



Conseil du développement industriel

Quarante-deuxième session

Vienne, 25-27 novembre 2014

Point 9 c) de l'ordre du jour provisoire

Mise en œuvre de la Déclaration de Lima: vers un développement industriel inclusif et durable

**c) Mise en œuvre des recommandations concernant les critères
de gestion figurant dans le "Document d'orientation stratégique"**

Mise en œuvre des recommandations concernant les critères de gestion figurant dans le "Document d'orientation stratégique"

Rapport du Directeur général

Le présent document contient un rapport intérimaire sur les mesures prises par l'ONUDI pour la mise en œuvre des recommandations concernant les critères de gestion figurant dans le "Document d'orientation stratégique", conformément à la décision GC.15/Dec.18 de la Conférence générale. Il complète les informations données dans le document IDB.42/14.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Gestion axée sur les résultats	4
III. Gestion opérationnelle	4
IV. Gestion financière	7
V. Gestion des ressources humaines	9

Pour des raisons d'économie, le présent document a été tiré à un nombre limité d'exemplaires. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.



VI. Gestion des opérations hors Siège.....	12
VII. Développement des partenariats	14
VIII. Mesures à prendre par le Conseil	17

I. Introduction

1. À sa quinzième session, la Conférence générale a accueilli avec satisfaction 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 (décision GC.15/Dec.18). Dans la même décision, la Conférence a demandé au Directeur général de considérer le "Document d'orientation stratégique" comme une contribution essentielle pour la formulation et la mise en œuvre des cadres de programmation à moyen terme, des programmes et des budgets, et d'autres programmes opérationnels de l'ONUDI. La Conférence a aussi fait siennes les recommandations relatives aux critères de gestion figurant dans le "Document d'orientation stratégique" et demandé au Directeur général de rendre compte de l'avancement de leur application.

2. La Déclaration de Lima et le "Document d'orientation stratégique" énoncent des principes directeurs clairs et recommandent des mesures à prendre par l'Organisation en ce qui concerne la 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. Ces documents expliquent la conception commune que les États Membres ont du mandat de l'ONUDI pour tirer profit de possibilités telles que celles qui découlent du nouveau programme de développement pour l'après-2015, accroître la visibilité de l'Organisation et renforcer sa capacité d'exécution. En outre, lesdits documents constituent la base des actions, décrites dans le présent rapport, menées par l'ONUDI pour appliquer pleinement ces recommandations en matière de gestion.

3. Le présent document donne donc un aperçu des faits nouveaux les plus récents relatifs à la gestion de l'ONUDI dans les domaines suivants: a) gestion axée sur les résultats, y compris les faits nouveaux en matière de planification, suivi et préparation de rapports concernant les programmes et les activités; b) gestion opérationnelle, y compris les économies sur les dépenses d'administration et les gains d'efficacité connexes; c) gestion financière, y compris les approches en matière de mobilisation de ressources et de sources innovantes et plus souples de financement; d) gestion des ressources humaines, y compris l'ajustement des effectifs en fonction des besoins, et les considérations relatives à l'application de la politique en matière d'égalité des sexes et à une stratégie en vue d'une représentation géographique équilibrée; e) gestion des opérations de terrain, y compris l'organisation d'un réseau de terrain et les ressources connexes; et f) développement de partenariats, y compris les mécanismes d'engagement accru auprès des États Membres, des États non membres, du secteur privé, des institutions financières, de la société civile, des universités, des fondations et d'autres entités.

4. Une description détaillée des activités de l'ONUDI coordonnées avec le système des Nations Unies figure dans le document IDB.42/15. Dans ce contexte, l'Organisation reste attachée aux mécanismes et politiques convenus à l'échelle du système, en particulier la procédure d'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement. En 2014, l'ONUDI a participé aux groupes

¹ Document IDB.41/24.

interinstitutions pour l'élaboration d'indicateurs pour cette procédure d'examen et a contribué activement par la suite au cadre de suivi et d'information de la procédure.

II. Gestion axée sur les résultats

5. Afin de démontrer l'impact sur le développement pour l'ensemble des activités et programmes de coopération technique (CT), ainsi que les enseignements tirés des recommandations issues des évaluations, l'ONUDI a consacré beaucoup d'attention à l'application de stratégies de gestion axée sur les résultats et à l'exploration de mécanismes pour améliorer encore la coordination en la matière.

6. Le cadre programmatique actuel de l'Organisation, à savoir le cadre de programmation à moyen terme 2010-2013 (prolongé jusqu'en 2015), diffère des précédents en ce qu'il établit des liens plus étroits entre la gestion axée sur les résultats et l'obtention des résultats. Le cadre de programmation à moyen terme constitue la base de la planification du programme et des budgets de l'ONUDI. C'est aussi la base des cadres de résultats automatisés dans le progiciel de gestion intégré (PGI).

7. La priorité donnée aux résultats et la responsabilisation sont des facteurs clefs de la fonction d'évaluation à l'ONUDI, qui reste indépendante de la structure de gestion et opérationnellement autonome pour ce qui est de la planification, de l'exécution et de la présentation des résultats des évaluations. D'autres informations sur les activités du Bureau d'évaluation indépendante figurent dans le document IDB.42/10.

