



Conseil du développement industriel
Cinquante et unième session
Vienne, 3-6 juillet 2023

Comité des programmes et des budgets
Trente-neuvième session
Vienne, 15-17 mai 2023
Point 11 de l'ordre du jour provisoire
Cadre de programmation à moyen terme 2022-2025

Cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 : actualisation à mi-parcours

Rapport du Directeur général

Le présent document a été établi conformément à la décision GC.15/Dec.17, qui prévoit un examen régulier à mi-parcours et une actualisation des cadres de programmation à moyen terme de l'ONUDI la deuxième année de leur mise en œuvre. Le présent document actualise le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025.

La présente « actualisation à mi-parcours » consiste à passer en revue le cadre de programmation à moyen terme actuel, dont la mise en œuvre a coïncidé avec le mandat du huitième Directeur général. Cette version actualisée comporte à la fois des éléments de continuité et de rupture par rapport au document d'origine (IDB.49/8). En particulier, elle définit les priorités thématiques du cycle actuel de manière plus détaillée et fournit une orientation stratégique générale sur le programme de réforme du Directeur général. La continuité sera assurée aussi bien par des activités visant à donner encore plus d'importance aux résultats que par le maintien de la priorité accordée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

La présente actualisation est également l'occasion de réexaminer le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 à la lumière de sa mise en œuvre actuelle et des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes [telles qu'elles figurent dans le document IDB.47/3, par. 173 c)] et par l'évaluation thématique intitulée « Cadre de programmation à moyen terme de l'ONUDI 2018-2021 », publiée en juin 2022. S'appuyant sur l'analyse, les idées et les recommandations avancées, la présente actualisation permet d'affiner le cadre de programmation à moyen terme en fonction de l'évolution du contexte institutionnel, notamment en ce qui concerne l'action menée à plus grande échelle par le système des Nations Unies et l'utilité croissante de l'Organisation dans des instances de gouvernance mondiale comme le Groupe des 20 (G20), le Groupe des sept (G7) et le groupe réunissant le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud (BRICS).

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



I. Introduction

1. Le présent document actualise le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 (IDB.49/8), qui a été approuvé par les États Membres comme un élément d'orientation stratégique (GC.19/Res.3) pour les travaux de l'Organisation et pour une meilleure harmonisation avec le programme et les budgets 2022-2023 (GC.19/Dec.16).
2. La présente actualisation correspond à l'examen du cadre de programmation à moyen terme effectué la deuxième année de sa mise en œuvre, conformément à la décision GC.15/Dec.17, afin de fournir à l'Organisation un cadre actualisé qui soit constamment harmonisé avec le programme et les budgets de l'exercice biennal 2024-2025.
3. La présente actualisation à mi-parcours s'inscrit dans le contexte d'un exercice de réforme institutionnelle et d'un processus de gestion du changement, comprenant une modernisation globale et la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle, ainsi qu'une accentuation des priorités thématiques dans l'offre de programmes de l'Organisation. Ces réformes répondent aux exigences des États Membres. Elles témoignent également d'un intérêt marqué et d'une demande croissante des États Membres de l'ONUDI et de la communauté internationale au sens large, y compris du système des Nations Unies pour le développement, pour les services de l'Organisation.
4. La présente actualisation expose les priorités thématiques issues des orientations du Directeur général et présentées aux États Membres à la cinquantième session du Conseil. Ces priorités restent pertinentes et s'intègrent bien dans les domaines de compétence prioritaires du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025. Dans le même temps, elles confèrent au travail de l'Organisation un plus grand niveau de détail et une orientation stratégique plus claire pour les années à venir.
5. L'actualisation assure en outre la continuité avec les domaines à réformer et renforce les volets assurance de la qualité et responsabilité de l'Organisation. Elle permet ainsi de consolider et d'approfondir les interventions engagées ces dernières années et de donner suite aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne et le Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle, notamment.

