



Conseil du développement industriel
Quarante-huitième session
Vienne, 23-25 novembre 2020

Comité des programmes et des budgets
Trente-sixième session
Vienne, 15 et 16 juin 2020
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 2018-2021**

Gestion axée sur les résultats : point sur la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021

Rapport du Directeur général

Le présent document fait le point sur la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 (IDB.45/8/Add.2 et IDB.45/8/Add.2/Corr.1) adopté par la Conférence générale à sa dix-septième session (GC.17/Res.1). Il actualise les informations contenues dans le document GC.18/CRP.4 sur la mise en application du cadre intégré de résultats et de performance. Conformément à la décision GC.18/Dec.14, le présent document fait le point sur les étapes préalables à l'élaboration d'un programme et de budgets axés sur les résultats.

I. Introduction

1. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 a introduit un cadre logique qui montre les retombées possibles des approches et des 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 et des retombées en matière de développement industriel inclusif et durable. Le développement industriel inclusif et durable étant pleinement intégré au Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier à l'objectif 9, ces résultats démontrent la contribution de l'Organisation à la réalisation de tous les 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.



2. L'examen à mi-parcours du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 (IDB.47/10-PBC.35/10) a permis d'achever le cadre logique en recensant les facteurs externes qui influent sur les retombées possibles de l'action de l'ONUDI, y compris les hypothèses et les conditions préalables sur lesquelles elles reposent. Il a également permis de recenser les domaines d'activité prioritaires pour le reste de la période couverte par le cadre de programmation à moyen terme, et d'examiner le contexte institutionnel de l'ONUDI qui est lié à la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement. Cet examen a surtout été l'occasion d'introduire des résultats et des retombées bien définis de nature à clarifier les résultats escomptés sur le plan institutionnel, rationalisant la quantification et la description qualitative des réalisations obtenues par l'ONUDI dans le cadre et au-delà de ses interventions de coopération technique.

3. Ces domaines de résultats ont servi de base à la mise à jour du cadre intégré de résultats et de performance de l'ONUDI menée, notamment, en réponse à la demande exprimée par les États Membres dans la résolution GC.17/Res.1. Les indicateurs actualisés du cadre intégré de résultats et de performance et les définitions qui s'y rapportent ont été portés à la connaissance des États Membres dans le document GC.18/CRP.4.

4. L'Organisation a beaucoup progressé dans la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 et du cadre intégré de résultats et de performance, comme le montre le présent document. En effet, elle s'est employée activement à améliorer ses outils, pratiques et politiques de gestion axée sur les résultats afin de réaliser son double objectif de gestion : l'intégration et la transposition à une plus grande échelle.

II. Un cadre de gestion des résultats

L'esprit du cadre de programmation à moyen terme : intégration et transposition des résultats à une plus grande échelle

5. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 a introduit d'importantes innovations par rapport à ses versions antérieures. Il répertorie non seulement les priorités de l'Organisation en matière de programmes, mais aussi des objectifs de gestion bien définis, en particulier le double objectif d'intégration et de transposition des résultats à une plus grande échelle. L'importance donnée à la transposition des résultats à une plus grande échelle répond au besoin d'un changement systémique, en profondeur, dans les pays bénéficiaires, comme prévu dans le mandat de l'ONUDI – les faire parvenir à un développement industriel inclusif et durable – et dans le Programme 2030. Le cadre actuel de programmation à moyen terme ouvre donc la voie à des retombées à grande échelle pour l'Organisation, rendues possibles par l'intégration de son offre de programmes et de ses services dans le cadre de ses fonctions essentielles, ainsi que par l'intégration des résultats en matière de développement dans toutes les dimensions du développement industriel inclusif et durable. Cette approche a donné lieu à une remise à plat des opérations de l'ONUDI, qu'il s'est agi de centrer davantage sur les résultats et les retombées, en abandonnant l'approche classique axée sur les projets, qui s'intéressait surtout au volume des activités mises en œuvre.

