



**Conseil du développement industriel**  
**Quarante-septième session**  
Vienne, 1<sup>er</sup>-3 juillet 2019  
Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire  
**Examen à mi-parcours du cadre de programmation  
à moyen terme 2018-2021**

**Comité des programmes et des budgets**  
**Trente-cinquième session**  
Vienne, 14-16 mai 2019  
Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire  
**Examen à mi-parcours du cadre de  
programmation  
à moyen terme 2018-2021**

## **Examen à mi-parcours du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021**

### **Rapport du Directeur général**

Conformément à la décision IDB.44/Dec.10, on trouvera dans le présent document un examen à mi-parcours du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 (IDB.45/8/Add.2 et IDB.45/8/Add.2/Corr.1), adopté par les États Membres dans la résolution GC.17/Res.1. Dans cet examen, la définition des résultats stratégiques de l'Organisation telle qu'elle est justifiée par le cadre de programmation est renforcée afin d'appuyer la transition vers une approche améliorée, axée sur les programmes et l'impact. L'examen comprend également une vue d'ensemble des importants faits nouveaux survenus dans ce contexte, notamment en ce qui concerne la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement. Est également présentée, enfin, la hiérarchisation par l'Organisation des questions émergentes.

## **I. Introduction**

1. Le présent document passe en revue le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 (IDB.45/8/Add.2 et IDB.45/8/Add.2/Corr.1), adopté par les États Membres dans la résolution GC.17/Res.1.
2. Le cadre de programmation à moyen terme a introduit un cadre logique qui montre l'optique de développement inhérente aux approches et aux interventions de l'ONUDI. La figure 1 du document IDB.45/8/Add.2 recense les canaux et niveaux d'influence par lesquels les produits des travaux de l'Organisation, étayés par ses opérations internes, aident les États Membres à obtenir des résultats en matière de développement industriel inclusif et durable et d'impact. Ce développement étant pleinement intégré au Programme 2030, en particulier à l'objectif 9, ces éléments démontrent la contribution de l'Organisation aux autres objectifs de développement durable.

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



3. Le présent examen du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 complète le cadre logique en identifiant les facteurs externes, y compris les hypothèses et les préalables, de la voie d'impact décrite à la section II. En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, l'ONUDI continue de se concentrer sur son mandat de développement industriel inclusif et durable promulgué par la Déclaration de Lima en 2013. L'Organisation est consciente des multiples enjeux qui entourent ce développement et les transformations économiques. En identifiant les facteurs externes au niveau institutionnel, on appuie cette orientation et aide à clarifier la valeur ajoutée de l'Organisation aux niveaux national, régional et mondial. Cela aide, à son tour, à orienter l'approche de partenariat lancée à Lima vers l'impact grâce à une meilleure compréhension de l'avantage comparatif de l'ONUDI et, partant, des synergies et des complémentarités qui existent avec les organisations partenaires.

4. Le présent document fait également apparaître des résultats institutionnels et des domaines d'impact clairs. Il clarifie les résultats escomptés, rationalisant la quantification et la description qualitative des résultats obtenus par l'ONUDI dans le cadre et au-delà de ses interventions de coopération technique. Ces domaines de résultat alimentent le cadre intégré de résultats et de performance de la prochaine génération. Ils découlent de l'amélioration globale des outils, pratiques et politiques de gestion axée sur les résultats que l'Organisation a entreprise pour atteindre son double objectif d'intégration et de transposition à plus grande échelle.

5. En outre, le présent document recense les domaines d'activité prioritaires de l'ONUDI pour le reste de la période couverte par le cadre de programmation à moyen terme. En particulier, il met en avant les domaines de la quatrième révolution industrielle et les aspects de la transition vers une économie circulaire qui intéressent l'industrie.

6. Enfin, le présent document examine et actualise le contexte institutionnel de l'ONUDI, notamment en ce qui concerne la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement.