8. Conformément aux mandats en vigueur, l'Organisation prépare un programme et des budgets axés sur les résultats qui sont pleinement alignés sur le cadre de programmation à moyen terme. Compte tenu de cela, le programme et les budgets de l'ONUDI pour 2014-2015 sont élaborés conformément aux normes de la gestion axée sur les résultats, en mettant l'accent sur l'incorporation d'éléments clefs tels que les produits, les résultats escomptés, les indicateurs de performance et l'impact attendu, qui accroissent la capacité de l'Organisation de suivre les résultats obtenus et d'en rendre compte. Dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et du PGI, la formulation des projets de CT, y compris les budgets et les dépenses, a aussi été revue, les procédures axées sur les activités étant remplacées par des procédures axées sur les résultats.

III. Gestion opérationnelle

9. Un thème récurrent des débats lors des sessions des organes directeurs est la question des gains d'efficacité quantifiables, soit en réponse aux pressions budgétaires soit en liaison avec les investissements en technologie de l'information (TI), par exemple dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. La présente section met en avant un certain nombre de mesures d'efficacité appliquées par l'Organisation en matière de gestion opérationnelle (c'est-à-dire les économies budgétaires au sein de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes; la faisabilité de l'externalisation de certaines activités administratives; la réduction des postes de dépenses autres que les dépenses de personnel; et l'évaluation de l'efficacité des dépenses de voyage).

Chaque possibilité est évaluée sur la base de l'impact sur la productivité, les économies réalisées et l'amélioration des services de l'ONUDI. Chaque mesure ciblée a donné des résultats positifs pour chaque critère, comme indiqué ci-dessous.

10. Comme une part importante de l'appui administratif est fournie par la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes, des économies sur les dépenses d'administration avaient déjà été réalisées grâce aux restrictions budgétaires appliquées à cette division. Comme indiqué dans le document IDB.42/8, les réductions combinées du budget de la Division pour les périodes 2012-2013 et 2014-2015 s'élèvent à quelque 5,2 millions d'euros. Plus de 90 % du budget total de la Division sont alloués aux dépenses de personnel, essentiellement pour des postes du tableau d'effectifs. Les économies budgétaires susmentionnées ont donc été principalement réalisées grâce à la réduction du nombre de postes administratifs.

11. Le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle a été établi, entre autres, pour réaliser des gains d'efficacité grâce à une augmentation de la productivité et à une amélioration de la qualité des services de l'ONUDI, facilitant ainsi une prestation accrue de services dans un contexte de budget en croissance nulle. Le dernier rapport en date (IDB.41/9, par. 22) a mis en lumière les gains d'efficacité attendus du Programme et de la mise en œuvre du PGI. Par ailleurs, au cours de l'exécution du Programme, les économies réalisées sur les dépenses d'administration étaient déjà prises en compte dans le programme et les budgets pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015. Ces dernières années, le volume des services de CT a considérablement augmenté, malgré la baisse du budget ordinaire et la relative stagnation des effectifs. On pourra consulter en outre le rapport sur les gains d'efficacité résultant de la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle (IDB.42/8).

12. Les budgets de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015 prévoient des réductions importantes d'équivalents temps plein (ETP) de postes. Les chiffres exacts figurent aux paragraphes 8 et 9 du document IDB.42/8. Sur une réduction nette totale de 22,5 postes, la quasi-totalité (21,5) relevait de la catégorie des services généraux. Il en résulte que la réduction des effectifs est intervenue dans le domaine de l'appui fonctionnel et que les effectifs des administrateurs des services d'appui ont été maintenus. Dans le domaine de la TI et des systèmes, la réduction des postes a été rendue possible par un recours accru à l'externalisation de certaines fonctions, mais qui nécessite un budget additionnel pour les postes de dépenses autres que les dépenses de personnel à partir de 2014.

13. L'ONUDI est connue pour évaluer en permanence les possibilités d'externalisation de ses activités administratives. Les deux cas les plus récents concernent le Service des bâtiments et le Service de restauration, qu'elle gère tous deux au nom des organisations sises au CIV. Plusieurs études ont été menées sur les possibilités d'externalisation dans le domaine de la gestion des bâtiments. Cependant, elles n'ont pas permis de trouver de solution rapide et satisfaisante avec un fort potentiel d'économies. Par contre, le nouveau modèle d'activité pour la fourniture de services de restauration au CIV réduit considérablement la charge administrative. Si les services continuent d'être gérés par l'ONUDI en tant que service commun du CIV, les achats et les ventes correspondants ne sont plus faits au nom de l'ONUDI. Ainsi, tout en conservant un contrôle total sur la qualité et le fonctionnement du service, l'ONUDI a réalisé des gains d'efficacité sur le plan

administratif. S'agissant des seuls Services financiers, le nouveau modèle a permis de supprimer un poste d'appui fonctionnel, ce qui a libéré des capacités pour les opérations de base.

14. En outre, l'ONUDI a décidé de mettre en place un appui informatique de dernière génération et de réduire les procédures manuelles à base de documents.

15. Pour optimiser encore l'utilisation des ressources disponibles, le Secrétariat a cherché en priorité, lors de la préparation du budget, à réduire les postes de dépenses autres que les dépenses de personnel. De bons résultats ont été obtenus pour ce qui est d'abaisser les coûts d'impression et de consommation de papier en modifiant des procédures internes, en introduisant une politique d'approbation électronique et en publiant les documents de session sous forme électronique. De même, les coûts de traduction ont été réduits en publiant des documents de session plus concis et en remplaçant les comptes rendus écrits par des comptes rendus numériques pour les sessions de 2014 et 2015. Les coûts des télécommunications ont aussi été réduits au cours des années par le recours à des solutions modernes de TI.