6. L'adoption du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 a déclenché un changement de culture institutionnelle qui a des incidences managériales et opérationnelles importantes. Les réformes qui sous-tendent ce changement en profondeur suscité au sein de l'ONUDI sont caractérisées par de longues périodes de gestation et nécessitent un appui sans faille de la part de la Direction, des États

Membres et des donateurs. Dans certains cas, il a fallu créer des cadres propices, comme le nouveau cadre intégré de résultats et de performance, adopter des principes de gestion axée sur les résultats pour les futurs programmes et budgets de l'ONUDI, et reconfigurer le cycle de gestion des projets de l'ONUDI, intégré à l'opération d'optimisation des ressources menée dans le domaine de la coopération technique.

7. Bien que ces réformes et d'autres réformes de la gestion soient en cours, la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 donne déjà la preuve de l'efficacité de l'action menée par l'ONUDI sur le terrain. Ces preuves, dont rend notamment compte le *Rapport annuel 2019*, découlent de deux tendances complémentaires qui trouvent leur origine dans l'importance accrue donnée aux résultats et dans l'adoption d'indicateurs de résultats communs, deux caractéristiques du nouveau cadre intégré de résultats et de performance. La première tendance est que l'ONUDI est mieux équipée pour montrer de manière consolidée et structurée les réalisations obtenues dans le cadre de ses interventions actuelles et passées. La deuxième tendance est que la conception des interventions de l'ONUDI repose à présent, grâce au nouveau cadre de résultats, sur un modèle fiable de changement de comportement et de retombées, qui permet de mener à bien plus clairement l'intégration et la transposition des résultats à une plus grande échelle.

8. Ces progrès cadrent avec le renforcement des programmes de partenariat pays (PCP), qui se sont multipliés et approfondis. Ainsi, les conclusions de l'évaluation du PCP pilote pour l'Éthiopie jouent en faveur de l'élaboration et de la mise en œuvre d'autres PCP et contribuent à renforcer l'application du nouveau cadre intégré de résultats et de performance.

Le renforcement des connaissances et des institutions : la quatrième priorité stratégique

9. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 définit le renforcement des connaissances et des institutions comme la quatrième priorité stratégique, qu'il considère comme un moyen d'améliorer les retombées en matière de développement industriel inclusif et durable. Ce recentrement sur les connaissances et les institutions montre la nature de la contribution de l'ONUDI à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. Par des interventions sur mesure, l'ONUDI aide des acteurs essentiels – particuliers et entreprises d'un côté, institutions, décideurs et acteurs mondiaux tels que les entités des Nations Unies de l'autre – à mieux s'informer et à enrichir leurs connaissances et leurs compétences, et déclenche des changements de comportement essentiels en vue d'un développement industriel inclusif et durable. Ces changements portent sur les pratiques professionnelles, sur l'élaboration et l'adoption d'orientations, de normes et de technologies, sur la mobilisation d'investissements et sur la gouvernance. Cette priorité stratégique nécessite l'intégration de tous les services de l'ONUDI dans le cadre de ses fonctions, y compris de sa fonction normative, et de ses domaines d'activité.

10. Conformément aux dispositions du document IDB.47/10-PBC.35/10, la chaîne de résultats décrite plus haut repose sur l'adoption, dans le cadre intégré de résultats et de performance, d'un modèle de changement de comportement des acteurs concernés, sur la base duquel sont définis certains résultats. Ces résultats aident à définir quels acteurs bénéficient des interventions de l'ONUDI et y participent, à petite, moyenne et grande échelle ; en quoi ces interventions les aident à s'informer et à enrichir leurs connaissances et leurs compétences en matière de développement industriel inclusif et durable ; et quels changements de comportement ces interventions induisent. Dans la version actualisée du cadre intégré de résultats et de

performance, chaque domaine de résultats est étayé par un ensemble d'indicateurs. Pour conclure, le nouveau cadre de résultats aide à prévoir, gérer et décrire la contribution de l'ONUDI, par le renforcement des connaissances et des institutions, au changement en profondeur escompté d'un développement industriel inclusif et durable et de la réalisation des objectifs de développement durable.