## **II. Cadre logique : facteurs externes**

7. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 décrit la voie fondamentale par laquelle les interventions de l'ONUDI facilitent l'obtention de résultats aux niveaux national et mondial. Le cadre logique présenté à la figure 1 du document IDB.45/8/Add.2 montre que c'est par l'intégration de ses quatre fonctions essentielles que l'ONUDI appuie une industrialisation inclusive et durable des pays à l'échelle systémique. Ce modèle a l'avantage de clarifier le cheminement de l'Organisation vers l'impact et fournit un modèle simple en regard duquel les interventions de l'ONUDI peuvent être évaluées.

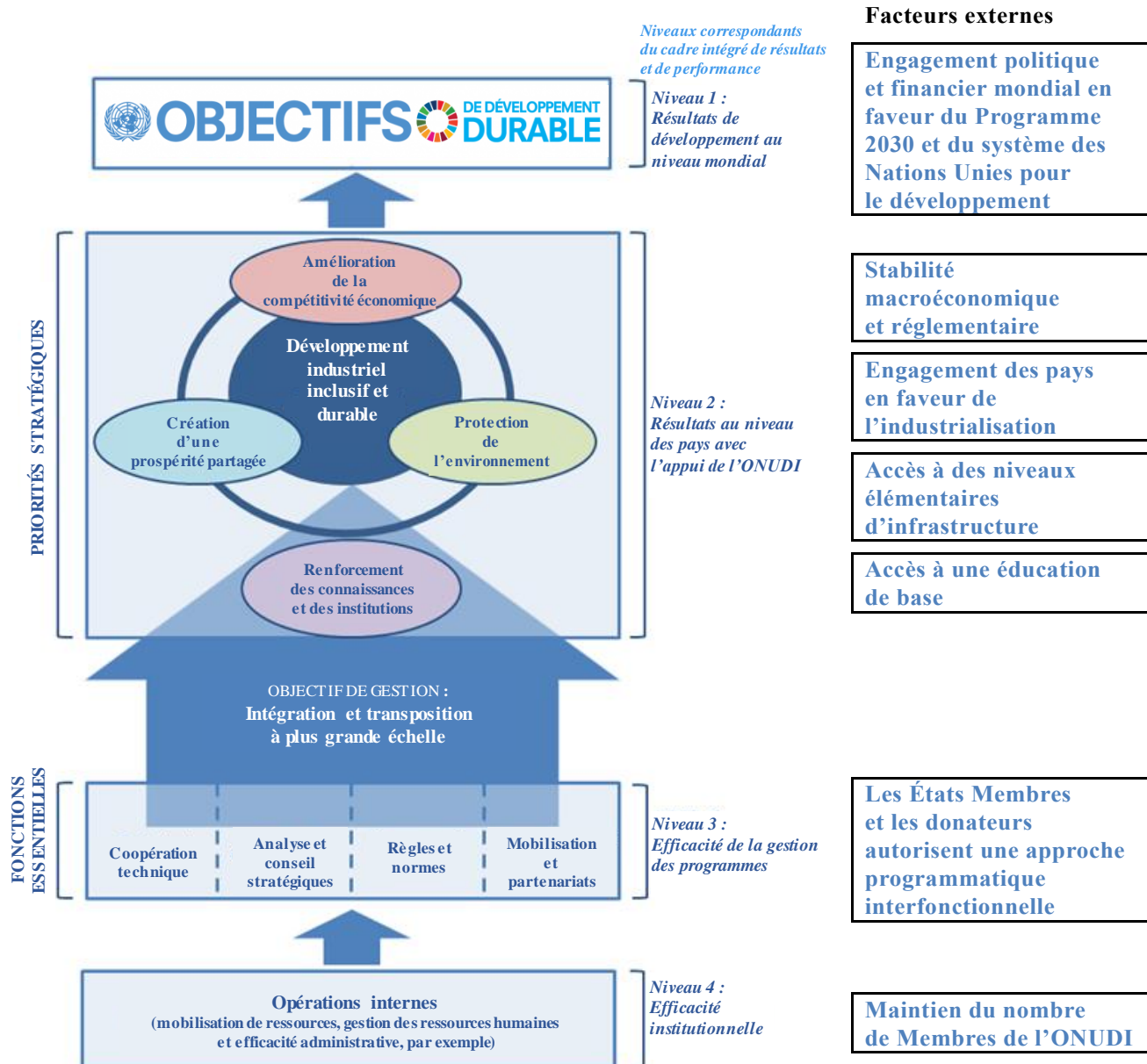
8. L'industrialisation s'inscrit dans un système de développement complexe, dont les limites dépassent le cadre traditionnel du secteur manufacturier. En partie à cause de la mondialisation, les services liés à l'industrie sont externalisés. À l'extérieur et à la périphérie du secteur manufacturier existe un ensemble de facteurs horizontaux, d'hypothèses et de conditions qui influent sur la portée des interventions de l'ONUDI et sur l'instauration d'un développement industriel inclusif et durable au niveau des pays.