16. Les contributions aux services des Nations Unies représentent pour l'ONUDI une part importante des dépenses autres que les dépenses de personnel. Pourtant, elle a une influence limitée sur les budgets de ces services et activités, qui sont majoritairement approuvés à New York. Ainsi, les contributions aux services en matière de sécurité augmentent régulièrement. De nouvelles sources de dépenses, comme le partage des coûts du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, créent des charges supplémentaires pour le budget de l'ONUDI². Il sera essentiel de faire d'autres efforts pour identifier d'éventuelles économies sur les dépenses autres que les dépenses de personnel lors de la préparation du budget pour 2016-2017. Le Secrétariat examinera avec diligence les postes de dépenses qu'il contrôle, mais il doit s'en remettre aux efforts des États Membres à New York pour limiter les dépenses budgétaires pour les services et les activités financés conjointement.

17. Les chiffres budgétaires ne permettent pas de tirer de conclusions quant à l'efficacité des dépenses consacrées aux voyages, mais il convient de noter que ces dépenses dans le budget ordinaire, c'est-à-dire les frais de voyage financés par les contributions régulières, ont considérablement diminué au cours des deux derniers exercices biennaux. Ainsi, le budget ordinaire de l'exercice 2012-2013 incluait une diminution de 1,6 million d'euros des frais de voyage, suivie d'une diminution supplémentaire de 900 000 euros pour 2014-2015.

18. En résumé, des gains d'efficacité importants ont été obtenus grâce à la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Les économies réalisées sur les dépenses d'administration ont déjà été prises en compte dans le programme et les budgets des exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015, pour un montant total de quelque 5,2 millions d'euros. Les résultats obtenus avec le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et l'application du PGI ont conduit à des gains de productivité en ce qui concerne les systèmes de TI et les procédures de travail. En outre, depuis la création des Services d'appui aux systèmes et processus en janvier 2014, un grand nombre d'initiatives d'amélioration

² IDB.42/6 et Add.1.

du PGI et d'optimisation des procédures de travail ont été menées à bien et davantage encore devraient suivre dans l'avenir.

IV. Gestion financière

19. Pour renforcer sa base financière, l'Organisation a pris des mesures concrètes pour mobiliser d'autres sources de financement, principalement sous forme de contributions volontaires d'États Membres et de donateurs.

20. Les contributions volontaires pourraient aider à financer des activités budgétaires dont le calendrier est souple ou qui sont modulables, ou pourraient apporter un financement complémentaire pour certaines activités budgétaires et donc élargir ces activités proportionnellement au montant des fonds reçus. Le risque le plus important du financement d'activités budgétaires par des contributions volontaires est leur caractère imprévisible. Ce risque pourrait être atténué si les contributions volontaires étaient reçues avant le cycle de planification ou si les donateurs potentiels prenaient un engagement ferme. Dans le cas contraire, les activités financées volontairement seraient limitées par nature à celles qui peuvent commencer ou s'arrêter à bref préavis, selon la disponibilité des fonds. On peut donner comme exemple de financement complémentaire d'activités budgétaires et donc d'élargissement des activités proportionnellement au montant des fonds reçus le financement de la contribution de l'ONUDI au système de coordonnateurs résidents des Nations Unies. La contribution de base continuerait de figurer au budget ordinaire, mais le reste pourrait être financé par des contributions volontaires versées à cette fin.

21. Une autre application immédiate du concept permettrait de remédier à un grave défaut de la méthodologie classique de budgétisation basée sur la comptabilité de caisse en usage aux Nations Unies, à savoir l'absence d'un mécanisme approprié de sécurisation du financement pour l'achat ou le remplacement de biens d'équipement. Ces opérations nécessitent une assurance de financement sur des périodes plus longues qu'un exercice biennal et ne peuvent donc pas être gérées correctement avec des fonds approuvés pour deux ans seulement. Plusieurs organismes des Nations Unies ont créé un compte spécial sous forme de fonds d'équipement. Ce serait une option viable pour l'ONUDI aussi, afin d'assurer le financement de la maintenance de son infrastructure, et surtout du PGI.

22. Des estimations préliminaires montrent que le développement du PGI en fonction du progrès technologique requiert des investissements supplémentaires de 1,5 million d'euros en 2016-2017 et qu'une mise à niveau majeure serait nécessaire en 2018-2019 pour un coût évalué à 5 millions d'euros. L'infrastructure de TI nécessiterait aussi un investissement annuel moyen de 1 million d'euros, s'ajoutant aux dépenses de maintenance ordinaire.

23. Compte tenu de ce qui précède, un fonds d'équipement pourrait être établi sous forme de compte spécial en vertu de l'article 6.3 du Règlement financier pour recevoir les recettes provenant des sources suivantes: a) un montant fixe du budget ordinaire, approuvé par les États Membres pendant le processus d'approbation du budget pour les futurs exercices biennaux; b) des contributions extrabudgétaires volontaires; c) les économies de trésorerie au titre du budget ordinaire en fin d'exercice. En outre, les opérations qui seraient financées par le fonds d'équipement

devraient satisfaire aux critères suivants: i) constituer une priorité absolue; ii) avoir une durée supérieure à un exercice biennal; iii) avoir un coût total d'acquisition supérieur à 200 000 euros; iv) revêtir un caractère infrastructurel.

