atout essentiel qui permet à l'Organisation d'entretenir une coopération étroite avec les États Membres et les parties prenantes aux niveaux des régions et des pays, afin d'adapter au mieux leurs priorités à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. Les bureaux hors Siège et les centres régionaux jouent un rôle central pour ce qui est d'assurer la cohérence des programmes et l'alignement stratégique aux niveaux national et régional, et sont un facteur décisif de réussite des programmes de partenariat pays, entre autres initiatives. Ce réseau est également essentiel à la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, les parties prenantes et les partenaires de développement, ainsi qu'à la transposition à grande échelle et à la reproduction des initiatives nationales fructueuses. Il concourt par ailleurs à renforcer la contribution de l'ONUDI à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, en permettant une coopération plus systématique avec les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies. Cela s'est avéré crucial dans le cadre de l'appui coordonné aux plans nationaux d'intervention et de relèvement face à la COVID-19, qui devrait à l'avenir rester une priorité pour de nombreux États Membres.

127. L'entrée en vigueur du mandat renouvelé des bureaux hors Siège dote l'Organisation d'un cadre efficace pour renforcer encore le réseau des bureaux hors Siège et améliorer sa coopération avec le Siège. L'ONUDI poursuivra ses efforts en ce sens, notamment par le développement des capacités sur le terrain, la mise en commun des connaissances et des meilleures pratiques et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des opérations sur le terrain. Ce faisant, elle continue de donner à son réseau de bureaux hors Siège les moyens de promouvoir activement le rôle d'un développement industriel inclusif et durable dans la réalisation des objectifs nationaux de développement durable, y compris en contribuant, sur des aspects liés à l'industrie, au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et aux bilans communs de pays qui s'y rattachent.

#### **5. Gestion des opérations**

128. Une gestion efficiente et efficace des opérations de l'ONUDI est essentielle à la fourniture des services et, en fin de compte, à l'optimisation des résultats en matière de développement. L'Organisation continuera de s'employer à réaliser davantage d'achats axés sur les résultats, en multipliant par exemple les achats axés sur les meilleures pratiques et les objectifs de développement durable, ainsi que les initiatives d'achats écologiques. Ses services d'achats reposent sur une structure organisationnelle souple et adaptable, qui garantit la continuité de ses opérations efficaces et efficaces dans le monde entier et leur apporte une valeur ajoutée.

129. Les technologies de l'information et des communications sont plus que jamais au cœur des activités. Les opérations et les résultats de l'ONUDI sont étayés par des services sûrs et efficaces en la matière. La consolidation de l'infrastructure numérique et la poursuite de la numérisation des activités permettront d'améliorer la transparence, la rentabilité, la fiabilité et l'efficacité dans l'Organisation, favoriseront de nouvelles façons de collaborer en interne ainsi qu'avec les partenaires et les parties prenantes, et étayeront la transformation des modes de fonctionnement dans des domaines d'activité prioritaires tels que le recouvrement intégral des coûts et la mise en œuvre de systèmes de gestion axée sur les résultats, entre autres.

## 6. Gestion financière

130. L'ONUDI continue de s'attacher à optimiser ses ressources tout en veillant à l'intégrité financière. Grâce à une gestion financière efficace et efficiente, qui passe notamment par la conception, l'actualisation et l'application permanentes des politiques et des systèmes financiers, l'ONUDI garantit l'utilisation optimale des ressources ordinaires et extrabudgétaires dont elle dispose. La mise en œuvre du principe du recouvrement intégral des coûts devrait se poursuivre conformément au paragraphe c) ii) de la décision GC.18/Dec.14, à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale des Nations Unies et aux meilleures pratiques du système des Nations Unies et des partenaires financiers. Ce faisant, l'Organisation continuera à réduire au minimum les incidences sur les ressources du budget ordinaire des programmes de coopération technique.

