



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
23 juin 2017
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme

Soixante-quizième session
Genève, 4-6 septembre 2017
Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

Évaluation externe du sous-programme 4 de la CNUCED : Technologie et logistique¹

Résumé

À sa soixante-deuxième session annuelle, le Conseil du commerce et du développement a chargé le secrétariat de la CNUCED de faire une évaluation indépendante du sous-programme 4 consacré à la technologie et à la logistique (SP4). Cette évaluation indépendante et approfondie vise à apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du sous-programme, tel qu'il a été exécuté par la Division de la technologie et de la logistique (DTL) dans la période 2012-2016.

L'évaluation conclut que le contenu diversifié du SP4 est, pour l'essentiel, de bonne qualité et qu'il correspond aux besoins de ses bénéficiaires et participants. Dans l'ensemble, les activités de renforcement des capacités débouchent sur une amélioration des connaissances qui sont utilisées ensuite pour de nouvelles activités de formation, de conseil et de recherche. L'atout du SP4 réside dans une interaction fructueuse entre les piliers coopération technique, recherche et formation de consensus entre les gouvernements, notamment par la mise en œuvre d'une large gamme de partenariats. Il reste néanmoins du travail à faire pour renforcer l'effort de synergie, notamment grâce à une collaboration entre les divisions et avec des organismes extérieurs, surtout dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation (STI), de l'économie numérique (particulièrement du commerce électronique) et de la dimension écologique des transports, domaines qui acquièrent une importance croissante avec le Maafikiano de Nairobi, adopté à la quatorzième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED XIV).

Pour que la DTL puisse honorer le mandat élargi qui lui est confié par les États membres, elle aura besoin de nouvelles ressources. Il est donc nécessaire de mener une action systématique de collecte de fonds qui s'accompagne de la communication bien conçue de résultats fondés sur des données concrètes. Désormais, les donateurs préfèrent financer des programmes de plus grande envergure et de plus longue durée présentant une logique claire des activités et accordant l'importance voulue à l'obtention de résultats durables. La démarche intégrée dans l'optique de l'environnement économique mondial équitable envisagé dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 a des

¹ La présente étude a été faite par une équipe d'évaluation indépendante : M. Daniel Keller, avec le concours de M^{mes} Julie Emond, Shani Griffith-Jack et Cecilia Tinonin. La documentation sur laquelle s'appuie cette évaluation est présentée sous la cote TD/B/WP(75)/CRP.2.



conséquences pour la gestion axée sur les résultats. La CNUCED s'emploie résolument à renforcer ses mécanismes de gestion axée sur les résultats en fonction des objectifs de développement durable. Or, la conclusion générale de l'équipe d'évaluation est que cette action ne s'exerce pas partout avec la même intensité et qu'elle comporte des lacunes.

Malgré les efforts qui ont été faits, il y aurait matière à améliorer la place qui est réservée aux femmes dans les activités du SP4. Il faudra pour ce faire prévoir des compétences additionnelles, une action permanente et ciblée de renforcement des capacités et d'accompagnement professionnel et des directives claires sur l'application d'une perspective de genre dans la planification, la gestion et le suivi des projets de coopération technique et des produits de la recherche, en même temps que dans les activités à l'échelle de l'ensemble de la CNUCED.

L'évaluation a débouché sur un certain nombre de conclusions et permis de faire ressortir un certain nombre de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience.

L'évaluation recommande ce qui suit :

a) Au Secrétaire général de la CNUCED et au Directeur de la Division de la technologie et de la logistique (DTL) :

1) Étant donné le mandat élargi défini par le Maafikiano de Nairobi, examiner les moyens d'établir un ordre de priorité dans les ressources disponibles et de les restructurer, s'il y a lieu, afin d'étayer les travaux de la CNUCED sur le commerce électronique, l'économie numérique et la STI au service du développement durable.

2) Évaluer, améliorer et appliquer le cadre de gestion de la CNUCED axé sur les résultats. À l'échelon de la Division, en assurer l'application rigoureuse et cohérente dans toutes ses activités.

3) Élaborer et appliquer un plan détaillé de collecte de fonds prévoyant des stratégies différentes en fonction des diverses catégories de donateurs, notamment du secteur privé.

b) Au Directeur de la Division de la technologie et de la logistique :

1) Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication présentant des résultats concrets, à l'intention d'un public varié.

