

**Conseil du développement industriel****Quarante et unième session**

Vienne, 24-27 juin 2013

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI,
y compris ses programmes et ses ressources****Groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI,
y compris ses programmes et ses ressources****Rapport final des Coprésidents (S. E. M^{me} A. T. Dengo Benavides
(Costa Rica) et M. A. Groff (Suisse))**

Le présent rapport fait une brève synthèse des travaux réalisés par le groupe de travail informel depuis sa création, le 11 novembre 2011, actualisant ainsi les rapports soumis précédemment (documents GC.14/14, IDB.40/10, IDB.40/17 et IDB.41/13). Avec ce dernier rapport, les Coprésidents présentent au Conseil, pour qu'il y donne suite, le document final du groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, intitulé "Document d'orientation stratégique".

1. Comme suite à la décision IDB.39/Dec.7, paragraphe h) du Conseil, un groupe de travail informel réunissant les États Membres intéressés pour donner des orientations sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, a été créé sous la coprésidence de S. E. M^{me} A. T. Dengo Benavides (Costa Rica) et de M. A. Groff (Suisse) le 11 novembre 2011. Depuis lors, le groupe de travail informel a tenu 15 réunions et 10 séances d'information sur les thèmes clefs recensés. Pendant la première phase de ses travaux, le groupe de travail informel a procédé à une analyse des points forts, des points faibles, des possibilités offertes et des risques entraînés (SWOT). L'atelier animé le 31 janvier 2013 par les Coprésidents a marqué le début d'une deuxième phase au cours de laquelle les informations tirées de l'analyse SWOT ont été reprises dans un projet de recommandations opérationnelles qui a servi à l'élaboration d'un projet de document de travail présenté par les Coprésidents. Plusieurs réunions formelles et informelles ont été nécessaires pour mettre la dernière main au "Document



d'orientation stratégique”, document final du groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, adopté à la suite d'une procédure d'approbation tacite qui s'est achevée le 7 juin 2013.

2. Pendant l'élaboration finale du document, les États Membres et les groupes régionaux ont soumis des observations écrites et orales sur les diverses versions. La participation constructive des États Membres et la souplesse dont ils ont fait preuve y ont permis de conclure les discussions avec succès. Avec le présent document, les Coprésidents soumettent le document final au Conseil pour qu'il l'examine à sa quarante et unième session. Les Coprésidents présenteront au Conseil un projet de décision sur le document final.

Mesures à prendre par le Conseil

3. Le Conseil voudra peut-être donner des indications sur le “Document d'orientation stratégique”, document final du groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, présenté en annexe.

Annexe

Document final du groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources, intitulé "Document d'orientation stratégique"

Introduction

Le Document d'orientation stratégique est le principal instrument d'orientation sur lequel s'appuie l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) pour élaborer ses cadres programmatiques et budgétaires. Il permet aux États Membres d'avoir une compréhension commune du mandat de l'ONUDI et décrit dans leurs grandes lignes les activités programmatiques par lesquelles ce mandat sera mis en œuvre. Il définit les principes fondamentaux qui doivent guider l'action de l'Organisation dans sa gestion axée sur les résultats, la mise en œuvre de ses activités aux niveaux national et régional, l'amélioration de l'efficacité, la gestion des ressources et la promotion de la cohérence de l'action du système des Nations Unies.

Le présent document remplace tous les précédents plans stratégiques, notamment le Plan de travail concernant le rôle et les fonctions futurs de l'ONUDI¹, les Orientations stratégiques "Améliorer l'exécution des programmes de l'ONUDI"² et la vision stratégique à long terme³.

Il tire son origine de la décision IDB.39/Dec.7 du Conseil du développement industriel de créer un groupe de travail informel pour donner des orientations sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources. Le groupe de travail informel a examiné le mandat, les activités, les principes de gestion et les ressources de l'ONUDI en tenant compte de l'évolution de la coopération internationale pour le développement et d'un scénario de financement plus difficile. Il s'est employé à recenser les forces, faiblesses, opportunités et menaces que l'Organisation doit prendre en compte. Les données examinées par le groupe de travail informel lui ont été communiquées par les États Membres, les groupes régionaux et autres, le Secrétariat de l'ONUDI et des experts externes. Le présent document a été établi à partir de ces données.