24. Conformément à l'article 6.4 du Règlement financier, le Directeur général soumettra donc au Conseil, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets à sa prochaine session, un rapport dans lequel seront clairement définis les buts et les limites d'un fonds d'équipement. De même, les propositions du Directeur général concernant le programme et les budgets pour 2016-2017 seront alignées sur le concept ci-dessus.

25. Une part considérable des ressources budgétaires de l'ONUDI provient des contributions des États Membres. Le versement incomplet ou tardif de ces contributions dégrade les conditions dans lesquelles sont conduites les activités de l'Organisation. En conséquence, le Secrétariat a encouragé les États Membres à effectuer leurs paiements dans les délais voulus afin de faciliter le bon déroulement des activités planifiées.

26. À la fin de 2013, des avis de mise en recouvrement des contributions de 2014 ont été envoyés à tous les États Membres pour les informer des contributions à verser pour 2014, ainsi que pour des exercices antérieurs et au Fonds de roulement. Les États Membres qui ont perdu leur droit de vote à l'ONUDI en 2014 ont reçu d'autres lettres les informant de leur situation et du montant à payer pour retrouver leur droit de vote. Les pays qui pourraient perdre leur droit de vote pendant l'année à venir reçoivent aussi une lettre de notification indiquant le montant minimum à verser pour éviter cette perte.

27. En outre, des rappels ont aussi été envoyés à tous les États Membres qui n'avaient pas réglé leurs arriérés de contributions fin août 2014. Le Secrétariat a fait tout son possible pour suivre le règlement des arriérés avec les États Membres concernés.

28. Pour renforcer la sensibilisation et l'information sur les questions financières a été élaboré un nouveau rapport en ligne qui indique la situation actualisée des contributions et des arriérés. Ce rapport est maintenant accessible pour toutes les missions permanentes des États Membres. De plus, il a été rappelé aux États Membres ayant des arriérés sur plusieurs exercices qu'ils avaient la possibilité de régler leurs arriérés de contributions dans le cadre de plans de paiement. Plusieurs projets de plans de paiement ont été préparés pour examen par des gouvernements en 2014. Le respect des plans de paiement existants a été minutieusement examiné et les missions permanentes concernées ont été informées du résultat de cet examen. Plusieurs réunions ont été organisées avec des représentants de missions permanentes pour discuter des possibilités de régler les arriérés accumulés de contributions et des modalités d'un plan de paiement.

29. Malgré tous les efforts, on peut noter que le taux de recouvrement des contributions début octobre 2014 n'était que de 77,9 % pour l'exercice en cours.

30. Pour que l'ONUDI traduise sur le plan opérationnel ses priorités thématiques et son mandat en matière de développement industriel inclusif et durable, des efforts systématiques visant à encourager les États non membres à rejoindre l'Organisation, ou à y revenir, continuent de faire partie intégrante des activités d'information active et de promotion. À cet égard, l'ONUDI a tenu un certain nombre de réunions

avec des États non membres, dont l’Australie, le Canada, les États-Unis d’Amérique et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d’Irlande du Nord.

31. La mobilisation de fonds extrabudgétaires pour la fourniture des services de l’ONUDI est impérative, compte tenu en particulier de la disponibilité limitée de ressources du budget ordinaire pour les activités de CT. Comme indiqué dans le *Rapport annuel 2013*, le volume de ces ressources extrabudgétaires mises à disposition pour les programmes de CT a atteint 187,4 millions de dollars, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2012. Le niveau des fonds ainsi mobilisés en 2013 est donc le plus élevé jamais atteint par l’Organisation.

32. La forte augmentation du financement des programmes de l’ONUDI prouve clairement le regain d’intérêt des secteurs productifs et la confiance en l’Organisation, en particulier dans une période de crise économique mondiale et de baisse générale de l’aide publique au développement. Afin de maintenir cette tendance positive des dernières années, l’ONUDI s’efforce de consolider des sources innovantes et diversifiées de financement, y compris par des contributions supplémentaires de sources multilatérales et bilatérales traditionnelles et nouvelles, et de mobiliser les ressources du programme.

33. Comme indiqué dans le document IDB.42/5, les fonds d’affectation spéciale thématiques, en particulier dans les domaines de la sécurité alimentaire et de l’environnement et l’énergie, ont été consolidés et élargis. Des contributions aux programmes de l’ONUDI à ce titre sont venues de soldes inutilisés des crédits ouverts auxquels des États Membres ont renoncé et d’autres sources. De nouvelles contributions à ces fonds d’affectation spéciale permettraient à l’ONUDI d’élaborer des projets hautement prioritaires dans ces domaines clefs, ainsi que de financer le cas échéant sa participation aux coûts.