2) Améliorer la prestation d'assistance technique sous forme d'activités programmatiques durables s'appuyant sur une logique d'action claire.

3) Privilégier de plus en plus l'action régionale lorsque les organisations régionales sont le mieux à même de traiter les problèmes ou de relever les défis.

I. Introduction

A. Généralités

1. Le SP4 vise à renforcer l'aptitude des pays en développement² à participer pleinement à l'économie mondiale en adoptant des politiques nationales efficaces dans les domaines du commerce, des STI et des techniques de l'information et de la communication (TIC), et en améliorant l'efficacité et la viabilité des logistiques commerciales³.

2. La DTL, qui comprend actuellement 103 personnes, applique le SP4 par l'intermédiaire de trois services opérationnels : logistique commerciale, science, technologie et techniques de l'information et des communications, et développement des connaissances⁴. Depuis 1981, elle met en œuvre le Système douanier automatisé (SYDONIA), qui est le plus grand programme de coopération technique de la CNUCED, appliqué actuellement dans plus de 96 pays et territoires. La DTL assure aussi le secrétariat de la Commission de la science et de la technique au service du développement (CSTD)⁵.

3. Les activités quotidiennes de la DTL comprennent un ensemble de travaux de recherche et d'analyse, des activités venant étayer les concertations intergouvernementales sur l'action à mener et l'exécution de programmes de renforcement des capacités, exposés dans les paragraphes ci-après.

4. Par l'intermédiaire de son Service de la logistique commerciale, la DTL effectue des travaux de recherche et d'analyse sur la logistique commerciale, y compris la facilitation des échanges et des transports. Depuis 1968, le Service publie l'*Étude sur les transports maritimes*, publication annuelle phare de la CNUCED⁶. Il dispense une coopération technique et des conseils juridiques et stratégiques sur mesure concernant des questions touchant la logistique des transports et du commerce des pays en développement. En outre, il aide ces pays à appliquer l'Accord sur la facilitation des échanges de l'Organisation mondiale du commerce en leur apportant son concours pour la création et le renforcement de comités nationaux de facilitation commerciale.

5. Le Service de la science, de la technologie et des techniques de l'information et des communications est spécialisé dans les politiques de STI et de TIC au service du développement. Il diffuse les résultats de ses recherches à l'aide de deux publications phares, le *Technology and Innovation Report* et le *Rapport sur l'économie de l'information*⁷. En outre, les analyses des politiques relatives à la science, à la technologie et à l'innovation visent à renforcer l'aptitude à déceler les lacunes et à concevoir et appliquer des programmes nationaux de STI en vue d'utiliser au mieux les connaissances et les techniques en faveur de la croissance économique et du développement durable. Dans le domaine du commerce électronique, le travail du Service a évolué pour devenir une série de concertations multipartites intensives, accompagnée par des recherches, du renforcement de capacités et des conseils sur la législation relative au commerce électronique. D'autres travaux d'analyse mettent l'accent sur la technique et l'innovation, les énergies renouvelables, la technologie et les femmes et les TIC au service de l'entrepreneuriat féminin⁸. Le Service assure le secrétariat de la Commission de la science et de la technique au service du développement et lui apporte une contribution de fond.

² Particulièrement les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et d'autres pays vulnérables.

³ A/69/6 (Prog.10).

⁴ Voir <http://unctad.org/en/Pages/DTL/Technology-Innovation-and-Trade-Logistics.aspx>.

⁵ Voir <http://unctad.org/en/Pages/CSTD.aspx>.

⁶ Voir [http://unctad.org/en/pages/publications/Review-of-Maritime-Transport-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/pages/publications/Review-of-Maritime-Transport-(Series).aspx).

⁷ Voir <http://unctad.org/en/pages/publications/Technology-Innovation-Report.aspx> et <http://unctad.org/en/Pages/Publications/Information-Economy-Report-Series.aspx>.

⁸ CNUCED, 2011, *Applying a Gender Lens to Science, Technology and Innovation* (publication des Nations Unies, New York et Genève) ; CNUCED, 2014, *Empowering Women Entrepreneurs through Information and Communications Technologies* (publication des Nations Unies, New York et Genève).