Le développement industriel durable selon le mandat de l'ONUDI

1. Adopté le 8 avril 1979, l'Acte constitutif de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel est le fondement juridique du mandat de l'Organisation dont les États Membres conviennent que tel qu'il y est défini, le principal mandat de l'Organisation reste valable.
2. Le présent document vise à mieux faire comprendre le mandat de l'ONUDI pour tirer profit de possibilités telles que celles qui découlent du nouveau

¹ IDB.17/Dec.2 et GC.7/Res.1.

² IDB.26/Dec.7.

³ GC.11/Res.4.

programme de développement pour l'après-2015, mieux définir l'image de l'Organisation et accroître sa visibilité. Ce mandat est le suivant:

3. *L'ONUDI a pour objectif de promouvoir le développement industriel durable et la coopération industrielle internationale dans le cadre de ses priorités thématiques et conformément aux objectifs de développement fixés à l'échelle mondiale, régionale et nationale.*

4. L'industrialisation et la réindustrialisation comptent parmi les principaux moteurs de la croissance économique et de l'éradication de la pauvreté. Dans le programme mondial de développement, l'ONUDI est l'institution spécialisée des Nations Unies qui a pour mandat de promouvoir le développement industriel durable, notamment par l'instauration de modèles de développement industriel équitables et viables. Ce mandat permet d'appréhender des enjeux majeurs comme la croissance et l'emploi, l'utilisation rationnelle des ressources et de l'énergie, la pollution et les changements climatiques, l'éradication de la pauvreté, les changements démographiques, la création et le transfert des connaissances, les nouvelles technologies et l'innovation, et la réduction des inégalités.

5. Les éléments clefs du mandat sont les suivants:

- *Promotion:* L'ONUDI a pour mission d'agir au niveau mondial et d'aider les États Membres à atteindre des objectifs communs selon des conditions mutuellement convenues;
- *Développement industriel durable et utilisation rationnelle de l'énergie:* Les activités de l'ONUDI doivent prendre en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales du développement durable et être adaptées aux besoins des États Membres;
- *Coopération industrielle internationale:* L'ONUDI doit faciliter la coopération industrielle Nord-Sud, Sud-Sud et triangulaire, notamment en ce qui concerne le transfert de technologies et la mise en réseau des connaissances; elle doit coordonner les questions liées au développement industriel au sein du système des Nations Unies et promouvoir les partenariats d'entreprises et les partenariats public-privé, selon qu'il convient;
- *Priorités thématiques:* Toutes les activités de l'ONUDI doivent être en adéquation avec l'une au moins des trois priorités thématiques énoncées dans le présent document;
- *Objectifs de développement mondial, régional et national:* Toutes les activités de l'ONUDI doivent être conformes aux objectifs de développement convenus, tels que le nouveau cadre pour l'après-2015, et s'insérer dans des stratégies de développement régionales et nationales.

Fonctions de l'ONUDI

6. L'ONUDI doit s'acquitter de son mandat à travers quatre fonctions complémentaires: coopération technique; recherche-action et services de conseil stratégique; normes et conformité; et son rôle de forum mondial et de promotion de partenariats. Chacune de ces fonctions doit obéir au principe de gestion axée sur les

résultats. Pour ce qui est des statistiques et des produits de la recherche ou des activités de forum mondial, il convient de mettre l'accent sur les éléments ayant des aboutissements mesurables en termes de développement et un lien avec les services de coopération technique et de conseil stratégique de l'Organisation.

Priorités thématiques

7. Sous réserve du paragraphe 11 ("Gestion axée sur les résultats"), tous les programmes et activités doivent être en adéquation avec l'une au moins des priorités thématiques énoncées ci-après, dans lesquelles l'ONUDI jouit d'un avantage comparatif spécifique. Si les pays les moins avancés, en particulier ceux d'Afrique, doivent continuer à faire l'objet d'une attention particulière, il convient de fournir également des services aux États Membres qui présentent des défis et des possibilités spécifiques, quels que soient leur région et leurs revenus, notamment des pays à revenu intermédiaire et à économie en transition.

8. L'éradication de la pauvreté, la solution des défis énergétiques et environnementaux liés à l'industrie, et le renforcement des capacités nationales doivent être considérés comme des questions transversales touchant tous les programmes et activités de l'ONUDI. Il convient également de prendre en compte les approches et principes de développement communs des Nations Unies.