11. Il importe de noter qu'au titre de la quatrième priorité stratégique, les services de l'ONUDI sont axés sur les possibilités qu'offrent les connaissances et les institutions de transposer durablement à une plus grande échelle les résultats en matière de développement, conformément aux objectifs de gestion énoncés dans le cadre de programmation à moyen terme. D'un côté, il est possible de cerner comment la combinaison de différents résultats escomptés peut conduire à cette transposition durable à une plus grande échelle des interventions en faveur du développement. De l'autre, un contrôle systématique des résultats permet d'améliorer la conception des projets et des programmes, qui consiste notamment à planifier la reproduction et la transposition à une plus grande échelle de leurs résultats et, au bout du compte, des changements systémiques. Enfin, le renforcement des connaissances et des institutions aide à consolider le rôle normatif de l'ONUDI, notamment en permettant de tirer des interventions de l'ONUDI des pratiques exemplaires et des recommandations concrètes.

12. Le *Rapport annuel 2019* apporte des preuves de la contribution de l'ONUDI au renforcement des connaissances et des institutions. Les mesures prises au titre de la quatrième priorité stratégique et la communication de leurs résultats s'amélioreront progressivement, à mesure que les nouvelles initiatives seront systématiquement conçues, suivies et évaluées conformément au cadre intégré de résultats et de performance.

Des objectifs stratégiques aux progrès en matière de gestion

13. L'équipe dirigeante de l'ONUDI adhère pleinement au double objectif d'intégration et de transposition des résultats à une plus grande échelle introduit avec le cadre de programmation à moyen terme. Depuis l'adoption du cadre de programmation à moyen terme en 2018, cet objectif est resté une priorité en matière de gestion. Le but ultime est de multiplier les retombées de l'action de l'ONUDI tout en intensifiant la programmation et la gestion axée sur les résultats, en tirant parti des synergies et des partenariats et en améliorant la gestion interne et les opérations par l'innovation.

14. Dans ce contexte, l'ONUDI a fait de grands progrès dans l'expérimentation et la généralisation d'améliorations en matière de gestion interne destinées à optimiser l'utilisation des ressources et des capacités dont elle disposait. Des initiatives telles que le recouvrement intégral des coûts et l'optimisation des ressources dans le domaine de la coopération technique progressent dans cette direction et présentent d'importantes synergies avec le cadre de programmation à moyen terme et le cadre intégré de résultats et de performance.

15. Ces initiatives sont étroitement liées les unes aux autres et devraient contribuer à accroître l'efficacité opérationnelle de l'ONUDI, à transposer ses opérations à une plus grande échelle et à promouvoir une culture de la gestion axée sur les résultats et les retombées. L'optimisation des ressources dans le domaine de la coopération technique permet, en particulier, d'augmenter les gains d'efficacité, notamment par l'élaboration d'approches modulaires normalisées, et l'alignement de ces modules sur le cadre intégré de résultats et de performance permet à son tour d'accroître l'efficacité. L'optimisation des ressources dans le domaine de la coopération technique devrait donc favoriser l'intégration du cadre intégré de résultats et de

performance dans le modèle d'exécution de l'ONUDI, améliorer les résultats et la qualité des programmes de coopération technique conformes aux dispositions du cadre d'assurance de la qualité de l'ONUDI, et orienter l'Organisation vers une culture et des opérations plus intégrées et plus axées sur les programmes. L'application du recouvrement intégral des coûts, l'optimisation des ressources dans le domaine de la coopération technique et le cadre de programmation à moyen terme sont complémentaires et se renforcent mutuellement, leurs objectifs communs étant d'améliorer la performance organisationnelle de l'ONUDI et d'augmenter au maximum les retombées de son action.