II. Cadre de programmation à moyen terme et programme et budgets 2022-2023

6. La présente actualisation du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 confirme l'harmonisation avec le programme et les budgets de l'Organisation, reflétant l'approche de continuité adoptée en ce qui concerne la structure du projet de programme et budgets 2024-2025 (IDB.51/7-PBC.39/7) et le cadre de résultats sous-jacent décrit en détail dans les documents IDB.49/8, IDB.49/5 et IDB.49/5/Add.1. Elle a été effectuée en pleine synergie avec le programme et les budgets 2024-2025.
7. Cette actualisation tient aussi pleinement compte des orientations stratégiques énoncées dans la circulaire du Directeur général DGB/2022/19 publiée le 7 octobre 2022, qui a établi la nouvelle structure organisationnelle qui doit permettre une exécution plus ciblée, stratégique et axée sur les retombées du mandat de l'ONUDI dans les années à venir. Cette réorganisation était une condition préalable importante pour renforcer le mécanisme d'harmonisation des plans stratégiques et de leur mise en œuvre, comme l'ont recommandé, entre autres, les auteurs de l'évaluation thématique du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021.
8. Les orientations stratégiques données par le Directeur général transparaîtront dans la mise en œuvre future du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025, tel qu'actualisé par le présent document. Cette clarification des priorités et le

renforcement du mécanisme de mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme sont des éléments importants de la suite donnée par le Directeur général aux recommandations de la récente évaluation thématique du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 et des récents rapports du Commissaire aux comptes.

9. En ce qui concerne l'effet sur le développement et l'efficacité, la présente actualisation à mi-parcours vise à renforcer le rôle de plateforme de transfert de connaissances et de technologie ainsi que de mobilisation d'innovations et d'investissements que joue l'ONUDI, en plaçant l'accent sur les domaines d'activité décrits à la section III.

10. Le cadre de résultats qui sous-tend à la fois le présent cadre de programmation à moyen terme actualisé et le programme et les budgets 2024-2025 reste le même que lors de l'exercice biennal précédent. Les domaines de résultats retenus et les indicateurs correspondants du cadre de programmation à moyen terme et du cadre intégré de résultats et de performance structurent le programme et les budgets, rendant compte des résultats obtenus dans le monde et dans les pays, de l'efficacité de la gestion des programmes, ainsi que de l'efficacité et de la modernisation de l'Organisation. Cela permet d'établir des liens clairs avec le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance, et de créer un système intégré de responsabilité qui lie chaque partie de l'Organisation aux objectifs de développement mondiaux.

11. Le renforcement de la fonction interne d'assurance de la qualité est une priorité stratégique du Directeur général, comme le souligne la circulaire DGB/2022/19. Cette fonction a été intégrée dans une division opérationnelle spécialisée qui est également chargée de suivre les résultats et les risques. En consolidant ces fonctions, l'Organisation entend progresser vers une mise en œuvre plus complète de la gestion axée sur les résultats et une plus grande maturité dans la gestion des risques.

12. En outre, et parallèlement à la mise en place d'un cadre de gouvernance allégé, cette démarche devrait faciliter la prise en compte des enseignements tirés dans les opérations de l'ONUDI, en particulier dans les initiatives de coopération au service du développement financées au moyen de ressources extrabudgétaires, et renforcer la transition progressive vers une programmation plus intégrée, tant au niveau des pays qu'au niveau thématique.

13. Cette décision s'inscrit également dans le cadre d'un examen complet des politiques et des procédures opérationnelles de l'ONUDI, le but étant d'accélérer et de décentraliser les processus de prise de décisions et d'accroître la responsabilité de l'encadrement. C'est notamment le cas des quatre directions remaniées, qui seront plus efficaces en termes d'assurance de la qualité et de recensement des risques. On redoublera d'efforts pour définir les principaux domaines de compétence de l'Organisation, renforçant la coopération interne, établissant des partenariats plus organiques et pratiquant l'innovation d'une manière cohérente et axée sur les retombées.

III. Priorités thématiques

14. Le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 a été conçu et présenté aux États Membres sur la base d'une série de consultations internes et externes (IDB.49/CRP.9), ainsi que de l'ancien cadre de programmation à moyen terme 2018-2021. Il en résulte un document qui présente un mélange de continuité par rapport à l'orientation réformatrice prise lors du cycle précédent, notamment en ce qui concerne l'importance donnée aux résultats et à la responsabilité, et de clarification de l'orientation stratégique que traduisent les domaines thématiques, par la définition de « domaines de compétence prioritaires ».