131. Parallèlement, l'ONUDI continuera à rechercher des sources de financement innovantes et variées et mettra en œuvre les accords récemment conclus avec de nouveaux donateurs multilatéraux ayant des priorités synergiques en matière de programmes. Elle poursuivra également la transformation numérique de la gestion financière, en recourant à des technologies novatrices pour accroître l'efficacité et l'efficacité des services financiers, tant en interne qu'à l'extérieur. Elle continuera de dialoguer avec ses partenaires financiers afin de garantir l'allocation et la gestion des ressources qui contribueront le mieux à ce que ses programmes produisent des résultats à grande échelle en matière de développement industriel inclusif et durable.

## 7. Gestion des connaissances

132. Les connaissances et les compétences spécialisées sont des atouts stratégiques pour l'Organisation, comme l'illustrent son cadre logique et ses domaines de compétence. L'un des principaux points forts de l'ONUDI reste de faire en sorte que les connaissances qu'elle génère soient intégrées et les meilleures disponibles, en s'employant sans relâche à améliorer et à généraliser les mécanismes d'apprentissage institutionnel et de gestion des connaissances. L'ONUDI continuera à s'efforcer de maximiser les synergies dans la production et l'exploitation de compétences sur les plans technique, scientifique et politique. Il s'agit notamment de perfectionner les systèmes permettant d'extraire systématiquement les enseignements tirés des interventions qu'elle mène au titre des programmes, de ses activités de mobilisation mondiale et de ses opérations, et d'encourager les échanges transversaux.

133. Une communication efficace entre le Siège et le réseau des bureaux hors Siège, ainsi qu'avec les États Membres et l'ensemble des parties prenantes, reste une priorité lorsqu'il s'agit d'optimiser la contribution de l'ONUDI aux programmes politiques de développement durable aux niveaux national, régional et mondial, en défendant l'opportunité d'accorder un degré de priorité élevé à un développement industriel inclusif et durable et en maximisant les retombées. Il importe de noter qu'à mesure que toutes les initiatives de l'ONUDI incorporent le cadre intégré de résultats et de performance, les informations sont de plus en plus harmonisées, comparables et intégrées. Cela devrait faciliter encore la production de savoir en matière d'industrialisation inclusive et durable, y compris en ce qui concerne les principaux facteurs de réussite, étoffant ainsi les connaissances que l'ONUDI a à offrir aux États Membres et à la communauté internationale.

## IV. Cadre intégré de résultats et de performance

134. Depuis l'adoption, en 2016, du cadre intégré de résultats et de performance, l'ONUDI n'a eu de cesse d'œuvrer à son perfectionnement et à son application. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 a entraîné une refonte de la structure du cadre intégré, aboutissant à l'adoption d'un nouvel ensemble de domaines et d'indicateurs de résultats, qui viennent compléter le cadre logique



(GC.18/CRP.4). Comme ce dernier, le cadre intégré de résultats et de performance relie, dans une chaîne de résultats intégrée, la gestion efficace et efficiente des opérations internes à la gestion et à l'exécution des activités relatives aux programmes et des produits qui en découlent, puis aux réalisations en matière de développement et aux retombées. Il démontre donc de manière crédible que la performance et les résultats de l'ONUDI contribuent à la promotion d'un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. Adopté à tous les niveaux de l'Organisation comme modèle de gestion axée sur les résultats, le cadre intégré de résultats et de performance est progressivement incorporé dans l'ensemble des fonctions, services, produits, programmes et projets de l'ONUDI. La publication du document AI/2020/20 relatif à la gestion axée sur les résultats, qui propose un guide sur le cadre intégré de résultats et de performance de l'ONUDI, marque un jalon à cet égard.

135. Comme pour toute réforme organisationnelle de cette envergure, la mise en application du cadre intégré de résultats et de performance et des cadres sous-jacents exige cohérence et patience à tous les niveaux. Les changements suscités au niveau des conversations, de l'attitude, de la prise de conscience et des compétences du personnel de l'ONUDI sont des indicateurs prometteurs de progrès, qui se traduiront par de meilleurs résultats et des données plus tangibles.