III. La version actualisée du cadre intégré de résultats et de performance et l'utilisation des données

Progrès dans l'application du cadre intégré de résultats et de performance

16. La phase d'élaboration du nouveau cadre intégré de résultats et de performance a été largement décrite, le document le plus récent qui en rend compte étant GC.18/CRP.4. Les étapes marquantes de cette phase ont été l'adoption d'un modèle de changement de comportement innovant, axé sur les acteurs, sur lequel repose le cadre intégré de résultats et de performance ; la consultation menée à l'échelle de l'Organisation sur l'élaboration du nouveau cadre ; et le choix consciencieux d'indicateurs de résultat institutionnels, qui sont à leur tour intégrés au niveau des projets, des programmes et des pays.

17. Ces éléments ont été d'importants moteurs de changement de culture institutionnelle. Si un nouveau cadre de résultats est une condition préalable à cette importante transition, sa nature consultative et intuitive ont fait qu'il a suscité une forte adhésion à tous les niveaux de l'Organisation, ce qui constitue un point de départ prometteur pour des progrès futurs. Naturellement, l'appui et les orientations fournies sans faillir par la Direction, les États Membres et les donateurs sont nécessaires pour compléter les éléments susmentionnés et ont été jusqu'à présent une garantie de succès.

18. Depuis la parution du document GC.18/CRP.4, la mise en œuvre du nouveau cadre intégré de résultats et de performance a franchi des étapes importantes. La section du *Rapport annuel 2019* consacrée au cadre intégré de résultats et de performance confirme l'aptitude du modèle à démontrer la performance de l'ONUDI et sa contribution à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. Elle souligne aussi qu'il est nécessaire de créer et de mener à bien de nouveaux processus, logiciels et modèles internes pour accélérer et simplifier la collecte et l'analyse de données.

19. L'interface du logiciel de résultats pour la gestion de projets et d'autres applications est en cours de conception et devrait être opérationnelle d'ici à la fin de l'année. D'importants gains d'efficacité sont attendus de l'utilisation de cet outil, ainsi que de l'adoption de modèles, directives, listes de contrôle et outils de référence normalisés.

20. La mise en œuvre complète du cadre intégré de résultats et de performance ne sera pas possible si de gros efforts ne sont pas faits pour diffuser les connaissances et renforcer les capacités du personnel. L'instruction administrative AI/2020/20 relative à la gestion axée sur les résultats, qui propose un guide sur le cadre intégré de résultats et de performance de l'ONUDI, a marqué un jalon à cet égard. Des sessions de formation et de sensibilisation commencées en avril 2018 se poursuivent en 2020 et

au-delà. Des outils d'apprentissage à distance, destinés notamment au réseau des bureaux hors Siège de l'ONUDI, sont en cours d'élaboration et seront mis en service courant 2020. Enfin, l'harmonisation du cadre intégré de résultats et de performance entre les différentes fonctions de l'Organisation que sont, par exemple, le suivi, l'assurance de la qualité, l'audit interne et l'évaluation, contribue à renforcer encore la cohérence du message délivré et de l'appui fourni au personnel sur les moyens de progresser sur la voie de l'intégration et de la transposition des résultats à une plus grande échelle.

21. L'adoption du cadre d'assurance de la qualité de l'ONUDI, officialisée par la circulaire du Directeur général DGB/2019/11, constitue une autre étape essentielle des réformes découlant du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021. Cette nouvelle politique s'explique, d'une part, par l'importance croissante accordée par les États Membres et les parties prenantes à la qualité des données et à la transparence, et d'autre part, par la quête incessante d'excellence, d'efficacité et d'efficacités qui est celle de l'ONUDI.

Pourquoi mesurer ? L'analyse des données au service d'une amélioration de la prise de décision

22. Le présent document apporte la preuve de l'utilité du cadre intégré de résultats et de performance et de ses améliorations par rapport au précédent cadre. Il montre également que le nouveau cadre a été accueilli à l'ONUDI comme une réforme importante. En interne comme en dehors de l'ONUDI, les parties concernées, y compris des observateurs extérieurs compétents tels que les vérificateurs des comptes et les évaluateurs de l'ONUDI et de ses services, ont constaté que le nouveau cadre reposait sur une gestion axée sur les résultats. Tous considèrent donc que le suivi et la communication des résultats se sont considérablement renforcés depuis l'application du nouveau cadre.