15. La présente actualisation permet d'approfondir l'examen de la gouvernance interne de l'Organisation ainsi que de la réforme institutionnelle et des priorités

thématiques du Directeur général, telles qu'elles ont été présentées aux États Membres à la quarante-neuvième session du Conseil :

a) Moderniser l'Organisation en rationalisant les structures internes, en aplanissant les hiérarchies et en décentralisant la prise de décisions en responsabilisant le personnel d'encadrement ; en réduisant les frais généraux et les coûts, ainsi qu'en accroissant l'efficacité et l'efficacités ; et en mettant à nouveau l'accent sur les capacités et les compétences, ainsi que sur le perfectionnement en interne et la généralisation des outils et pratiques numériques ; et

b) Renforcer le rôle de plateforme de transfert de connaissances et de technologie ainsi que de mobilisation d'innovations et d'investissements que joue l'ONUDI, en plaçant l'accent sur les domaines thématiques que sont

- La sécurité alimentaire et l'agrobusiness ;
- L'accès durable à l'énergie et la décarbonisation de l'industrie ; et
- Les chaînes d'approvisionnement durables et les normes de durabilité.

Ces priorités thématiques correspondent aux trois domaines d'intervention du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 en ce sens qu'elles s'appuient sur un large éventail de technologies et de compétences sectorielles à transférer pour promouvoir une industrie climatiquement neutre, stimuler l'innovation et accélérer la transformation structurelle, conformément aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'Accord de Paris.

16. En outre, le présent cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 actualisé, ainsi que le programme et les budgets 2024-2025, continueront d'intégrer les dispositions de la Stratégie de l'ONUDI concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous les programmes, résultats et activités thématiques et de gestion.

IV. Enseignements tirés de l'évaluation du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021

17. Le présent examen s'effectue en tenant compte des résultats de l'« Évaluation thématique indépendante. Cadre de programmation à moyen terme de l'ONUDI 2018-2021 », publiée en juin 2022. Cette évaluation a porté sur le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021. Ses objectifs étaient les suivants :

a) Évaluer le cadre de programmation à moyen terme des points de vue de la conception, de la mise en œuvre et des résultats ;

b) Évaluer la conception du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 et le processus d'élaboration des cadres de programmation à moyen terme ;

c) Recenser les facteurs qui ont entravé ou favorisé l'obtention des résultats du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 ; et

d) Émettre des recommandations pour la conception, l'examen et la mise en œuvre des futurs cadres de programmation à moyen terme.

18. Comme l'indique le rapport, « le cadre de programmation à moyen terme, le cadre intégré de résultats et de performance ainsi que le programme et les budgets constituent la tröika d'outils qui forment la base de l'architecture de gestion axée sur les résultats de l'ONUDI. Ces outils ont permis d'établir une chaîne de résultats plus claire entre le travail de l'ONUDI et les résultats attendus en matière de développement aux niveaux mondial et national, ainsi que sa performance institutionnelle ». Toutefois, il faudrait s'employer davantage à aligner « les ressources humaines et financières sur les résultats stratégiques de l'Organisation » et à mettre en place un « système intégré de planification, de gestion, de mesure et de communication des résultats ». Parmi les autres points critiques recensés dans le rapport, on peut citer la nécessité d'approfondir et d'appliquer les réformes

introduites dans les cadres de programmation à moyen terme 2018-2021 et 2022-2025, ainsi que les difficultés que pose la fragmentation en projets pour l'obtention de retombées à grande échelle.

19. De même, le rapport du Commissaire aux comptes [IDB.47/3 par. 173 c)] souligne qu'il importe de renforcer encore les mécanismes de gestion axée sur les résultats actuellement en place, notamment en améliorant les mécanismes de suivi et de communication des résultats de l'Organisation ainsi que les stratégies destinées à promouvoir la responsabilité quant à l'obtention de ces résultats dans le cadre global des communications de l'ONUDI liées à la responsabilité.