9. Ces facteurs externes ont été expliqués dans diverses publications de l'ONUDI consacrées à des pays ou à des secteurs spécifiques. Le présent document traitera des hypothèses et des préalables institutionnels de haut niveau qui influent sur l'instauration d'un développement industriel inclusif et durable. La méthodologie et le cadre conceptuel que l'ONUDI applique pour les diagnostics de pays mettent en évidence, notamment, l'existence de conditions horizontales qui affectent, négativement ou positivement, la croissance de tous les secteurs, même si leur impact varie. Il est donc essentiel, pour planifier des interventions efficaces et concevoir des politiques et des

produits de savoir propres à appuyer le développement industriel inclusif et durable d'un pays, de comprendre ces facteurs et d'autres éléments externes.

10. La figure A ci-dessous résume les principaux facteurs externes au cadre logique de l'ONUDI et les aligne sur les quatre niveaux du cadre intégré de résultats et de performance associé. Le reste de la présente section décrit brièvement chacun de ces facteurs externes.

**Figure A : Cadre logique**



11. **Engagement politique et financier mondial en faveur du Programme 2030 et du système des Nations Unies pour le développement.** Ce facteur externe correspond au niveau 1 du cadre intégré de résultats et de performance, « Résultats mondiaux en matière de développement ». L'appui de la communauté internationale au bien public mondial et au système multilatéral est un facteur essentiel au succès des travaux de l'ONUDI. La réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement vise à assurer cet appui en apportant, dans la configuration, le rôle moteur, les mécanismes de responsabilisation et les capacités de ce système, les changements significatifs requis pour qu'il puisse fournir aux pays l'appui dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs de développement durable<sup>1</sup>. La viabilité et l'efficacité de l'action de l'ONUDI, dans ce contexte, sont conditionnées par l'engagement politique et financier à appuyer le système multilatéral à l'ère du Programme 2030.

12. **Stabilité macroéconomique et réglementaire.** Au niveau des pays, les progrès vers un développement industriel inclusif et durable sont appuyés par l'approche intégrée de l'ONUDI, dans laquelle les interventions de coopération technique sont programmées en conjonction avec un appui politique, normatif et mobilisateur. L'impact de ces interventions, cependant, peut être miné par l'absence d'un environnement macroéconomique et réglementaire stable et prévisible. Inversement, des conditions macroéconomiques et réglementaires positives peuvent grandement faciliter l'obtention de résultats de développement industriel inclusif et durable déclenchés par les interventions de l'ONUDI. Ces conditions, qui correspondent au niveau 2 du cadre intégré de résultats et de performance, sont cruciales pour l'existence d'une masse critique d'activité économique dans un pays, la disponibilité de capitaux nationaux ou étrangers et, partant, le progrès vers un niveau accru de développement industriel.