23. Une planification bien exécutée au niveau organisationnel et au niveau de l'exécution des services est essentielle pour tirer un maximum d'avantages du cadre intégré de résultats et de performance. Une conception structurée des résultats et de la performance permet d'envisager les résultats souhaités de manière plus consciente et délibérée, en indiquant clairement à toutes les parties prenantes la marche à suivre et le rôle à jouer. Le cadre intégré de résultats et de performance est un cadre de planification et de gestion des résultats qui est, à ce titre, pleinement intégré au cadre de programmation à moyen terme 2018-2021.

24. Le véritable atout du nouveau cadre intégré de résultats et de performance est qu'il permet à tous les niveaux une prise de décision fondée sur des données probantes. Le nouveau cadre aidera les États Membres, la Direction et le personnel, les bénéficiaires, les donateurs, les partenaires et toutes les parties prenantes qui l'appliqueront à mieux analyser les données et à se constituer un socle plus solide d'informations fiables.

25. La définition de niveaux de responsabilité dans le nouveau cadre intégré de résultats et de performance est utile pour comprendre de quels résultats l'ONUDI est pleinement responsable et différencier ces résultats de ceux qui relèvent de domaines de responsabilité partagée, où l'intervention d'autres parties prenantes est requise. Le nouveau cadre propose donc une grille de lecture et un langage communs pour interpréter et soutenir la contribution de l'ONUDI à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable.

Communication des résultats : le *Rapport annuel 2019*

26. Le *Rapport annuel 2019* est le premier rapport annuel de l'ONUDI qui exploite pleinement la version actualisée du cadre intégré de résultats et de performance. Par une combinaison de données et de descriptifs, il présente des informations d'ordre quantitatif et qualitatif fiables et complètes sur les réalisations de l'Organisation dans les domaines définis dans le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021.

27. La consultation organisée en 2018 et 2019 à l'échelle de l'Organisation pour élaborer la liste définitive des indicateurs du cadre intégré de résultats et de performance a facilité la collecte de données pour le *Rapport annuel 2019*. Les outils de référence ont été mis à la disposition de l'ensemble du personnel, y compris les recommandations méthodologiques détaillées se rapportant à chaque indicateur, compte tenu des résultats de la consultation susmentionnée et des informations figurant dans le document GC.18/CRP.4. Un système de notification électronique actualisé ayant été adopté en 2020, la collecte de données continuera à être institutionnalisée et automatisée, de manière à permettre une communication harmonisée des résultats à l'échelle des opérations, des projets, des programmes, des pays et de l'Organisation.

28. Compte tenu de la nouveauté du cadre intégré de résultats et de performance et des obstacles intrinsèques qui empêchaient de l'appliquer rétroactivement au portefeuille de projets de coopération technique de l'ONUDI, le *Rapport annuel 2019* pâtit par endroits d'un manque de données. La représentativité et la qualité des données devraient s'améliorer dans les mois et les années qui viennent, à mesure que la version actualisée du cadre intégré de résultats et de performance sera appliquée aux nouvelles initiatives de l'Organisation et que les changements apportés aux systèmes, aux processus et à la culture institutionnelle seront assimilés.

29. Compte tenu de ces obstacles, le *Rapport annuel 2019* présente un tableau complet des résultats et de la performance de l'ONUDI en 2019 et illustre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre de programmation à moyen terme 2018-2021. Les ressources et l'efficacité de l'Organisation et l'efficacité de la gestion du portefeuille de projets sont présentées en détail au moyen des indicateurs du niveau 4 et du niveau 3 du cadre intégré de résultats et de performance. Des données probantes sur les produits, les résultats et les retombées des interventions menées par l'ONUDI au titre des programmes sont également présentées : elles montrent les résultats obtenus par l'Organisation dans le cadre de ces activités et par rapport à la quatrième priorité stratégique, et prouvent la contribution de l'ONUDI à un développement industriel inclusif et durable et à la réalisation des objectifs de développement durable. En s'appuyant sur ce socle d'informations fiables, l'ONUDI peut non seulement se prévaloir légitimement des résultats et des retombées auxquels son action a donné lieu aux niveaux national et mondial, mais aussi, au bout du compte, améliorer et maintenir ces résultats et ces retombées.

