

**Conseil du développement industriel**
Cinquante-deuxième session
Vienne, 25-27 novembre 2024**Comité des programmes et des budgets**
Quarantième session
Vienne, 10 et 11 juin 2024
Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire
Gestion axée sur les résultats : point sur la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025**Gestion axée sur les résultats : point sur la mise en œuvre
du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025****Rapport du Directeur général**

L'objet du présent rapport est de passer en revue le cadre de programmation à moyen terme en cours de mise en œuvre (2022-2025), qui coïncide avec le mandat du huitième Directeur général de l'ONUDI, en mettant l'accent sur la collecte de données et le suivi des résultats, comme préconisé dans le document IDB.49/8. On y trouve un examen des principaux enseignements tirés au cours de l'exercice biennal 2022-2023 et de la manière dont ils seront pris en compte lors de l'élaboration du cadre de programmation à moyen terme 2026-2029, qui sera présenté aux organes directeurs de l'ONUDI en 2025.

On y trouve également un examen des délibérations internes relatives aux stratégies et aux programmes, des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes [IDB.47/3, par. 173 c)] et des réalisations des organes directeurs de l'ONUDI en 2023.

I. Contexte

1. Le présent document fait le point sur la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 (IDB.49/8), qui fournit des orientations stratégiques destinées à guider l'Organisation dans ses travaux, et a notamment servi à l'élaboration du programme et des budgets 2022-2023 et 2024-2025. Le rapport rend compte de l'évolution des priorités et du cadre de gestion axée sur les résultats de l'ONUDI dans le contexte du processus de réforme et de gestion du changement en cours dans l'Organisation. Les priorités du huitième Directeur général restent pertinentes et s'accordent bien avec les domaines d'action définis dans le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025. Elles gagneraient toutefois à être encore précisées, compte tenu de la gestion axée sur les résultats et du cadre intégré de résultats et de performance de l'Organisation (GC.18/CRP.4), en particulier en ce qui

Pour des raisons de durabilité, le présent document n'a pas été imprimé. Les membres des délégations sont priés de bien vouloir se référer aux versions électroniques de tous les documents.



concerne la manière dont l'Organisation suit sa propre performance et rendra compte de ses résultats dans les années à venir.

2. Dans le cadre de la réforme qu'elle mène actuellement, l'ONUDI a mis encore davantage l'accent sur l'assurance de la qualité et la responsabilité. Ce faisant, elle a consolidé les mesures prises ces dernières années pour donner suite aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, le Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle et les États Membres.

II. Le cadre intégré de résultats et de performance et le cycle de communication des résultats de l'ONUDI

3. Le compte rendu des résultats de l'ONUDI pour 2023, achevé à la fin du premier trimestre de 2024, boucle le premier cycle durant lequel la communication des résultats était fondée sur le cadre intégré de résultats et de performance. Les progrès accomplis dans la réalisation des cibles fixées dans le programme et les budgets 2022-2023 et les résultats obtenus au cours de la deuxième année de l'exercice biennal sont présentés dans le *Rapport annuel de l'ONUDI 2023*.

4. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, l'ONUDI a dépassé les cibles fixées pour la plupart des indicateurs sélectionnés dans les cinq domaines de résultats. La plupart des indicateurs énoncés dans le cadre intégré de résultats et de performance se sont révélés globalement pertinents, lorsque les données collectées étaient cohérentes et apportaient des informations utiles sur les réalisations de l'ONUDI dans le domaine de résultats concerné. Certains indicateurs, tels que le nombre de stratégies industrielles et de documents d'orientation sur l'industrie établis (domaine de résultat 1), la valeur des nouveaux investissements consentis (domaine de résultat 2) ou le nombre d'entreprises ayant amélioré leurs pratiques de gestion (domaine de résultat 3), se sont révélés plus utiles que d'autres pour rendre compte des réalisations de l'Organisation.

5. À mesure que l'ONUDI gagne en expérience et en compétence en matière de gestion axée sur les résultats, elle peut communiquer des résultats plus complets. Ainsi, la qualité des données collectées et communiquées aux États membres s'est améliorée. Toutefois, en raison des restrictions budgétaires, il a été plus difficile de vérifier les données et d'évaluer les retombées de l'action menée.

III. Incidences systémiques

6. Les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme et des budgets 2022-2023 seront utiles pour la mise en œuvre du programme et des budgets 2024-2025, ainsi que pour l'élaboration du cadre de programmation à moyen terme 2026-2029 et du programme et des budgets pour les exercices biennaux correspondants.