6. Le Service du développement des connaissances assume la fonction de renforcement des capacités, qui s'appuie sur une coopération entre les divisions. Il mène deux programmes de formation, le programme TrainforTrade et des cours sur les principales questions qui se posent sur la scène économique internationale⁹. TrainforTrade offre des modules d'apprentissage en ligne sur divers thèmes touchant le commerce. En particulier, le Programme de gestion portuaire vise à renforcer les administrations portuaires grâce à une formation et au partage de connaissances et de compétences entre les exploitants de ports. Le Programme s'adresse aux milieux portuaires de 18 pays en développement dans le cadre de quatre réseaux linguistiques. Les cours au titre du paragraphe 166 visent à renforcer l'aptitude des décideurs, des représentants en poste à Genève et d'autres parties intéressées des pays en développement et des pays en transition à promouvoir une croissance et un développement solidaires et durables. Cinq sessions se tiennent deux fois par an à l'échelon régional, dans cinq lieux, et sont destinées principalement à des fonctionnaires des cadres moyens, et un réseau d'anciens élèves s'est constitué.

B. Champ d'application, objectifs et méthode de l'évaluation

7. Cette évaluation indépendante et approfondie porte essentiellement sur le SP4, comme l'a demandé le Conseil du commerce et du développement à sa soixante-deuxième session annuelle, lorsqu'il a fait siennes les conclusions concertées adoptées par le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme¹⁰. Il s'agissait d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité du SPA pour la période 2012-2016¹¹. L'évaluation met en regard le besoin d'apprentissage organisationnel et l'obligation pour la CNUCED de rendre compte de son action aux États membres.

8. Le cahier des charges de l'évaluation¹² et la politique d'évaluation de la CNUCED¹³ ont inspiré et guidé l'évaluation, conformément aux normes dictées par le Groupe des Nations Unies¹⁴ pour l'évaluation. L'équipe d'évaluation était composée de deux consultants indépendants et de deux représentants d'États membres qui ont participé aux travaux à titre personnel. Trois des quatre membres de l'équipe étaient des femmes.

9. Le travail de l'équipe consistait à examiner les interconnexions entre les trois piliers de la CNUCED sous l'angle des possibilités d'économies d'échelle ou de gamme. Aucune distinction n'a été faite entre les activités financées par le budget ordinaire et les activités financées par des sources extrabudgétaires. L'évaluation a fait une certaine place à la coopération technique, étant donné que le SP4 est axé sur les activités de renforcement des capacités (environ 60 % de son budget) et que la DTL est le siège du plus grand programme de coopération technique de la CNUCED. En outre, on s'est attaché à éviter de faire double emploi avec l'évaluation menée en 2015 par le Bureau des services de contrôle interne, qui était consacrée au pilier recherche et analyse de la CNUCED¹⁵. Conformément au cahier des charges et à la délimitation ultérieure du champ de l'évaluation par l'équipe, la place accordée aux femmes, l'équité, les partenariats, l'innovation et la gestion axée sur les résultats ont été étudiés en tant que questions recouvrant plusieurs domaines.

10. Pour éviter de fausser le choix des programmes de coopération technique et pour des considérations d'évaluabilité, le travail a porté sur les programmes évoqués dans la « boîte à outils » de la CNUCED pour des résultats concrets et qui relèvent du mandat de la DTL : analyses des STIP, SYDONIA, cours au titre du paragraphe 166, Programme de gestion

⁹ Visés au paragraphe 166 du Plan d'action de Bangkok (2000) et désignés sous l'appellation cours au titre du paragraphe 166.

¹⁰ TD/B/62/11 ; TD/B/WP/275.

¹¹ Les événements antérieurs ou postérieurs intervenus jusqu'au 30 mars 2017 ont été considérés comme des éléments contextuels.

¹² TD/B/WP(75)/CRP.2, annexe VIII.

¹³ CNUCED, 2011, Evaluation policy, disponible à l'adresse http://unctad.org/Sections/edm_dir/docs/osg_EvaluationPolicy2011_en.pdf (consulté le 19 juin 2017).

¹⁴ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016, *Norms and Standards for Evaluation* (New York).

¹⁵ E/AC.51/2015/4.

portuaire relevant de TrainforTrade, commerce électronique, programme de réforme juridique et Programme de facilitation des échanges¹⁶.