13. **Engagement des pays en faveur de l'industrialisation.** L'appropriation des activités par les pays qui reçoivent un appui et leur engagement politique sont une autre condition essentielle pour qu'y réussissent des interventions de développement industriel inclusif et durable. Ces principes, qui sont au cœur du Programme 2030, impliquent que si les pays ne s'approprient pas leur programme de développement, l'industrialisation ne peut y être inclusive et durable. L'ONUDI fonde ses activités de programmation sur la demande des États Membres. L'engagement politique des pays est une condition encore plus forte du changement transformateur à plus grande échelle qu'entraîne un développement industriel inclusif et durable pour la structure économique d'un pays. L'intervention de l'ONUDI peut influencer sur le contenu des politiques industrielles et sur la prise de conscience des bienfaits d'un tel développement. Toutefois, l'engagement et les priorités des pays en ce qui concerne les politiques de développement industriel inclusif et durable échappent largement au contrôle et à l'influence de l'Organisation. Depuis quelques années, et sur tous les continents, les pays accordent à l'industrialisation une place de plus en plus importante parmi leurs priorités de développement, notamment pour améliorer les niveaux d'inclusion sociale et de viabilité environnementale de modèles passés sous-optimaux.

14. **Accès à des niveaux élémentaires d'infrastructure.** La mise en place et le fonctionnement d'installations industrielles exigent un certain niveau d'infrastructure matérielle et immatérielle. L'accès à l'énergie, le transport à destination et en provenance des marchés, l'eau et l'assainissement, la gestion des déchets et les infrastructures connexes sont d'importantes conditions d'un développement industriel. Toutefois, ces questions sortent largement du mandat de l'ONUDI et de sa chaîne de résultats. L'Organisation collabore avec d'autres institutions, notamment avec des institutions financières internationales et des gouvernements, pour faciliter la mise en place d'un niveau approprié d'infrastructure d'appui aux projets et programmes de développement industriel inclusif et durable. Les travaux sur les parcs

---

<sup>1</sup> [https://outreach.un.org/ngorelations/sites/outreach.un.org/files/development\\_system\\_faqs\\_31\\_may.pdf](https://outreach.un.org/ngorelations/sites/outreach.un.org/files/development_system_faqs_31_may.pdf).

industriels menés dans le cadre de plusieurs programmes de partenariat pays et l'initiative « BRIDGE for Cities » en sont de parfaits exemples.

15. **Accès à une éducation de base.** Cette condition horizontale affecte la performance du développement industriel inclusif et durable dans tous les secteurs. Plusieurs interventions de l'ONUDI portent sur le développement des compétences, depuis la formation professionnelle jusqu'aux programmes de formation à l'entrepreneuriat. Toutefois, les niveaux d'éducation existants au niveau des pays sont des facteurs externes importants et parfois décisifs de réussite des interventions de l'Organisation.