136. Le cadre intégré de résultats et de performance est pertinent pour le mode opératoire de l'Organisation et rend pleinement compte de la complexité des modes d'industrialisation. Au niveau des réalisations, il repose sur une logique de changement de comportement des acteurs concernés. Cette logique renvoie aux activités de terrain menées par l'ONUDI auprès de l'ensemble des acteurs du développement industriel afin d'agir sur leurs connaissances, leur vision, leurs compétences, leurs capacités et leurs comportements qui sont au cœur d'un développement industriel inclusif et durable. Le cadre intégré de résultats et de performance de l'ONUDI est également applicable à différentes échelles. Il rend compte de la contribution apportée par l'ONUDI dans le cadre des différents projets et programmes ainsi qu'à l'échelle des pays ou des régions, voire de l'Organisation tout entière, comme il ressort de ses rapports annuels. Il réalise ainsi une harmonisation globale des conceptions, des formulations et des données.

137. Il importe de noter que le cadre intégré de résultats et de performance n'est pas seulement conçu comme un outil de suivi et d'information, mais aussi comme un dispositif de prise de décisions, à utiliser pour toutes les initiatives et fonctions de l'ONUDI. Le cadre définit également les critères permettant d'attester la performance et les résultats, et contribue ainsi à améliorer l'apprentissage institutionnel et à renforcer l'application du principe de responsabilité.

138. Dans le présent cycle du cadre de programmation à moyen terme, le cadre intégré de résultats et de performance est pleinement appliqué pour la prise de décisions au plus haut niveau des processus officiels de planification stratégique de l'Organisation. Il offre la structure commune permettant d'harmoniser le cadre de programmation à moyen terme, le programme et les budgets 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) axés sur les résultats, les plans de travail de l'Organisation et le Rapport annuel. Il est utilisé dans d'autres initiatives, comme le cadre d'assurance de la qualité et les systèmes remaniés de responsabilité et de gestion des risques, pour garantir la cohérence avec le cadre stratégique de l'Organisation et améliorer la gouvernance, l'efficacité et la transparence de l'ONUDI. La collecte de données ventilées par sexe et l'analyse des difficultés rencontrées par les entreprises détenues ou dirigées par des femmes, ainsi que le suivi des produits normatifs tenant compte des questions de genre, seront intensifiés dans le cadre des efforts actuellement déployés pour améliorer le suivi au regard du cadre intégré de résultats et de performance.

139. L'application du cadre intégré de résultats et de performance, qui a beaucoup progressé sous l'impulsion du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, est désormais pleinement consolidée et généralisée. On a ainsi continué d'élaborer des orientations, des outils, des modèles et des initiatives de renforcement des capacités et de parfaire l'intégration du cadre intégré de résultats et de performance dans le PGI de l'ONUDI. Il importe de noter que conformément aux orientations données dans la résolution GC.17/Res.1 par les États Membres, qui invitaient à « assurer le développement constant du cadre intégré de résultats et de performance, considéré comme un outil permettant à l'Organisation de mettre davantage l'accent sur les résultats et d'améliorer sa capacité de suivi », l'ONUDI continuera de tirer des enseignements de l'application dudit cadre intégré afin de le perfectionner, l'objectif étant d'en assurer la pertinence dans le paysage changeant de l'Organisation et du développement industriel.

## V. Cadre budgétaire

140. La mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 exigera la mise à disposition de ressources suffisantes des budgets ordinaire et opérationnel, et au titre des contributions volontaires.

141. Pour le premier exercice biennal de la période de planification, 2022-2023, la proposition de budget du Directeur général s'articule autour d'un budget ordinaire d'un montant net de 144 millions d'euros (PBC.37/5-IDB.49/5). Les activités à financer par des fonds extrabudgétaires ont été estimées à 345,1 millions d'euros en contribution directe aux services de coopération technique et à un montant net de 37,8 millions d'euros au titre du budget opérationnel. 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 montants actuellement proposés pour les budgets. Puisque l'on s'attend à une croissance solide et continue des contributions volontaires, les États Membres pourraient envisager d'augmenter légèrement, également, le budget ordinaire pour le deuxième exercice biennal de la période de planification, c'est-à-dire 2024-2025, ce que devrait permettre une conjoncture financière plus favorable à mesure que les pays se relèveront des difficultés actuelles. Cela permettrait à l'ONUDI de faire face à la demande croissante de ses services dans le cadre du Programme 2030 et du relèvement après la COVID-19.