34. L’Initiative pour le développement de l’agribusiness et des agro-industries en Afrique (ID3A) constitue un autre exemple de financement multilatéral. À ce jour, 1,3 million d’euros d’“investissement” dans le programme de l’ID3A ont rapporté en aval un bénéfice de près de 30 millions d’euros provenant d’autres sources qui ont permis de financer les programmes de CT. En outre, 13 projets élaborés avec l’appui du fonds d’affectation spéciale pour les énergies renouvelables ont été approuvés par le Fonds pour l’environnement mondial (FEM) pour un financement à titre gracieux de 35 millions de dollars, auxquels s’ajouteront 188 millions qui seront mobilisés au titre de cofinancements. Un Fonds d’affectation spéciale pour l’Amérique latine et les Caraïbes, disposant d’un solde de 1 339 891 euros au début d’octobre 2014, a aussi été établi.

V. Gestion des ressources humaines

35. Les activités de coopération technique de l’ONUDI étant au cœur de son mandat de base, on s’est efforcé de diminuer, dans les réductions d’effectifs, la proportion des administrateurs par rapport à celle des personnels d’appui.

36. Le tableau ci-dessous montre l’évolution des effectifs au fil des deux derniers exercices biennaux par rapport aux chiffres enregistrés au 30 juin 2014. Ces chiffres se rapportent aux fonctionnaires en poste et non aux postes inscrits au budget.

Tableau 1
Évolution des effectifs entre 2010 et 2014

	2010	2011	2012	2013	30 juin 2014	Évolution en pourcentage au 30 juin 2014 par rapport au chiffre de 2010 ³
Total	709	679	676	693	685	-3,4

37. Au cours des deux exercices biennaux précédents, des ajustements ont été apportés aux effectifs des différentes catégories, le plus souvent aux postes de niveau Directeur, qui avaient, au 30 juin 2014, diminué de 26,2 % par rapport à 2010. Bien que les effectifs aient diminué dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, le nombre d'administrateurs nationaux recrutés localement a augmenté. L'ajustement du nombre global de fonctionnaires a été dicté principalement par des impératifs financiers. Pour les postes financés par le budget ordinaire et opérationnel, la réduction opérée entre les exercices 2010-2011 et 2014-2015 s'établit à 15 % sous le niveau Directeur, et à 9 % dans la catégorie des services généraux, comme l'indique le tableau ci-dessous⁴.

Tableau 2
Variation du nombre de postes par catégorie (2010-2015)

	2010-2012	2013-2014	2014-2015
Postes de niveau Directeur	39	39	33
Réduction	–	–	-6
Pourcentage	–	–	-15
Postes de la catégorie des services généraux	319,75	327,5	291
Réduction	–	7,75	-28,75
Pourcentage	–	2	-9

38. Les réductions de postes budgétaires ont été plus importantes dans les services administratifs, la priorité continuant d'être accordée aux bureaux de programme directement chargés des services de coopération technique. Par exemple, sur les 22,5 postes réduits au total entre 2011 et 2015 dans la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes, 21,5 relevaient de la catégorie des services généraux.

39. Le Service de la gestion des ressources humaines a participé à des séances d'information destinées aux États Membres. Il y a donné des informations sur des questions aussi bien générales que spécifiques relatives à la gestion des ressources humaines, y compris les postes vacants et les considérations connexes relatives à la répartition géographique et à la parité des sexes.

40. Une planification appropriée est une condition préalable pour relever les défis budgétaires à venir. Le Service a analysé les besoins en personnel et met actuellement en œuvre un plan approuvé par le Directeur général pour 2014.

³ Ces chiffres incluent les fonctionnaires du Service des bâtiments.

⁴ Postes du Service des bâtiments exclus.

41. Parmi les postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur compris dans les 67 postes pour lesquels un recrutement a été approuvé en 2014, 72 % concernent les domaines techniques du mandat de l'ONUDI et la représentation hors Siège. Le tableau ci-dessous indique les domaines de spécialisation des postes d'administrateur à pourvoir dans l'année en cours.

Tableau 3

Spécialisation des postes d'administrateur approuvés en 2014

	Nombre de postes	Pourcentage	Spécialisations/domaines d'intervention
Exécution de fond du programme de coopération technique	19	49	Protocole de Montréal (réfrigération, climatisation et mousse, solvants et fumigènes); renforcement des capacités commerciales (qualité, normes, évaluation de la conformité et respect des normes); agro-industrie (entreprenariat rural, systèmes alimentaires); gestion de l'environnement (gestion de l'eau); énergie et changement climatique (énergie renouvelable et rurale); et affaires, investissement et technologie (groupes et liens commerciaux).
Représentation hors Siège	9	23	Représentation et appui à l'exécution du programme au niveau régional ou local.
Conseil et contrôle indépendant	5	13	Planification stratégique, audit interne, évaluation indépendante et fonctions exécutives.
Appui professionnel à la coopération technique	6	15	Service de la gestion des ressources humaines, services financiers (y compris le budget), passation des marchés et gestion des bâtiments.
Total catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	39	100	
Appui des services généraux à la coopération technique – Siège et hors Siège	28		Agents des services généraux appuyant la mise en œuvre de la coopération technique et des services statutaires.
Total général	67		

42. Le tableau ci-dessous montre la répartition géographique des employés recrutés au plan international, par listes d'États qui figurent à l'Annexe I de l'Acte constitutif de l'ONUDI⁵, dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur titulaires de contrats relevant du Règlement du personnel de l'ONUDI, au 30 juin 2014.

⁵ PBC.30/7.