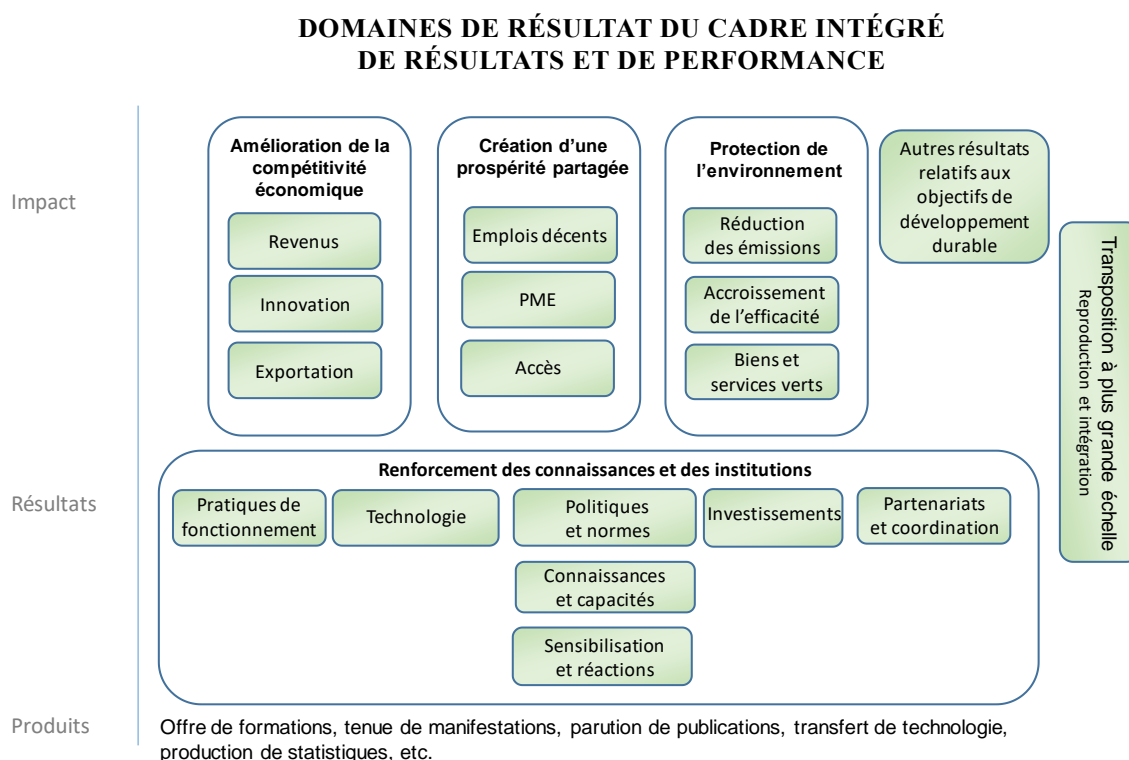
16. **Les États Membres et les donateurs autorisent une approche programmatique interfonctionnelle.** Ce facteur externe est lié au niveau 3 du cadre intégré de résultats et de performance, « Efficacité de la gestion des programmes ». La capacité des interventions de l'ONUDI à déclencher des changements transformateurs et systémiques dans un pays dépend en grande partie du degré d'intégration des fonctions essentielles de l'Organisation et d'autres mesures de transposition à plus grande échelle adoptées au stade de la programmation. À ce titre, une approche d'intervention fondée sur des projets ne permettra probablement pas d'atteindre les objectifs d'appui à un développement industriel inclusif et durable au niveau des pays. Dans ce contexte, le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 souligne la transition de l'Organisation vers une approche davantage axée sur les programmes. Les efforts déployés par l'ONUDI pour intensifier ses interventions de développement industriel inclusif et durable peuvent être influencés par des facteurs extérieurs tels que les modalités de financement existantes, les priorités nationales de politique étrangère et des facteurs connexes. L'appui constant des États Membres à la réforme de l'ONUDI et à sa transition vers une approche programmatique plus intégrée est une condition essentielle au succès de l'appui que l'Organisation apporte à un développement industriel inclusif et durable.

17. **Maintien du nombre de Membres de l'ONUDI.** Le niveau 4 du cadre intégré de résultats et de performance de l'ONUDI traite de l'efficacité et de l'efficacé des opérations internes. Il renvoie également à l'existence de contributions financières et politiques, ainsi qu'aux ressources humaines et technologiques dont dispose l'Organisation. Dans ce contexte, une instabilité du nombre de ses Membres risque d'éroder le poids politique et la base financière qui appuient l'efficacité de ses programmes. Inversement, une adhésion revigorée peut accélérer l'introduction d'initiatives et de programmes axés sur l'impact. Un cadre logique serait donc incomplet si l'on ne mentionnait pas, parmi ses facteurs externes clefs, le rôle moteur et l'appui des États Membres de l'Organisation.

### III. Résultats institutionnels

18. Pour mettre en œuvre le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, l'ONUDI a revu son approche de la gestion axée sur les résultats, élaborant, pour structurer la performance de l'Organisation, un nouveau modèle de changement de comportement axé sur les acteurs. Bien que les indicateurs spécifiques du cadre intégré de résultats et de performance issus de ce travail doivent être présentés au second semestre de 2019, la présente section décrit les principaux résultats et domaines d'impact institutionnels identifiés au cours de ce processus. Ceux-ci sont décrits à la figure B.