20. Le Directeur général a pris note des recommandations énoncées dans le rapport et adopté des mesures pour y donner suite dès l'exercice 2022-2023, notamment en réorganisant la structure de gouvernance interne et en fixant des objectifs clairs de transposition du portefeuille de l'ONUDI à plus grande échelle. Le Secrétariat est conscient du long chemin qu'il reste à parcourir pour atteindre des niveaux de maturité plus élevés en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats et l'alignement stratégique et opérationnel. Le Directeur général continuera de rendre compte de manière transparente des progrès accomplis par les canaux appropriés.

21. Pour ce qui est des principales améliorations, le Secrétariat a fait d'importants progrès dans la définition de ses objectifs de résultats. Les États Membres ont déjà été informés, dans le programme et les budgets 2022-2023 (IDB.49/5 et IDB.49/5/Add.1), des limites des systèmes de suivi des résultats mis en place relativement récemment par l'ONUDI, limites qui sont aggravées par une pénurie persistante de ressources programmables affectées à ces questions. Le Rapport annuel 2022 (IDB.51/2-PBC.39/2) a souligné que les objectifs de résultats figurant dans le programme et les budgets 2022-2023, qui ont tous été atteints la première année de l'exercice biennal, auraient probablement une précision limitée. Avec le temps et la mise en œuvre de normes et de mécanismes de suivi plus solides, cette précision devrait s'améliorer régulièrement à mesure que des points de référence seront établis et que les enseignements tirés seront pris en compte dans les cycles de planification ultérieurs.

22. Par la présente actualisation à mi-parcours, l'ONUDI apprécie grandement et fait siennes les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation et des rapports du Commissaire aux comptes, qui confirment la direction positive prise depuis le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 avec les réformes et les ajouts destinés à renforcer la gestion axée sur les résultats et l'introduction d'outils d'alignement stratégique au sein de l'Organisation.

23. Dans le cadre de l'actualisation à mi-parcours du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025, l'ONUDI réaffirme ces acquis et prend en compte les recommandations visant à renforcer encore les mécanismes destinés à garantir la mise en œuvre des documents de planification stratégique et l'application des principes de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du cycle de gestion du programme.

24. L'Organisation et ses États Membres sont conscients des difficultés que pose le manque de ressources financières et humaines pour progresser rapidement dans ces domaines. Le modèle de financement largement fondé sur des contributions volontaires affectées à des projets spécifiques selon de stricts critères suppose une base de ressources étroite, des options d'investissement limitées et, parfois, des contre-incitations à renforcer la gestion axée sur les résultats et la programmation stratégique.

V. Un contexte et une ambition institutionnels en évolution

25. Outre le contexte interne susmentionné, le fonctionnement de l'Organisation est également façonné par un contexte externe caractérisé par de multiples crises mondiales qui mettent en péril la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a engendré des

bouleversements qui ont réduit à néant des décennies de développement. La fragile reprise économique est inégale et entravée par les conflits en cours. Les ruptures d'approvisionnement, notamment en énergie et en denrées alimentaires, ont été exacerbées et l'inflation est en hausse, frappant le plus durement les pauvres et les personnes vulnérables.

26. Pour éviter une catastrophe climatique, il nous faut adopter de toute urgence des modes de développement moins polluants, résilients face aux changements climatiques, circulaires et inclusifs, qui nous permettent de réduire les émissions, de préserver les ressources et les écosystèmes, de transformer les systèmes alimentaires, de créer de meilleurs emplois et de favoriser la transition vers une économie plus verte, plus inclusive et plus juste.

27. L'ONUDI aide ses États Membres dans leur transition vers des économies plus stables, résilientes et durables. Dans le monde, il faudra, pour être efficaces, agir de manière concertée pour aider les industries à se moderniser et à se réorienter de façon à être plus viables pour les personnes et pour l'environnement.

28. Dans la perspective de l'examen à mi-parcours de la réalisation des objectifs de développement durable, notamment de l'objectif 9, lors du forum politique de haut niveau qui se tiendra en juillet 2023, et du Sommet sur les objectifs de développement durable qui se tiendra en septembre 2023, l'ONUDI travaille avec ses partenaires du système des Nations Unies pour promouvoir un développement industriel durable dans ce contexte et contribue à des activités de haut niveau menées dans le cadre de Notre Programme commun (A/75/982) telles que le Pacte numérique mondial, qui sera présenté au Sommet de l'avenir en 2024.