## VI. Mesure à prendre par le Comité

142. Le Comité est invité à prendre note des informations fournies dans le présent document.

## Annexe

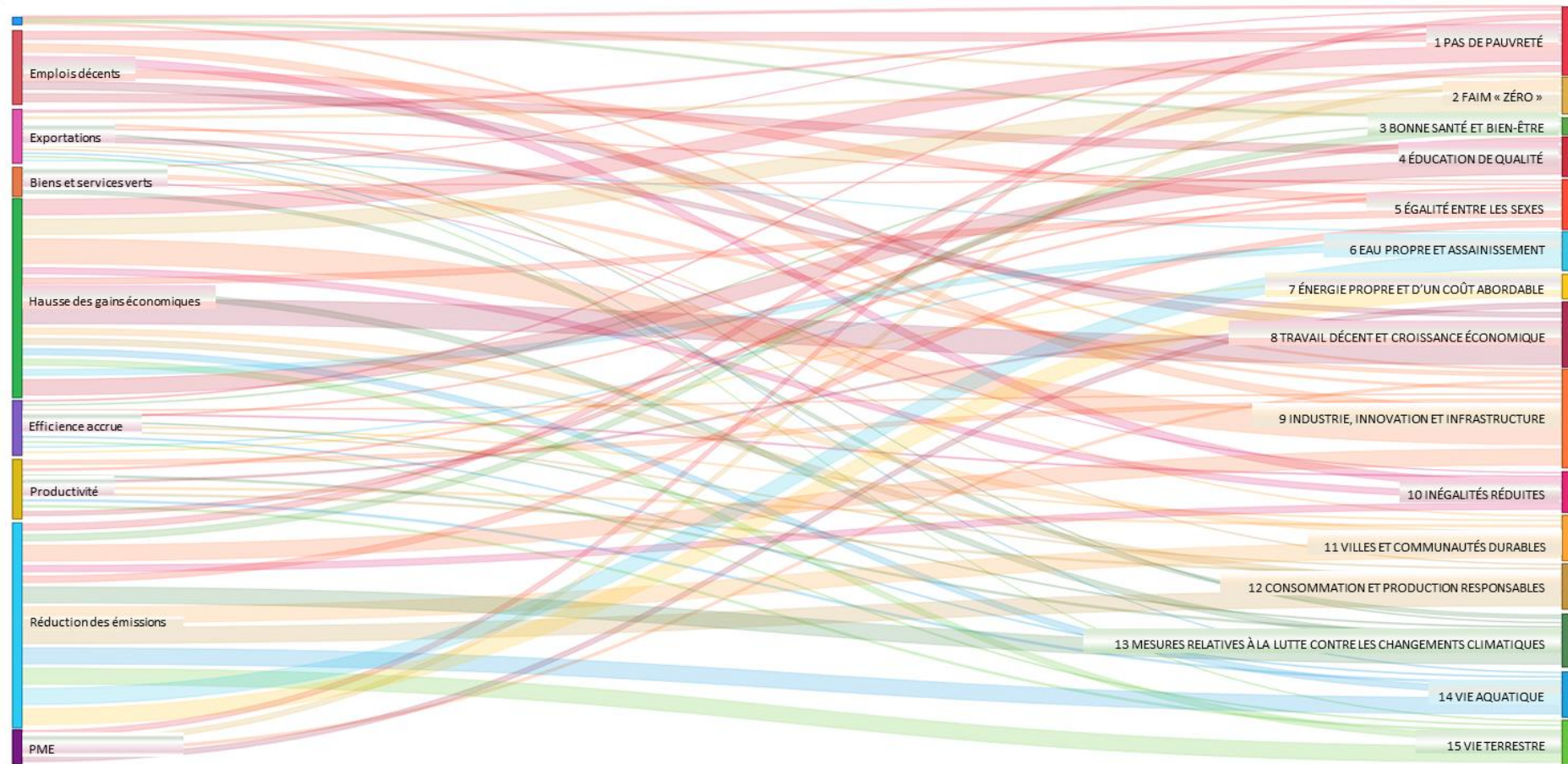
### **Mise en correspondance des objectifs de développement durable avec les domaines de retombées en matière de développement industriel inclusif et durable**