Figure B : Cadre de résultats institutionnels<sup>2</sup>



19. **Sensibilisation, réactions, connaissances et capacités.** L'ONUDI collabore systématiquement avec des acteurs dont les pratiques, les technologies, les investissements et les politiques sont essentiels pour faire progresser l'industrialisation. Ces acteurs vont d'entreprises et de particuliers, au niveau microéconomique, à des institutions intermédiaires publiques et privées en passant par des gouvernements et des institutions mondiales, au niveau macroéconomique. L'une des principales composantes de la valeur ajoutée de l'ONUDI est sa relation étroite avec ces bénéficiaires et institutions et l'appui qu'elle leur apporte. C'est surtout le cas d'entreprises privées de pays en développement. La sensibilisation, la production et le transfert de connaissances ainsi que le renforcement des capacités dans les domaines technique et politique sont parmi les résultats les plus importants de projets aussi techniquement complexes que ceux de l'ONUDI. Ces résultats sont des composantes majeures de la priorité stratégique « Renforcement des connaissances et des institutions ».

20. **Résultats des changements de comportement.** La contribution de l'ONUDI à un développement industriel inclusif et durable et aux objectifs de développement durable s'explique en grande partie par l'évolution des pratiques et des comportements des acteurs et des institutions concernés par ses interventions. Celles menées au niveau des entreprises ont eu pour effet principal de modifier les pratiques de fonctionnement. Il s'agit notamment de l'application de nouveaux systèmes de gestion, de pratiques plus efficaces, de la production de nouveaux biens et de la création de nouvelles entreprises. Les interventions de l'ONUDI visent et déclenchent également le développement, l'adoption et la diffusion de technologies. Son rôle dans la formulation, l'adoption et la mise en œuvre de politiques est démontré par un autre ensemble de résultats institutionnels clés. L'approche partenariale vise à accroître l'impact des projets et des programmes. Cela est souvent rendu possible par une coordination accrue des parties prenantes au sein des projets et programmes. Le partenariat avec des donateurs, des gouvernements, des entreprises privées et des institutions de financement déclenche des investissements qui permettent d'optimiser

<sup>2</sup> Il convient de noter que le cadre intégré de résultats et de performance envisagé comprend des données ventilées par sexe.



le développement industriel inclusif et durable. Les travaux de l'ONUDI visent à orienter les investissements publics, internationaux et privés vers le développement industriel, comme le montrent ses programmes de partenariat pays.

21. Les **résultats obtenus** par l'ONUDI **en matière de développement industriel inclusif et durable, pour ce qui est du niveau de l'impact**, recouvrent les trois dimensions du développement durable qui définissent thématiquement le développement industriel inclusif et durable. Dans la dimension économique, la « promotion de la compétitivité économique » se définit comme la réalisation de niveaux plus élevés de génération de revenus, que ce soit par l'augmentation de la productivité et la réalisation d'économies dans les processus de production ou par les revenus et dividendes générés par le travail dans les secteurs industriels. Cela est complété, dans une relation d'interdépendance, par des éléments de compétitivité tels que l'innovation et les exportations, qui permettent et renforcent l'industrialisation.

22. L'inclusivité sociale du développement industriel inclusif et durable est reflétée par la « création d'une prospérité partagée ». La capacité d'appuyer la création et le maintien d'emplois décents est l'un des principaux effets du travail de l'ONUDI. L'inclusion est en outre assurée par l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, ainsi que par les approches qu'applique l'Organisation en matière d'employabilité des jeunes et de réduction de la pauvreté. La participation des petites et moyennes entreprises à l'économie assure généralement une meilleure répartition des revenus. Le développement industriel inclusif et durable implique également un meilleur accès aux biens manufacturés et aux actifs de production, ce qui est un aspect essentiel de l'inclusion sociale du côté de la demande.