Tableau 4
Répartition géographique par Listes d'États

Listes d'États de l'ONUDI	Fonctionnaires (séries 100 et 200) dont les contrats sont financés par les budgets ordinaire et opérationnel		Fonctionnaires (séries 100 et 200) dont les contrats sont financés par les budgets ordinaire et opérationnel et les budgets de coopération technique et de projets	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Liste A	83	34	87	33
Liste B	105	43	121	46
Liste C	19	8	19	7
Liste D	28	12	28	11
États non membres	7	3	10	3
Total	242	100	265	100

43. En ce qui concerne la parité des sexes, le nombre de femmes recrutées au plan international dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur titulaires de contrats relevant du Règlement du personnel de l'ONUDI et financés par le budget ordinaire et par le remboursement des dépenses d'appui a légèrement augmenté, passant de 31,3 % au 31 décembre 2013 à 31,5 % au 30 juin 2014. Au niveau Directeur, au 30 juin 2014, la répartition était de 25,8 % de femmes pour 74,2 % d'hommes.

VI. Gestion des opérations hors Siège

44. Conformément à la recommandation énoncée dans le "Document d'orientation stratégique" en ce qui concerne la nécessité d'accroître l'efficacité des programmes et des activités dans les pays et les régions, des travaux sont entrepris dans toutes les régions. Avec le Bulletin UNIDO/DGB/2014/01 du Directeur général en date du 30 juin 2014 sur la structure du Secrétariat de l'ONUDI, toutes les fonctions de gestion du Service des programmes régionaux et de la représentation hors Siège ont été redéfinies avec des rôles respectifs pour offrir aux États Membres une coopération technique efficace par rapport au coût. À cet égard, on a souligné l'importance des bureaux de pays et le rôle essentiel qu'ils jouent dans la mise en œuvre efficace et pérenne d'un développement industriel inclusif et durable. Les modalités administratives (budget des bureaux extérieurs, marchés, voyages et ressources humaines, par exemple) sont appliquées conformément aux règles et procédures énoncées dans le progiciel de gestion intégré de l'ONUDI.

45. En conséquence, l'ONUDI entend, par l'entremise de ses bureaux régionaux et de son réseau de bureaux extérieurs, rendre ses services plus accessibles aux acteurs des pays partenaires, tout en veillant à ce que ses activités soient bien adaptées aux besoins et priorités de ces pays. Les bureaux régionaux s'acquittent de la fonction de base qui consiste à gérer les relations, la demande stratégique et le portefeuille de projets aux niveaux national et régional, en coordination avec les bureaux extérieurs. Ce faisant, ils maintiennent un dialogue permanent avec les États

Membres et d'autres partenaires de développement afin de déterminer les services que l'ONUDI doit fournir en fonction des priorités programmatiques de l'Organisation.

46. En 2013, le réseau de bureaux extérieurs de l'ONUDI comprend des bureaux régionaux et des bureaux de pays, des comptoirs et des centres de liaison nationaux, soit au total 55 implantations et 142 fonctionnaires (nationaux et internationaux). Les pays qui ne disposent pas d'une représentation de l'ONUDI sont couverts par les bureaux régionaux situés au Siège à Vienne. Les bureaux extérieurs restent essentiels à l'Organisation, veillant à ce que ses interventions soient conformes aux besoins et priorités des pays. Ils facilitent également l'interaction avec les équipes de pays des Nations Unies, les institutions locales et régionales, et les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Une description détaillée en est donnée au chapitre 2 du *Rapport annuel de l'ONUDI 2013*.

47. Tous les programmes de l'ONUDI sont formulés en collaboration avec les acteurs nationaux, les associations économiques régionales et les organismes des Nations Unies afin de définir une approche intégrée et holistique qui maximise l'impact et l'efficacité de chaque action de développement. La programmation et l'exécution des activités de coopération technique tiennent également compte des dimensions régionales et sous-régionales. À cet égard, l'Organisation accorde une attention particulière à d'autres considérations telles que celles des pays à revenu intermédiaire, des pays les moins avancés, des pays en développement sans littoral et des petits États insulaires en développement. Certains de ces domaines d'intervention sont également décrits plus en détail au chapitre premier du Rapport annuel 2013.

48. Actuellement, 97 des 171 États Membres de l'ONUDI sont classés comme pays à revenu intermédiaire. Des discussions sont en cours avec le Gouvernement philippin pour faciliter la tenue d'une conférence sur ce thème en 2016. Cette conférence devrait fournir des indications précieuses pour adapter le cadre de développement industriel inclusif et durable aux besoins et priorités spécifiques de ce groupe de pays, conformément à leurs priorités de développement respectives énoncées dans la Déclaration de San José (2013)⁶ et dans le futur programme de développement pour l'après-2015.

49. En tant que membre à part entière du Groupe des Nations Unies pour le développement, l'ONUDI a contribué à la mise en place de mécanismes destinés à assurer la cohérence de l'action du système, y compris le réseau des coordonnateurs résidents⁷. Elle fournit également un soutien financier à ce réseau au niveau des pays et participe à des programmes "Unis dans l'action" avec d'autres partenaires des Nations Unies.

50. L'ONUDI continue de renforcer sa collaboration avec plusieurs associations régionales. La coopération entre l'ONUDI et l'Union africaine se manifeste à travers un partenariat de longue date pour la réduction de la pauvreté et la croissance verte dans la région Afrique. En outre, le Service des programmes régionaux et de la représentation hors Siège coordonne son action avec les commissions économiques régionales, promouvant, conformément à leurs priorités,

⁶ Décision IDB.41/Dec.4.