9. Afin d'éviter la fragmentation des activités de coopération technique, tous les programmes et activités doivent respecter le principe de gestion axée sur les résultats énoncé dans le présent document, et mener à des aboutissements de développement aux niveaux politique et/ou institutionnel.

10. Dans le cadre de son mandat, l'ONUDI doit s'employer à réduire la pauvreté et à relever les défis environnementaux liés à l'industrie conformément aux trois priorités thématiques suivantes:

A) Renforcement des capacités productives

En tant que principal moteur de la croissance économique et de la création d'emplois, les activités productives jouent un rôle central dans l'éradication de la pauvreté et dans la création d'une prospérité partagée. Cette priorité met l'accent sur l'avantage comparatif dont jouit l'ONUDI en matière de renforcement des capacités productives et de création de valeur ajoutée par une compétitivité industrielle et une innovation plus fortes et des relations interentreprises renforcées, en particulier au profit des petites et moyennes entreprises (PME). Compte tenu de ce qui précède, l'ONUDI mènera également des activités dans le domaine du relèvement après les crises en vue de renforcer les capacités productives et de promouvoir la production durable, conformément à la notion de sécurité humaine et à son mandat. Les programmes porteront notamment sur les thèmes suivants:

a) Services d'appui au commerce, à l'entrepreneuriat, à l'investissement et à la technologie à l'intention des PME;

b) Développement de l'entreprise agro-industrielle et de l'entrepreneuriat rural;

- c) Femmes et jeunes employés dans des activités productives;
- d) Innovation, échange de connaissances et transfert de technologies.

B) Renforcement des capacités commerciales

L'accès aux marchés et l'établissement de relations commerciales appropriées permettent aux pays de tirer parti de leurs avantages compétitifs en consacrant leurs ressources aux activités productives qui offrent les rendements économiques et sociaux les plus élevés. Cette priorité met l'accent sur l'avantage comparatif dont jouit l'ONUDI en matière de renforcement des capacités commerciales, en particulier pour ce qui est, d'une part, d'aider les PME des pays en développement à respecter les normes de qualité internationales et les réglementations en matière de traçabilité des produits, d'autre part, de mettre en place une infrastructure d'assurance et de contrôle de la qualité. Les programmes porteront notamment sur les thèmes suivants:

- a) Respect des normes en vigueur sur les marchés;
- b) Infrastructure d'assurance et de contrôle de la qualité;
- c) Promotion des exportations industrielles et des groupements de PME;
- d) Responsabilité sociale des entreprises pour l'intégration des marchés.

C) Production durable et utilisation rationnelle des ressources industrielles

Ce domaine met l'accent sur l'avantage comparatif dont jouit l'ONUDI en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies possédant des connaissances techniques en gestion de l'environnement, en utilisation de l'énergie et en consommation des ressources dans le secteur industriel. Est également pris en compte l'avantage de l'Organisation en matière d'application des accords multilatéraux sur l'environnement en lien avec l'industrie. Les programmes porteront notamment sur les thèmes suivants:

- a) Production industrielle économe en ressources, durable et à faible émission de carbone;
- b) Accès à une énergie propre et renouvelable à des fins productives;
- c) Utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie;
- d) Renforcement des capacités d'application des accords environnementaux multilatéraux dans le secteur industriel.

Critères de gestion

11. Gestion axée sur les résultats

Les éléments suivants doivent être clairement définis pour tous les programmes et activités de l'ONUDI:

- Planification;
- Résultats;
- Aboutissements et impact aux niveaux institutionnel et/ou politique;
- Indicateurs clefs de performance; et
- Suivi et évaluation de l'impact.

Outre la planification, le suivi et l'obligation de communiquer des informations concernant chacun des projets, le Secrétariat doit établir, à intervalles réguliers, des rapports de synthèse décrivant l'impact des programmes sur le développement, les projets de coopération technique qui pourraient être reproduits ou adaptés, et les enseignements tirés des recommandations issues des évaluations.

Recommandation: Pendant la prochaine révision du cadre de programmation à moyen terme, le Secrétariat élaborera à partir des chaînes de résultats un cadre de résultats indiquant notamment les aboutissements, les indicateurs d'aboutissement, les résultats, les indicateurs de résultats et les données de référence et les cibles correspondantes, en prenant en compte les données d'expérience des autres institutions spécialisées des Nations Unies.