IV. Et demain ?

Un cadre intégré de résultats et de performance pleinement appliqué : une qualité améliorée, des processus efficaces et davantage de données démontrant un changement en profondeur

30. Le *Rapport annuel 2019* montre les progrès accomplis dans l'application du nouveau cadre intégré de résultats et de performance. Toutefois, l'Organisation a encore de gros progrès à faire pour finir de mettre à niveau les processus se rapportant au cadre intégré et, en général, la gestion axée sur les résultats. Bien qu'il ne soit pas

toujours possible de moderniser le cadre intégré pour les projets et programmes existants, ce cadre fournit néanmoins des preuves structurées des retombées de l'action de l'ONUDI, qui peuvent être utilisées pour démontrer ses résultats. Si le cadre intégré de résultats et de performance est adopté dès la phase de planification des projets et des programmes, il garantit que le suivi de leurs résultats sera assuré dès le début et pendant toute leur durée de vie.

31. Une planification et une budgétisation appropriées du suivi et de l'évaluation garantissent la bonne exécution de la collecte et de l'analyse des données. Pour la majorité des services assurés par l'ONUDI au titre de ses programmes, cela peut largement être réalisé au niveau des projets, sans incidences sur le budget ordinaire de l'Organisation. Toutefois, cela ne vaut que si les mesures incitatives prennent en compte les critères fixés par le cadre intégré de résultats et de performance et le cadre de programmation à moyen terme. Cela nécessite d'amplifier le changement de culture susmentionné, fondé sur un partage des responsabilités entre l'ONUDI et ses donateurs. Tant que le volume des projets exécutés restera le critère essentiel de la mesure de la performance, il ne sera pas accordé suffisamment d'importance aux résultats.

32. La marche à suivre pour appliquer pleinement le cadre intégré de résultats et de performance consiste à adopter une interface actualisée de notification électronique et à finir d'élaborer, avant de les généraliser, des modèles, directives et processus communs. Pour compléter cette panoplie, il s'agira de finir d'élaborer, avant de les mettre en service, un outil fondé sur le cadre intégré qui permette de recenser les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable et son dispositif de visualisation des données. Sur le plan des politiques internes, l'approbation de principes directeurs, une politique de suivi et des mécanismes plus rigoureux de planification des travaux contribueraient grandement à la modernisation du principe de la gestion axée sur les résultats pour que celui-ci soit parfaitement adapté lors du prochain cycle de planification stratégique.

Un prochain cadre de programmation à moyen terme axé sur la Décennie d'action

33. Les États Membres et la Direction considèrent que l'adoption des cadres, des processus et des politiques présentés plus haut est essentielle pour doter l'ONUDI d'outils qui lui permettent d'axer ses interventions sur un développement industriel inclusif et durable et la réalisation des objectifs de développement durable et d'accélérer leur avènement dans les cycles actuel et futur du cadre de programmation à moyen terme. L'ONUDI pourra surmonter, aujourd'hui et demain, les obstacles à un développement industriel inclusif et durable si elle continue à intensifier ses efforts pour obtenir des résultats à grande échelle en adoptant une approche intégrée et axée sur les programmes.

34. Pour répondre à l'appel du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en faveur d'une Décennie d'action pour mener à bien le Programme 2030 (A/RES/74/44), l'ONUDI doit concentrer davantage ses maigres ressources sur celles de ses activités qui ont le plus de retombées, en coordination avec les organismes partenaires. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, cela nécessite aussi que l'Organisation s'inspire de son dispositif actuel de prestation de services et l'intègre davantage dans sa fonction normative et ses activités d'appui stratégique en amont.