⁷ IDB.42/6 et Add.1.

la coopération économique et l'intégration en partenariat avec le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et la Communauté de développement de l'Afrique australe.

51. Un atelier régional sur les statistiques industrielles et les classifications pour les pays arabes, tenu à Doha en septembre 2013, a été coorganisé par l'ONUDI, divers partenaires des Nations Unies et des organisations régionales⁸. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, divers programmes ont été lancés pour renforcer différents réseaux et nouer des partenariats avec des organisations régionales telles que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale, le Forum des îles du Pacifique, l'Organisation de coopération économique et l'Organisation de Shanghai pour la coopération.

52. En coopération avec l'Union européenne, l'ONUDI a organisé à Tunis, en novembre 2013, une conférence internationale sur le travail productif à l'intention des jeunes des pays méditerranéens, à laquelle ont assisté quelque 700 participants, y compris des délégations gouvernementales et des représentants d'organisations internationales et du secteur privé. L'Union européenne et l'ONUDI ont été invitées à coordonner le suivi de la Déclaration de Tunis, issue de la conférence. Dans la région de l'Europe et de l'Asie centrale, l'ONUDI et l'Union européenne ont élaboré des propositions de projets dans les domaines de la diversification économique, de l'efficacité énergétique industrielle, de la sous-traitance et des normes, de la métrologie, des essais et des services de contrôle de la qualité. L'ONUDI coopère également de manière dynamique avec la Communauté des Caraïbes, l'Organisation des États des Caraïbes orientales, la Communauté andine et le Secrétariat d'intégration économique de l'Amérique centrale.

VII. Développement des partenariats

53. À sa quinzième session, la Conférence générale a appelé à renforcer les partenariats et réseaux existants et à en créer de nouveaux pour promouvoir un développement industriel inclusif et durable. L'Organisation a répondu par plusieurs initiatives. Tout d'abord, elle a renforcé son engagement stratégique auprès des États Membres et des partenaires de développement par des visites officielles de hauts responsables, des réunions bilatérales et la participation à des manifestations nationales, régionales et mondiales. Ensuite, elle a renforcé sa capacité institutionnelle en créant le Service des partenariats et du suivi des résultats au sein de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique⁹. Enfin, elle a lancé des modèles économiques innovants, présentés en 2014 à deux forums mondiaux sur le développement industriel inclusif et durable pour mettre en avant l'intérêt des partenariats.

54. Pour réaffirmer l'engagement de l'ONUDI auprès de ses États membres sur la voie du développement industriel inclusif et durable, le Directeur général s'est rendu dans un grand nombre de pays à travers le monde. En ce qui concerne les partenariats avec les institutions de financement du développement, en particulier, il a rencontré les dirigeants de la Banque mondiale, de la Société financière

⁸ *Rapport annuel de l'ONUDI 2013* (IDB.42/2), chap. 2, Activités régionales, Pays arabes.

⁹ Bulletin UNIDO/DGB/2014/01 du Directeur général en date du 30 juin 2014.

internationale, de la Banque africaine de développement, de la Banque asiatique de développement, de la Banque interaméricaine de développement et du Fonds international de développement agricole. Ces échanges au plus haut niveau ont visé à promouvoir le développement industriel inclusif et durable et à exploiter les possibilités de collaboration et de partenariat. Ces initiatives ont permis à l'ONUDI d'obtenir un solide soutien des institutions susmentionnées et jeté les bases d'une coopération mutuellement bénéfique. Pendant ce temps, l'ONUDI a également conclu, avec des entreprises privées, de nouveaux partenariats fondés sur des objectifs communs et des moyens d'intervention différenciés.

55. Afin de renforcer le soutien que le Secrétariat apporterait aux partenariats à l'avenir, il a été établi que le Service des partenariats et du suivi des résultats serait le bureau stratégique du directeur de la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique¹⁰. Le Service abrite deux groupes: le Groupe de la mobilisation de partenariats, qui coordonne et met en œuvre les partenariats conclus par l'ONUDI avec des entreprises industrielles, des institutions de financement du développement, des fonds d'investissement et le FEM; et le Groupe de l'efficacité opérationnelle et du suivi des résultats, qui anime la collaboration entre les divisions pour accroître l'efficacité opérationnelle et améliorer le suivi des résultats. Avec la création de ce service, l'Organisation progresse de manière systématique et coordonnée dans sa stratégie de partenariat avec les institutions de financement du développement, les entreprises et les organisations du secteur privé.

56. La coopération Sud-Sud mérite, à cet égard, une mention particulière. Le paysage mondial du développement évolue rapidement et les nouvelles puissances économiques du Sud sont devenues une source essentielle de technologie, de financement, de savoir-faire et de solutions de développement plus amples qui étendent considérablement les mécanismes traditionnels d'aide au développement. Dans ce contexte, et suite à l'appel lancé par les États Membres pour que l'on renforce la coopération Sud-Sud, l'Organisation a décidé d'intégrer cette fonction dans le Service des partenariats et du suivi des résultats, affirmant ainsi le rôle croissant que l'ONUDI joue comme courtier et facilitateur de cette coopération, le but étant de mieux exploiter l'aptitude potentielle des pays émergents à fournir des solutions de développement industriel inclusif et durable.