29. Ces dernières années, l'ONUDI a également joué un rôle de plus en plus important dans les grandes structures de gouvernance mondiale, notamment le G20, le G7, le groupe BRICS et le Groupe ministériel sur l'énergie propre. Les compétences techniques et stratégiques de l'Organisation se sont révélées être pour ces structures de précieux atouts, ce qui confirme à la fois la place centrale qu'occupe une industrialisation inclusive et durable dans le débat mondial relatif au développement et la valeur ajoutée des approches intégrées que l'ONUDI propose à ses États Membres.

30. La participation à ces structures permet à l'ONUDI d'aider à faire en sorte que l'on privilégie les questions de développement industriel inclusif et durable dans le débat mondial qui se tient sur la coopération au service du développement. Cette fonction de bien public mondial contribue à façonner les politiques mondiales et nationales de développement industriel durable et à consolider son positionnement au sein et au-delà du système des Nations Unies. En contrepartie, cette visibilité accrue permet à l'ONUDI de mieux saisir les chances qui se présentent et d'attirer des partenaires et des ressources vers des programmes d'industrialisation durable au niveau national.

31. Par la présente actualisation, l'Organisation s'engage en outre à étudier les synergies entre ses activités nationales de coopération technique et d'élaboration de politiques et ses fonctions mondiales d'élaboration de normes et de conseil, y compris en s'appuyant de manière stratégique sur les structures de gouvernance mondiale susmentionnées pour amplifier son message et son influence.

32. L'ambition qu'a l'ONUDI d'exceller dans son rôle de promotion d'un développement industriel durable se reflète également dans son nouveau paradigme de « progrès par l'innovation », au titre duquel elle a engagé un processus de réforme qui la repositionnera avec une identité plus forte et mieux définie en tant que partenaire efficace d'un développement industriel inclusif et durable ; un partenaire dans lequel les États Membres et les donateurs investissent et sur lequel ils comptent. Il s'agit d'une réponse directe aux aspirations exprimées dans le cadre du processus global de réforme des Nations Unies, qui s'ancre dans le changement de paradigme établi par le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

33. La réforme de l'ONUDI reste une activité essentielle et constante pour le reste de l'exercice biennal en cours et le prochain. Pour la réussir, il est absolument nécessaire de s'appuyer sur une Organisation structurellement renforcée et stabilisée. Tout en continuant de fournir tous les services essentiels, l'ONUDI va également développer et repositionner son offre de services programmatiques tout en se concentrant, dans les nouveaux domaines prioritaires, sur des initiatives spéciales telles que la décarbonisation de l'industrie et la promotion de l'hydrogène vert, la sécurité alimentaire, la création d'emplois ainsi que la promotion d'une valeur ajoutée locale, de chaînes d'approvisionnement durables et de normes de durabilité. Avec la réforme, l'ONUDI envisage également de nouvelles modalités de partenariat et de financement avec les États Membres, les donateurs existants et nouveaux et le secteur privé. En interne, elle a aplani les hiérarchies, elle réforme la structure hors Siège, elle met en valeur les jeunes talents et elle améliore la collaboration et la communication en son sein, se fondant sur les principes d'une culture de travail plus efficiente et plus efficace, dans le droit fil de la réforme de l'ensemble du système des Nations Unies.

34. La réforme permettra de se concentrer davantage sur les résultats obtenus sur le terrain, avec une orientation plus claire vers les résultats, l'introduction d'une responsabilité interne et externe pour les réponses apportées aux besoins des pays en matière de développement industriel durable, ainsi que des capacités, des compétences et des ressources davantage axées sur la réalisation de l'objectif de développement durable n° 9. Pendant l'exercice 2024-2025, l'Organisation entreprendra de redéfinir la structure et le contenu du cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 et assurera une meilleure adéquation avec les domaines de résultats du programme et des budgets 2026-2027.

35. À l'avenir, la conception du cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 s'effectuera également sur la base des nouvelles priorités thématiques du Directeur général, des enseignements tirés de la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025, du cadre intégré de résultats et de performance qui lui est associé, ainsi que du cadre et des pratiques de suivi de l'ONUDI.

VI. Mesure à prendre par le Comité

36. Le Comité est invité à prendre note du présent document.