35. Le contexte du développement industriel inclusif et durable évoluant rapidement, il est impératif que l'ONUDI modernise ses systèmes et ses approches pour être en mesure de guider et de soutenir les États Membres sur la voie de la quatrième révolution industrielle, dans l'adaptation de leur industrie, dans leur transition vers une économie circulaire, dans leur lutte contre la pauvreté mondiale et dans leur sortie des pièges du revenu intermédiaire.

Vers une démarche plus axée sur les programmes et une budgétisation axée sur les résultats

36. Une nouvelle édition du programme et des budgets fondée sur les principes de la budgétisation axée sur les résultats, en application de la décision GC.18/Dec.14, est en cours d'élaboration. L'adoption de la nouvelle structure du programme et des budgets achèvera l'alignement entre le cadre de programmation à moyen terme, le cadre intégré de résultats et de performance, le programme et les budgets, le *Rapport annuel* et les plans de travail des départements. Suivant la pratique établie dans le système des Nations Unies, cette nouvelle structure sera :

- a) Un budget intégré comprenant notamment le montant des contributions mises en recouvrement et le montant estimatif des contributions volontaires ;
- b) Associée aux résultats escomptés, compte tenu du cadre intégré de résultats et de performance ;
- c) Liée comme il se doit aux plans de travail, pour garantir l'exécution des activités et le respect du principe de responsabilité ; et
- d) Dotée de la marge de manœuvre nécessaire pour permettre une redistribution occasionnelle et limitée de fonds, conformément au Règlement financier de l'ONUDI.

37. À partir des améliorations prévues mentionnées plus haut, les États Membres pourront s'appuyer sur une Organisation plus structurée, efficiente, efficace et réactive, et à la capacité d'adaptation intacte.

Le rôle du Secrétariat, des États Membres et des donateurs

38. Comme promis dans le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021, la Direction et les États Membres s'emploient à transformer l'ONUDI en profondeur dans le cadre d'un partenariat plus solide et plus étroit en faveur d'un développement industriel inclusif et durable. Le Secrétariat réforme donc ses pratiques pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de son mandat – faire advenir un développement industriel inclusif et durable. Le cadre de programmation à moyen terme 2018-2021 continue à guider l'action réformatrice du Secrétariat, ainsi que les travaux menés par l'Organisation au titre des programmes.

39. Cette présentation plus structurée et transparente des résultats facilitée par le cadre de programmation à moyen terme et le nouveau cadre intégré de résultats et de performance permet de souligner que les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à un développement industriel inclusif et durable sont complexes et nécessitent la contribution collective de nombreux acteurs différents. En coopération avec ses États Membres, ses donateurs et ses partenaires, l'ONUDI élabore et met en œuvre des programmes qui promettent des retombées maximales avec les seules ressources disponibles.

40. Les États Membres et les autres partenaires de développement de l'ONUDI sont des contributeurs essentiels aux résultats en matière de développement industriel inclusif et durable. Le principe d'un partage des responsabilités régit l'action menée pour obtenir les résultats et les retombées escomptés. Comme le prévoit le Programme 2030 ([A/RES/70/1](#)), il incombe en dernier ressort aux États Membres de diriger l'action à mener pour réaliser les objectifs de développement durable et faire advenir un développement industriel inclusif et durable. Il est de la responsabilité de l'ONUDI d'apporter aux États Membres l'aide nécessaire à cette fin.

41. En dirigeant les opérations, en donnant des orientations et en s'acquittant de leurs quotes-parts et de leurs contributions volontaires, les États Membres et les donateurs contribuent à modeler l'appui que leur fournit l'ONUDI. La faculté de l'Organisation à renforcer, à grande échelle, son système axé sur les résultats, dépend foncièrement de la solidité de la compréhension mutuelle qui la lie à ses États Membres et à ses donateurs.

V. Mesure à prendre par le Comité

42. Le Comité est invité à prendre note des informations qui figurent dans le présent document.