57. Des efforts ont été faits pour codifier et diffuser les meilleures pratiques dans les pays du Sud afin que l'on puisse plus facilement reproduire leurs effets sur le développement. En outre, l'Organisation a entrepris, dans des pays d'Afrique et d'Asie, au moyen de réseaux Sud-Sud bien établis, un certain nombre de projets de transfert de technologie, de renforcement des capacités de production et de développement de l'agro-industrie. Il s'agit notamment des Centres de l'ONUDI pour la coopération industrielle Sud-Sud en Chine et en Inde, des Bureaux de promotion des investissements et de la technologie, et des centres nationaux pour une production plus propre, situés pour la plupart dans des pays en développement.

58. Dans le cadre de l'action qu'elle mène pour s'acquitter de son mandat relatif au développement industriel inclusif et durable, l'ONUDI a organisé, en 2014, deux forums mondiaux: le premier (23 et 24 juin) a permis aux États Membres d'engager un dialogue de haut niveau sur les politiques et instruments propices au développement industriel inclusif et durable; le second (4 et 5 novembre) mettra

¹⁰ Ibid.

l'accent sur des mesures concrètes, liant ainsi les fonctions de forum mondial et de coopération technique que remplit l'ONUDI.

59. Le premier Forum a permis aux États Membres d'engager un dialogue stratégique sur la façon de formuler des stratégies et des politiques de développement industriel inclusif et durable¹¹. Il a également été l'occasion de débattre de la manière de mettre en œuvre ces stratégies conformément aux meilleures pratiques internationales et en fonction de la situation de chaque pays. Il a réuni plus de 250 participants et des délégations de haut niveau d'environ 82 pays. Y ont également participé des chercheurs de renom, des spécialistes du développement et des économistes. Le succès de ce Forum ravive la fonction de forum mondial et le rôle fédérateur de l'ONUDI en associant toutes les parties concernées, y compris les États Membres, les agences multilatérales et bilatérales de développement, le secteur privé, les milieux universitaires et la société civile.

60. Le second Forum présentera des modèles innovants et intégrés de partenariat, dans lesquels les partenariats appuieront la mise en œuvre de stratégies de développement industriel inclusif et durable dans deux pays pilotes, l'Éthiopie et le Sénégal. Dans le cadre de ces deux projets pilotes, l'ONUDI démontrera l'efficacité du concept de partenariat pour ce qui est d'obtenir des ressources supplémentaires, notamment auprès d'institutions de financement du développement, d'organismes des Nations Unies, de partenaires de développement bilatéraux, d'investisseurs privés et d'entreprises, accroissant ainsi l'impact de ses services de coopération technique.

61. L'objectif est de faire comprendre aux États Membres et aux autres partenaires que l'impact des opérations de l'ONUDI va bien au-delà de l'aide au renforcement des capacités financée par des dons qu'elle propose traditionnellement. Ce n'est qu'en créant des synergies avec d'autres partenaires que l'Organisation peut obtenir la masse critique nécessaire pour contribuer de manière tangible aux stratégies nationales de développement industriel inclusif et durable. Pour ce faire, l'ONUDI entend présenter au Forum un portefeuille intégré de services reposant sur les compétences distinctes qu'elle possède en matière de coopération technique, mais explicitement intégrés, pour la première fois, dans les flux généraux de ressources destinées à appuyer les stratégies nationales. À cette fin, des missions préparatoires et techniques ont été menées en août et septembre 2014 afin d'examiner les possibilités concrètes de partenariat et les modalités de coopération avec des représentants de gouvernements et des partenaires potentiels. Lors des missions effectuées en Éthiopie et au Sénégal, tous les acteurs du développement ont très bien accueilli le concept de partenariat.

62. La conception et l'exécution des programmes pilotes de développement industriel inclusif et durable à des fins de partenariat avec les pays doivent respecter les principes généraux suivants: forte appropriation par les pays; alignement clair sur les objectifs du développement industriel inclusif et durable; intégration étroite dans les stratégies nationales de mobilisation de ressources et possibilité de partenariats pour intensifier les services de coopération technique; possibilité de déployer un réseau multidisciplinaire de services de l'ONUDI; et application d'un mécanisme rigoureux de suivi et de communication pour que les États Membres puissent mesurer les avantages concrets de cette nouvelle approche.

¹¹ PBC.30/CRP.5.

63. Pour accroître sa visibilité et mettre en avant l'impact de ses opérations hors Siège, l'ONUDI investit d'importants moyens dans un dialogue continu avec les gouvernements (États Membres et non membres), le secteur privé, les institutions financières et d'autres parties prenantes. Elle a aligné sa stratégie de plaidoyer et de communication pour promouvoir la nouvelle vision du développement industriel inclusif et durable dans les médias internationaux et auprès du public, tout en démontrant son aptitude à fournir des solutions sur le terrain.

64. Les activités de plaidoyer et de la communication sont également essentielles à la création de partenariats. C'est pour cela que l'ONUDI organise des manifestations telles que les deux Forums relatifs au développement industriel inclusif et durable, maintient une interaction régulière avec les États Membres, modernise son site Web, produit des publications et des vidéos de qualité sur ses opérations hors Siège, et accroît sa présence dans les médias sociaux.

VIII. Mesures à prendre par le Conseil

65. Le Conseil pourra souhaiter prendre note des informations contenues dans le présent document.