Recommandation: D'ici la fin de l'exercice biennal 2014-2015, le Secrétariat doit établir à l'intention des États Membres un rapport sur les moyens d'harmoniser et de hiérarchiser encore les priorités thématiques et les programmes susmentionnés, en tenant compte notamment du nouveau programme de développement pour l'après-2015.

Recommandation: Pendant l'exercice biennal 2016-2017, le Secrétariat établira à l'intention des États Membres un rapport sur les mesures prises pour améliorer l'efficacité et la productivité de la coopération technique. Ce rapport contiendra notamment des informations sur l'application de l'approche axée sur les résultats; le respect des principes et tendances les plus pertinents en matière d'efficacité de l'aide; les partenariats avec le secteur privé; la coordination au niveau national de l'action du système des Nations Unies; les liens entre coopération technique et activités de forum mondial; la mise en œuvre aux plans national et local, y compris la coopération avec la société civile; les mécanismes d'approbation simplifiés; le suivi et l'application des recommandations; et, autant que possible, les enseignements tirés des évaluations et des conclusions des audits de la coopération technique.

Recommandation: Suite à la publication de l'évaluation des activités de forum mondial de l'ONUDI, le Secrétariat élaborera une stratégie pour sa fonction de forum mondial et de promotion de partenariats. Cette stratégie, qui devrait être présentée aux États Membres pendant l'exercice biennal 2014-2015,

visera à faire en sorte que les conférences et autres activités de forum mondial bénéficient d'un retentissement et d'un intérêt optimaux, qu'elles soient axées sur les résultats, qu'elles s'appuient sur les priorités thématiques de l'Organisation et qu'elles soient étroitement liées aux activités opérationnelles.

12. *Gestion axée sur les pays et les régions*

Le Secrétariat doit entreprendre un examen approfondi de son réseau de bureaux extérieurs et du Bureau des programmes régionaux en vue d'accroître l'efficacité et la productivité de ses programmes et de ses activités.

Recommandation: En consultation avec les États Membres, le Secrétariat élaborera un plan d'action concernant sa politique d'activités sur le terrain et son réseau de bureaux extérieurs, en vue de le présenter pendant l'exercice biennal 2014-2015. Ce plan d'action portera notamment sur la coordination; les fonctions essentielles des bureaux extérieurs; la délégation de pouvoirs; les fonctions de représentation et de promotion; les ressources humaines, y compris les capacités et compétences requises des représentants sur le terrain; le renforcement des capacités au niveau des pays, y compris pour ce qui est de l'utilisation des procédures d'exécution nationale et locale; et les partenariats et le partage de coûts avec d'autres organismes des Nations Unies sur le terrain.

13. *Gestion axée sur l'efficacité*

L'ONUDI va continuer de s'efforcer de gagner en efficacité, suivant son Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, en cherchant à atteindre des objectifs mesurables en matière de préservation de la mémoire institutionnelle, des connaissances et de la masse critique de ressources humaines, en favorisant la communication et la coopération entre les différents services, et en réalisant des économies.

Recommandation: Pendant l'exercice biennal 2014-2015, le Secrétariat doit établir à l'intention des États Membres un rapport sur les objectifs mesurables à atteindre en termes de progrès et d'efficacité. Ce rapport devrait notamment prendre en compte la possibilité d'externaliser certaines activités administratives, la réduction éventuelle de postes de dépenses autres que les dépenses de personnel, et l'évaluation de la productivité et de l'efficacité des voyages autorisés.

14. *Gestion axée sur les ressources financières*

Compte tenu des contraintes du budget ordinaire dues au retrait de certains États Membres de l'Organisation, et des pressions qui risquent de s'exercer dans l'avenir sur le budget opérationnel, l'ONUDI doit recenser et optimiser les ressources sous-exploitées et rechercher des sources novatrices de financement, tout en s'employant à faire davantage d'économies. Elle doit également négocier la poursuite de l'allocation des ressources ou son accroissement au titre des différents accords multilatéraux sur l'environnement, chercher à obtenir des contributions supplémentaires auprès des sources habituelles et de nouvelles, multilatérales ou bilatérales, avec un accent particulier sur les sources de fonds décentralisés.

Recommandation: Pendant l'exercice biennal 2014-2015, le Secrétariat présentera un rapport circonstancié sur les sources potentielles de financement nouvelles et novatrices, notamment sur la mobilisation de ressources nationales, afin que les contributions volontaires, y compris des États Membres, de fondations, du secteur privé et de particuliers, puissent être allouées au budget ordinaire selon des critères établis.