23. La « protection de l'environnement » rend compte de l'impact 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.

24. Les résultats d'impact du développement industriel inclusif et durable présentés ci-dessus décrivent pleinement la contribution directe de l'ONUDI à l'objectif 9. En outre, le développement industriel inclusif et durable et le travail de l'Organisation ont d'évidents effets indirects sur la plupart, sinon sur la totalité des autres objectifs de développement durable. Par exemple, la réduction des émissions de polluants réduit l'exposition des communautés aux risques de maladie, contribuant ainsi à la réalisation de l'objectif 3. On peut trouver des passerelles similaires découlant d'effets sur le revenu (objectifs 1, 8 et autres), de l'autonomisation des femmes (objectif 5) et de la sécurité alimentaire (objectif 2), notamment. Une cartographie systématique de l'effet des interventions de développement industriel inclusif et durable sur les objectifs de développement durable est en préparation.

#### IV. Domaines d'activité prioritaires

25. Le présent examen à mi-parcours met l'accent sur plusieurs tendances qui ont émergé dans le monde, y compris la quatrième révolution industrielle, liée à l'apparition et à la croissance rapide de la technologie ; le changement climatique, les industries contribuant pour environ un tiers aux émissions mondiales de gaz à effet de serre, mais étant également un important moteur de solutions climatiques ; l'urbanisation rapide, les projections montrant que la population urbaine devrait croître de plus des deux tiers d'ici à 2050 ; le stress lié aux ressources, l'accès à des ressources naturelles telles que la nourriture, l'énergie et l'eau affectant la production et la consommation mondiales ; le déplacement du pouvoir économique de l'Ouest vers l'Est ; et l'évolution de la coopération internationale au développement d'une approche fondée uniquement sur l'aide publique au développement vers une combinaison de plus en plus large de solutions et de financements provenant des secteurs gouvernemental, public, privé et philanthropique.

26. Étant donné le rôle important que le secteur industriel joue dans le développement, l'application et la diffusion des nouvelles technologies et le rôle que joue l'ONUDI en tant que coordonnateur central du développement industriel dans le système des Nations Unies, l'Organisation assume une responsabilité particulière pour ce qui touche à la quatrième révolution industrielle. Il faut faire en sorte que tous tirent profit des possibilités et des bienfaits de la mise en œuvre du Programme 2030, tout en veillant à ce que les inégalités ne s'aggravent pas. Les pays à faibles capacités technologiques, en particulier les pays les moins avancés, risquent d'être marginalisés. Le déploiement des technologies et pratiques de la quatrième révolution industrielle exige un double effort de la part de l'ONUDI et de ses États Membres si l'on veut que les aspirations et les réalisations du développement industriel inclusif et durable se maintiennent dans tous les pays.

27. L'ONUDI s'intéresse également à l'économie circulaire, qui est, de par sa conception, un système industriel restaurateur ou régénérateur. Elle remplace le concept de fin de vie (produire, consommer, éliminer) par celui de restauration. Elle permet de passer à l'utilisation d'énergies renouvelables, élimine l'utilisation de produits chimiques toxiques qui empêchent toute réutilisation et retournent dans la biosphère, et vise l'élimination des déchets grâce à une conception supérieure des matériaux, produits, systèmes et modèles économiques.

## **V. Contexte institutionnel : la réforme du système des Nations Unies pour le développement**

28. La résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, adoptée le 21 décembre 2016, est le document sur lequel se fonde la réforme en cours de l'ONU, qui vise à fournir aux pays un appui efficace pour un développement durable, équitable et responsable à leur initiative et sous leur direction. Elle avait pour objet de guider le système des Nations Unies pour le développement, en s'inspirant pleinement du Programme 2030.

29. Alors que la réforme du système des Nations Unies pour le développement est mise en œuvre dans le but d'amener les entités des Nations Unies à œuvrer davantage à des résultats collectifs, il est impératif que l'approche du développement suivie par l'ONUDI indique clairement comment nous, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies pour le développement industriel, contribuerons de manière significative et concrète à l'instauration d'un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation du Programme 2030 et de ses objectifs de développement durable.

## **VI. Mesure à prendre par le Comité**

30. Le Comité souhaitera peut-être prendre note du présent document.