11. L'équipe a adopté une méthode mixte comprenant l'étude théorique de plus de 300 documents (dont 102 ont été analysés en détail) qui ont alimenté la conception des outils de collecte de données, 104 entretiens personnels semi-structurés et 42 entretiens téléphoniques avec des personnes du secrétariat ou de l'extérieur¹⁷. Plusieurs entretiens avec des cadres et des discussions en groupe avec le personnel de la DTL ont permis de se faire une idée sur des aspects stratégiques et prospectifs du travail de la Division. Quatre missions au Kenya, à Oman, au Rwanda et en Thaïlande ont permis de faire une évaluation approfondie dans les pays où la plupart des activités du SP4 sont menées¹⁸. La participation à deux événements qui se sont déroulés à Genève (un groupe de réunion intersessions de la CSTD et le premier forum international des comités nationaux de facilitation des échanges) a permis de faire une observation directe. Des études de cas, notamment de l'*Étude sur les transports maritimes*, de SYDONIA et du système de guichet unique au Rwanda, et des analyses des STIP en Asie, ont enrichi l'évaluation en illustrant le succès de trois éléments du SP4, conformément au cahier des charges de l'évaluation¹⁹.

12. La collecte de données qualitatives a été complétée par quatre enquêtes en ligne dans deux langues de travail de l'ONU (anglais et français). Les enquêtes ont été faites auprès de représentants en poste à Genève, de participants inscrits aux sessions de la CSTD, du personnel de la DTL, des bénéficiaires directs des six programmes SP4 de coopération technique mentionnés précédemment et des abonnés au bulletin sur les transports et la facilitation des échanges (voir tableau)²⁰.

Taux de réponse à l'enquête, 2017

	<i>Population cible totale</i>	<i>Nombre de réponses</i>	<i>Taux de réponse (en pourcentage)</i>	<i>Nombre de femmes (en pourcentage)</i>
Personnel de la Division de la technologie et de la logistique	103	61	59	25
Destinataires du bulletin sur les transports et la facilitation des échanges*	2 980	204	7	19
Bénéficiaires des six programmes de coopération technique	2 929	699	24	30
Représentants d'États membres	194	17	9	29
Participants inscrits aux sessions de la Commission de la science et de la technique au service du développement	1 116	47	4	23

* Cette enquête a été couplée avec l'enquête auprès des bénéficiaires des six programmes de coopération technique.

13. L'analyse des données qualitatives et des données quantitatives recueillies par différentes méthodes a permis d'obtenir une évaluation appuyée sur des données factuelles. Un atelier de validation mené avec le personnel de la DTL a examiné la plausibilité des résultats obtenus et facilité l'apprentissage organisationnel. Tout en maintenant son indépendance conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED, l'équipe a suivi une démarche participative en demandant l'avis de toutes les parties concernées. Ses

¹⁶ La DTL exécute d'autres programmes de coopération technique qui ne figurent pas dans la « boîte à outils ». Ainsi, TrainforTrade assure le renforcement des capacités non seulement dans le domaine de la gestion portuaire, mais aussi dans celui du commerce, de l'investissement et du tourisme au service du développement (voir <https://learn.unctad.org/course/index.php>).

¹⁷ Certaines personnes ont été interviewées plus d'une fois ; voir TD/B/WP(75)/CRP.2, annexes I et II.

¹⁸ La DTL a choisi les pays parce qu'ils présentaient le plus large éventail d'activités du SP4.

¹⁹ TD/B/WP(75)/CRP.2, annexes IV, V et VI.

²⁰ Les principaux résultats de l'enquête sont présentés dans le document publié sous la cote TD/B/WP(75)/CRP.2, annexe VII.

conclusions et recommandations ont un caractère déductif puisqu'elles s'appuient sur les résultats de l'évaluation. La présentation du rapport d'évaluation au Groupe de travail en septembre 2017 garantira la transparence dans la diffusion de ces résultats.