1. Durant l'établissement du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025, l'ONUDI a mené une série d'études cartographiques des objectifs de développement durable, afin de vérifier la validité de ces déclarations et d'étayer l'affirmation crédible selon laquelle, en promouvant un développement industriel inclusif et durable, l'Organisation contribuait de manière générale au Programme 2030. Le cadre logique adopté lors du précédent cycle de planification stratégique, et précisé par le cadre intégré de résultats et de performance, a permis une analyse plus détaillée, qui examine la relation entre, d'une part, chacun des neuf domaines de retombées et, d'autre part, tous les objectifs de développement durable. L'analyse a tenu compte à la fois des éléments ressortant de publications économiques sur l'industrialisation et le développement durable, et des données issues des évaluations des projets et des programmes de l'ONUDI. Les études ont confirmé les liens de causalité positifs entre un développement industriel inclusif et durable et les objectifs de développement durable, et elles ont apporté un éclairage utile sur les principaux moyens de contribuer à la réalisation de ces objectifs.

2. La présente annexe offre, sur la base de l'analyse qui précède, une représentation graphique de ces corrélations entre développement industriel inclusif et durable et objectifs de développement durable. Dans le graphique a), les corrélations sont calculées à partir non seulement d'une matrice de coefficients fondée sur les études susmentionnées mais aussi de l'importance relative des domaines de retombées telle qu'elle ressort des données du cadre intégré de résultats et de performance arrêtées en février 2021. Le graphique b) se fonde uniquement sur la matrice des coefficients de corrélation entre développement industriel inclusif et durable et objectifs de développement durable, afin de représenter la contribution potentielle de l'ONUDI au Programme 2030 en général.

3. Il convient enfin de noter que, comme le soulignent les études, les choix politiques influent largement sur la force de ces relations et parfois même sur la direction qu'elles prennent. En d'autres termes, des cadres réglementaires favorables permettent de se défaire des compromis entre les progrès effectués en matière d'industrialisation et ceux accomplis dans la réalisation des autres objectifs de développement durable, et peuvent en fait les remplacer par des synergies. Par exemple, les mesures réglementaires qui interdisent l'utilisation de substances polluantes dans la production industrielle sont des conditions essentielles pour que l'industrialisation ne se fasse pas au détriment de l'environnement (d'où les objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 9, 11, 12, 13, etc.). De même, l'adoption et la mise en œuvre de politiques tenant compte des questions de genre peuvent faire la différence en vue d'une industrialisation socialement inclusive (objectifs 5, 9, 1 et 10, entre autres). Cela confirme que pour obtenir des retombées équilibrées en matière de développement industriel inclusif et durable, il est nécessaire d'incorporer des aspects normatifs dans les interventions de l'ONUDI.

a) **Cartographie des corrélations entre les domaines de retombées en matière de développement industriel inclusif et durable et les objectifs 1 à 15, établie à partir des données du cadre intégré de résultats et de performance<sup>12</sup> et de la matrice des coefficients de corrélation entre développement industriel inclusif et durable et objectifs de développement durable**