Recommandation: Le Secrétariat présentera un rapport intérimaire sur ses mesures de mobilisation et d'utilisation rationnelle des ressources, qu'il soumettra aux États Membres pendant l'exercice biennal 2014-2015.

Recommandation: Les États Membres sont encouragés à s'acquitter de leurs contributions dans les délais. Les États Membres et anciens États Membres qui n'ont pas encore réglé leurs contributions, y compris pour ce qui est des avances au Fonds de roulement et des arriérés d'années antérieures, sont priés de le faire. Le Directeur général est prié de poursuivre ses contacts avec les États Membres et anciens États Membres à cette fin.

Recommandation: Le Secrétariat ne doit ménager aucun effort pour encourager les États non membres à adhérer ou à adhérer de nouveau à l'Organisation.

15. *Gestion axée sur les ressources humaines*

L'ONUDI devrait poursuivre ses efforts pour formuler une politique relative au personnel qui favorise le renforcement institutionnel, la préservation des connaissances et la représentation équitable des régions et des sexes, ainsi que le développement des performances et le perfectionnement professionnel des fonctionnaires.

Recommandation: Pendant l'exercice biennal 2014-2015, l'ONUDI reverra les effectifs des équipes de direction et des fonctionnaires des services généraux en fonction de son rôle statutaire, de ses besoins en ressources humaines et de ses priorités programmatiques.

Recommandation: Le Secrétariat tiendra les États Membres régulièrement informés des questions relatives aux ressources humaines, notamment en ce qui concerne les postes qui deviendraient vacants, le savoir de l'organisation, et la répartition géographique du personnel et l'équilibre entre les sexes, en particulier au niveau des postes de direction.

16. *Gestion axée sur les partenariats*

L'ONUDI devrait engager un dialogue permanent avec les États Membres, les États non membres, le secteur privé, les institutions financières, les chambres de commerce et d'industrie, la société civile, les établissements universitaires, les fondations et autres entités en vue d'accroître sa visibilité et de renforcer la confiance dans ses capacités, compétences et résultats.

Recommandation: Le Secrétariat doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie révisée en matière de communication et de relations publiques, en mettant l'accent sur le renforcement de partenariats.

Recommandation: Le Secrétariat doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie spécifique en matière de partenariats avec les pays en développement

et entre ces pays, en mettant l'accent sur les outils de promotion et de renforcement de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

Recommandation: L'ONUDI doit élaborer et mettre en œuvre des stratégies de partenariats avec les parties intéressées du secteur privé, des institutions financières, des chambres de commerce et d'industrie, de la société civile, des établissements universitaires, des fondations, du système des Nations Unies et d'autres entités.

17. *Gestion axée sur la cohérence*

L'ONUDI devrait continuer de veiller à ce que ses programmes et ses activités respectent les cadres convenus à l'échelle du système des Nations Unies, notamment la procédure d'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. En parallèle, l'Organisation et ses États Membres sont encouragés à promouvoir l'inclusion du mandat essentiel de l'ONUDI dans les objectifs de développement convenus au niveau mondial.

Recommandation: L'ONUDI devrait continuer de prendre part aux processus pertinents du système des Nations Unies, tels que ceux relatifs à la réforme des Nations Unies et à la formulation du programme de développement pour l'après-2015 et des objectifs de développement durable.

Recommandation: L'ONUDI et ses États Membres évalueront régulièrement le degré d'harmonisation des activités de l'Organisation avec les cadres et les activités du système des Nations Unies.

Recommandation: Le Secrétariat devrait élaborer une stratégie devant permettre à l'ONUDI de retrouver un rôle de coordination central dans le domaine du développement industriel, tout en accroissant sa visibilité au sein du système des Nations Unies. Une telle stratégie devrait notamment viser à améliorer la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies, afin que l'Organisation atteigne de meilleurs résultats et évite le double emploi.

18. *Gestion axée sur la continuité*

L'ONUDI et les États Membres réexamineront régulièrement les recommandations formulées dans le présent document en vue d'en évaluer l'application et d'en examiner les lacunes, et feront des propositions sur les actions futures à mener.

Recommandation: L'ONUDI et ses États Membres institutionnaliseront leurs examens des recommandations formulées dans le présent document, notamment en réexaminant ces recommandations et en évaluant leur application à chaque révision du cadre de programmation à moyen terme.