C. Difficultés

14. Par suite de contraintes de temps et d'argent, l'équipe s'est heurtée à des obstacles qui ont l'obligée à condenser la phase de conception de l'évaluation et de collecte de données dans le premier trimestre de 2017. Malgré la qualité des résultats qu'il est censé produire, le cadre stratégique de la CNUCED ne décrit pas clairement et en détail comment les produits et réalisations du SP4 s'articulent avec ces résultats. Ces difficultés pratiques ont empêché l'équipe de reconstruire une théorie du changement pour le SP4, d'étendre l'analyse à l'évaluation de l'impact et d'accomplir d'autres missions sur le terrain. Malgré ces inconvénients, les résultats sont complets, généralement clairs et cohérents et ils ont permis d'éclairer les principaux éléments étudiés. Toutes les parties concernées ont fourni activement une information au cours de discussions franches et fructueuses. Les évaluateurs ont travaillé librement et en dehors de toute pression. La DTL a soutenu activement le processus d'évaluation, notamment en apportant son aide sur le plan logistique.

II. Résultats

A. Pertinence

15. Dans la période visée par l'évaluation (2012-2016), la CNUCED a travaillé dans le cadre du mandat de Doha et du Maafikiano de Nairobi. À la quatorzième session de la Conférence, les États membres ont réaffirmé, entre autres choses, le rôle qui incombait à la CNUCED de promouvoir l'environnement économique mondial équitable au service du développement durable envisagé dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030²¹.

16. Conformément au Maafikiano de Nairobi, la DTL a incorporé dans le cadre stratégique 2016-2017 les nouveaux éléments qui venaient d'être définis, par exemple la création du Groupe intergouvernemental d'experts du commerce électronique et de l'économie numérique²². En vue d'aligner le SP4 sur les objectifs de développement durable, on s'est attaché notamment à organiser les activités de la Division en fonction des objectifs et à définir ceux des objectifs à privilégier en fonction des résultats de la « boîte à outils » de la CNUCED. Il reste du travail à faire pour mieux aligner certains programmes du SP4 sur les objectifs, par exemple pour renforcer le rôle des partenariats extérieurs dans l'innovation (objectif 17) et revoir le cadre des analyses des STIP (mis au point en 2011) pour le rendre plus conforme aux objectifs. En outre, le programme SYDONIA produit des données statistiques que les pays en développement pourraient utiliser pour rendre compte dans leurs rapports de l'action qu'ils ont menée pour atteindre les objectifs²³.

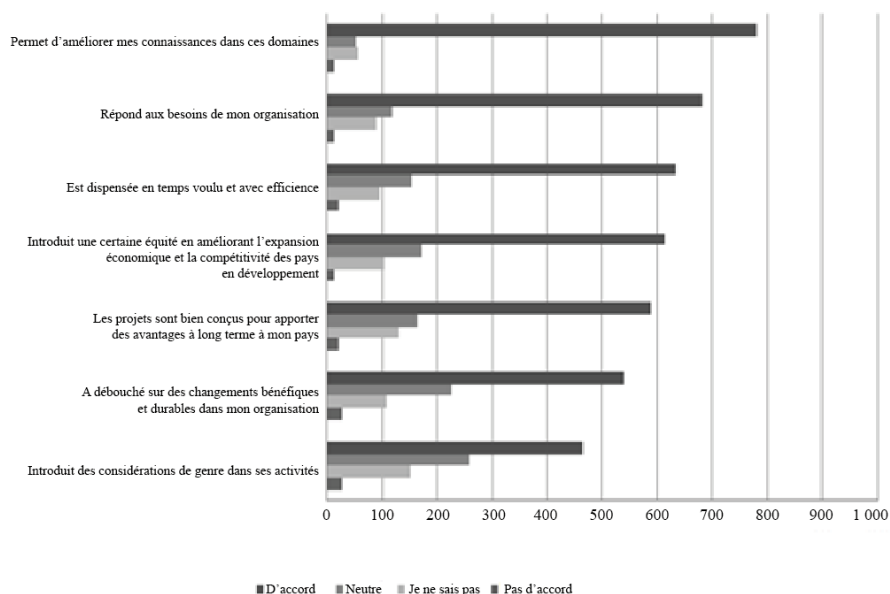
17. Les bénéficiaires des programmes de coopération technique ont confirmé le grand intérêt des prestations reçues au titre du SP4. Sur les 903 personnes ayant répondu à l'enquête, 681 (68 %) ont indiqué que le travail de la CNUCED répondait à leurs besoins (voir figure). Parmi les représentants et participants aux sessions de la CSTD, 81 % des participants à l'enquête sont convenus que les débats tenus au cours des réunions intergouvernementales étaient utiles et correspondaient bien à leurs besoins nationaux et ils ont confirmé que tous les domaines d'activité les aidaient vraiment à exécuter le Programme 2030.