7. Beaucoup d'enseignements ont été tirés en matière de définition de cibles, en particulier pour les indicateurs du cadre intégré de résultats et de performance qui sont énoncés dans le programme et les budgets des exercices biennaux 2022-2023 et 2024-2025 et qui s'appuient sur les réalisations des projets de coopération technique de l'Organisation, par exemple les indicateurs qui relèvent des domaines de résultats 1, 2 et 3. Les cibles sélectionnées pour ces indicateurs avaient été définies en grande partie en fonction des réalisations prévues en 2019, année où le cadre intégré de résultats et de performance commençait à peine à être mis en œuvre. Il est désormais évident que les réalisations effectives ont été sous-estimées, faute de résultats à communiquer. Cette situation a conduit à la définition de cibles relativement prudentes pour l'exercice biennal 2022-2023, ce qui s'est traduit par des réalisations très proches des cibles fixées, voire, dans certains cas, supérieures à ces cibles par un facteur de deux ou plus. Les indicateurs relevant des domaines de résultats 4 et 5 ont nettement moins pâti de ce problème, car leurs valeurs de référence

avaient été définies à partir de données internes, dont la qualité était plus facile à assurer pour l'ONUDI.

8. La définition des cibles du programme et des budgets 2024-2025 a reposé sur des données de référence nettement plus fiables, grâce à une coopération active, en interne, avec les cadres supérieurs et intermédiaires et avec les responsables de projets, qui a permis d'améliorer la qualité des données aussi bien au stade de la définition des cibles que de la communication des résultats.

9. Au cours du dernier exercice biennal, l'ONUDI a pris des mesures pour améliorer ses capacités de suivi des résultats obtenus et engager les mesures correctives nécessaires pour que ces résultats correspondent aux cibles fixées. Par ailleurs, le dispositif d'application du principe de responsabilité a été amélioré dans l'ensemble des directions de l'Organisation. Une unité administrative a même été créée expressément pour garantir que les données communiquées par l'ONUDI avaient un niveau de qualité acceptable, et des rapports sur la qualité des données sont régulièrement adressés à l'équipe de direction.

10. Des protocoles visant à garantir la qualité des données, notamment du point de vue de leur exhaustivité, de leur fiabilité et de leur actualité, ont été mis à l'essai et déployés. Des séances de formation ponctuelles ou programmées ont été organisées à l'intention du personnel, en particulier des nouvelles recrues. En 2023, elles ont été suivies par un grand nombre de personnes, au Siège comme dans les bureaux hors Siège de l'ONUDI. Elles seront reconduites en 2024 pour répondre à la forte demande dont elles font l'objet. Les définitions des indicateurs énoncés dans le cadre intégré de résultats et de performance ont également été retouchées et précisées afin d'assurer la précision des données.

11. Comme l'a recommandé le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne dans l'évaluation indépendante qu'il a faite du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, l'ONUDI s'efforcera de renforcer encore le rôle du cadre de programmation à moyen terme et d'en faire, dans ses futures éditions, son instrument central d'orientation stratégique et son plan d'action. Ainsi, le programme et les budgets pourront continuer à servir, tous les deux ans, de mécanisme de mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme. À cette fin, les États Membres devront contribuer, par un soutien sans faille et des orientations concrètes, à l'élaboration des prochains cadres de programmation à moyen terme.

IV. Perspectives

12. L'élaboration d'un nouveau cadre de programmation quadriennal est l'occasion pour l'Organisation de mettre à profit les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme et des budgets des exercices biennaux 2022-2023 et 2024-2025. Il sera également bénéfique de coopérer de manière plus concrète avec les États Membres sur le cadre de programmation à moyen terme.

13. Bien que les indicateurs de résultats actuels, qui figurent dans le cadre intégré de résultats et de performance, aient été conservés pour le programme et les budgets 2024-2025, il pourrait être nécessaire d'en élaborer de nouveaux pour les remplacer ou les compléter. Ceux-ci seront probablement nécessaires pour évaluer l'avancement des réformes avec précision, en particulier à mesure que l'Organisation concrétisera les priorités stratégiques définies par le Directeur général.

14. Dans cette perspective, et par rapport aux fonctions de l'Organisation qui ne sont pas directement liées à la coopération technique – la mobilisation ou le conseil stratégique, notamment –, il serait utile que le cadre intégré de résultats et de performance soit complété par de nouveaux indicateurs qui permettent de suivre l'exécution des programmes de l'ONUDI, notamment aux niveaux national et régional. La place occupée par l'Organisation dans le monde et sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable s'en trouveraient renforcées.

15. Il se peut également qu'il faille renforcer encore les capacités internes de l'Organisation, notamment parce que ses résultats à long terme et les retombées de son action sur le développement ont grand besoin d'être évalués, en particulier en ce qui concerne les projets financés au moyen de ressources extrabudgétaires.

16. L'ONUDI étudie actuellement la faisabilité d'une solution logicielle qui permettrait de remédier aux problèmes qui limitent la représentativité des données et d'adapter son progiciel de gestion intégré, qui a déjà plus de dix ans, aux principes de la gestion axée sur les résultats.

V. Mesure à prendre par le Comité

17. Le Comité est invité à prendre note des informations figurant dans le présent document.