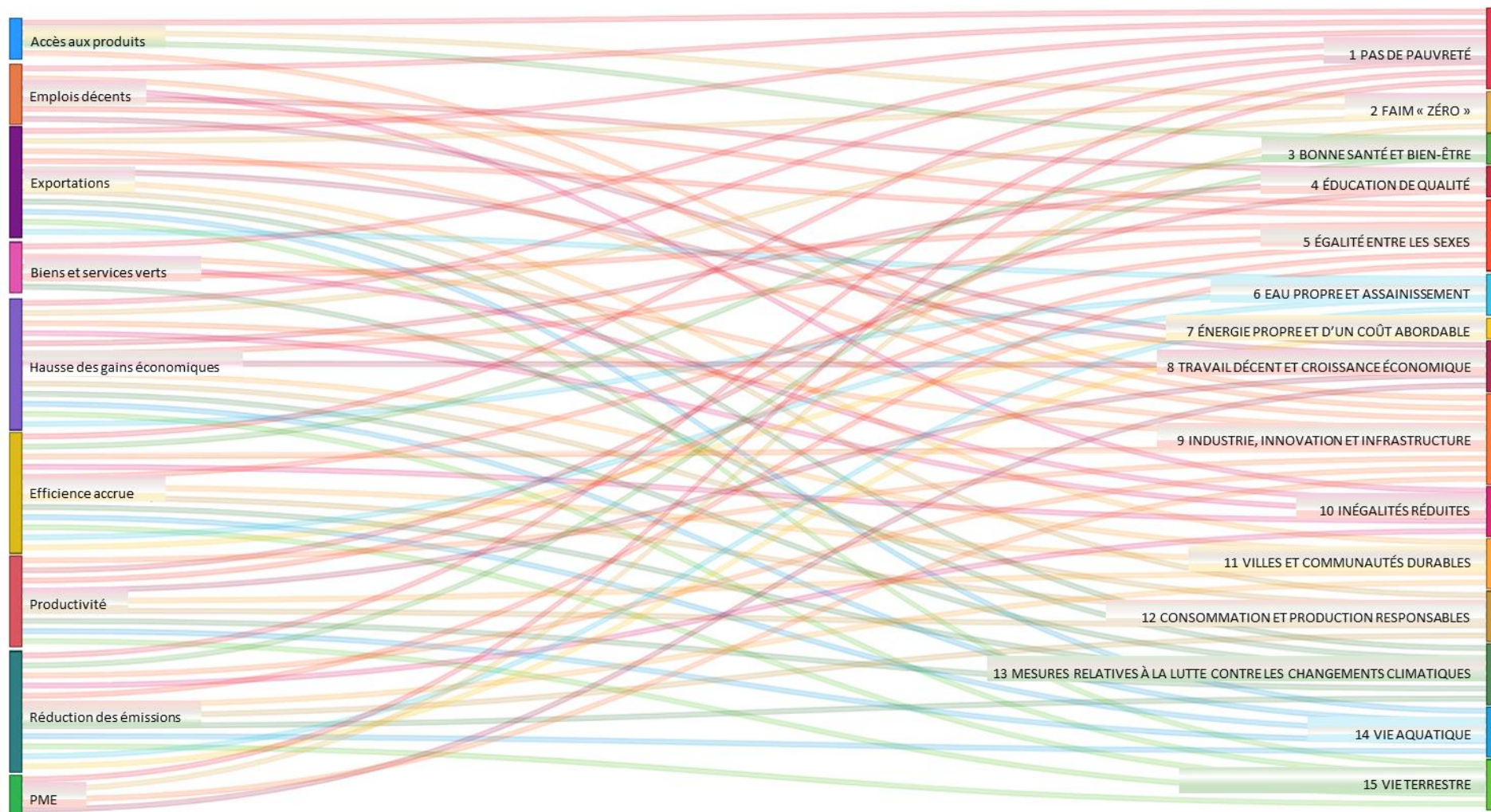


D'après l'Overseas Development Institute et l'ONUDI (2020).

<sup>12</sup> Arrêtées en février 2021.



b) **Cartographie des corrélations entre les domaines de retombées en matière de développement industriel inclusif et durable et les objectifs 1 à 15, établie uniquement à partir de la matrice des coefficients de corrélation entre développement industriel inclusif et durable et objectifs de développement durable**



D'après l'Overseas Development Institute et l'ONUDI (2020).