²¹ A/RES/70/1 ; voir <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/UNCTAD-and-the-Global-Goals.aspx>.

²² TD/B/WP(74)/CRP.4/Rev.1.

²³ Voir la recommandation A dans A. Bester, 2016, Results-based management in the United Nations development system, à l'adresse <https://www.un.org/ecosoc/en/content/2016> (consultée le 19 juin 2017).

Évaluation, par les bénéficiaires directs des programmes de coopération technique, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacé et de la viabilité de l'aide dispensée au titre du sous-programme 4, 2017 (n = 903)



1. Science, technologie, innovation et technologies de l'information et des communications au service du développement

18. Le Maafikiano de Nairobi contient 11 paragraphes du dispositif consacrés à la technologie, au commerce électronique et à l'économie numérique, contre 2 seulement dans le mandat de Doha. Le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement réaffirme le rôle de la CNUCED en tant que plaque tournante, dans le système des Nations Unies, pour le traitement intégré des questions relatives au commerce et au développement et des questions connexes touchant la finance, la technologie, l'investissement et le développement durable²⁴.

19. Les domaines du commerce électronique et de l'économie numérique donnent à la CNUCED la possibilité de se placer en tant que centre d'excellence mondial pour la dimension développement de la numérisation et les parties concernées attendent les prestations de la CNUCED. Le phénomène est mis en lumière par l'enquête en ligne : 75 % des représentants et des participants aux sessions de la CSTD ont souligné le STI en tant que domaine d'activité primordial, et 80 % des réponses à l'enquête ont indiqué que le commerce électronique, l'économie numérique et les TIC au service du développement étaient utiles pour l'exécution du Programme 2030.

2. Logistique commerciale

20. Le Maafikiano de Nairobi réaffirme et renforce le mandat actuel de la CNUCED et définit quelques priorités nouvelles. D'après la plupart des parties interrogées, la CNUCED est bien placée pour honorer ces priorités, étant donné la démarche globale adoptée en matière de logistique commerciale. Il s'agit en particulier d'accorder plus d'importance aux aspects de ses travaux concernant la durabilité, ainsi qu'aux éléments suivants : réseaux de transport respectueux de l'environnement et capables d'adaptation, adaptation aux changements climatiques pour l'infrastructure et l'exploitation des transports, efficacité des ports, gestion des opérations de transport et politique de soutien, cadres juridique, réglementaire et institutionnel²⁵. La CNUCED est chargée de poursuivre et renforcer ses travaux concernant la facilitation des échanges, eu égard en particulier à l'Accord sur la facilitation des échanges, et de continuer à appliquer le système SYDONIA²⁶.

²⁴ A/RES/69/313, par. 88.

²⁵ TD/519/Add.2, par. 55 f), 55 i), 55 j), 55 k), 55 l), 76 s), 76 t) et 100 d).

²⁶ Ibid., par. 38 j), 38 p), 38 s) et 55 x).

3. Développement des connaissances

21. Le paragraphe 55 z) du Maafikiano de Nairobi dispose que la CNUCED doit poursuivre ses activités de renforcement des capacités, notamment le programme TrainforTrade, réaffirmant ainsi l'extrême utilité du programme. Les cours au titre du paragraphe 166 diffusent les connaissances tirées de tous les sous-programmes de la CNUCED, en associant l'apprentissage en ligne et la formation en présentiel, afin de répondre aux besoins des décideurs de niveau moyen des pays en développement. Le programme TrainforTrade, par son volet consacré à la gestion portuaire, répond aux besoins concrets des praticiens du commerce en matière d'échanges, d'investissement et de développement. Les entretiens avec les bénéficiaires des activités de développement des connaissances de la DTL ont confirmé l'adéquation de la formation à leurs besoins et à leurs attentes. Une évaluation conduite en 2015 a fait apparaître toute l'utilité d'un projet de TrainforTrade financé par le Compte de l'ONU pour le développement²⁷. Le projet, arrivé en temps opportun et fruit d'une collaboration entre TrainforTrade et le Programme relatif au commerce électronique et à la réforme juridique, s'adressait aux besoins des bénéficiaires s'agissant d'élaborer une politique de commerce électronique et de faire face aux contraintes des cadres juridiques.

B. Efficacité

22. Les bénéficiaires de la coopération technique se sont déclarés très satisfaits des services de la DTL. Sur les 903 parties ayant répondu à l'enquête, 781 (86 %) étaient d'avis que les prestations du SP4 les aidaient à améliorer leurs connaissances (voir figure). En revanche, le degré de satisfaction est bien inférieur (59 %) pour la rubrique intitulée cette aide « a débouché sur des changements bénéfiques et durables dans mon organisation ». Les résultats de l'enquête ont confirmé que les connaissances et les compétences acquises servaient aux bénéficiaires à mettre en place de nouvelles activités de formation et de renforcement des capacités (33 %), de conseil (32 %) et de recherche (25 %).

1. Analyse des politiques relatives à la science, à la technologie et à l'innovation

23. Selon la « boîte à outils » de la CNUCED, l'impact à long terme attendu des analyses des STIP est de renforcer les capacités nationales dans le domaine des STI. À moyen terme, les résultats attendus sont l'accroissement des mesures et des programmes nationaux visant à renforcer la capacité en matière de STI et une amélioration des politiques de STI à l'intention des industries locales pour leur permettre de soutenir la concurrence dans l'économie mondiale.

24. Il ressort des entretiens qui se sont déroulés que l'on est très satisfait de la qualité des analyses des STIP et de la compétence des experts de la CNUCED. À Oman, le processus d'analyse a contribué à mobiliser la participation et la contribution actives et l'adhésion de parties prenantes très diverses. Procéder par de larges consultations de ce genre au lieu de travailler dans les limites étroites d'un petit cercle de réflexion est une bonne pratique qui pourrait être employée plus largement. Grâce à sa réputation d'organe neutre, crédible et compétent de l'ONU, la CNUCED a joué un important rôle de facilitation et de conseil dans ce processus. Oman a appliqué la recommandation issue de l'analyse des STIP pour élaborer une politique d'innovation et c'est là un résultat direct primordial attendu de l'assistance de la CNUCED. Les informations recueillies au cours des entretiens avec des parties prenantes d'autres pays et avec des experts de la CNUCED ont fait ressortir qu'il importait de prévenir la tendance à élaborer une politique de STI fondée sur les besoins de recherche des milieux universitaires au lieu de créer un cadre propice à des progrès issus de la technologie et de l'innovation et qui profitent de la compétitivité des secteurs de production.

²⁷ DMI Associates, F. Théoleyre, E. Gonon, D. C. d'Istria Owen, 2015, External evaluation of UNCTAD project account, disponible à l'adresse : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webosg2015d4_en.pdf (consulté le 19 juin 2017).

25. Il faudra peut-être réviser le cadre d'analyse des STIP élaboré en 2011 pour mieux l'aligner sur les objectifs de développement durable. Comme l'ont vigoureusement confirmé les bénéficiaires, le processus actuel pêche par l'absence d'une démarche systématique et clairement documentée qui viendrait compléter la rédaction d'un rapport d'analyse par un soutien pour la formulation, l'exécution et le suivi d'une politique d'action. Dans l'idéal, une analyse de suivi devrait évaluer les réalisations après trois ou quatre ans et déboucher sur des recommandations de modification. Il faudrait pour ce faire trouver un financement pour une action de plus longue durée, ce qui contribuerait à l'obtention de résultats plus durables. Par ailleurs, il serait important de profiter des compétences d'autres organismes qui travaillent dans le domaine de l'innovation. La valorisation des droits de propriété intellectuelle et l'utilisation de l'information relatives aux brevets pour la recherche appliquée pourraient exiger une coopération avec l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle. Enfin, il existe un cadre qui relie les analyses des STIP aux mécanismes intergouvernementaux de la CNUCED, mais ce cadre pourrait être mieux utilisé grâce à de meilleures communications et au partage de l'information au moyen d'autres mécanismes intergouvernementaux extérieurs à la CSTD comme la Commission de l'investissement, des entreprises et du développement.

2. Système douanier automatisé

26. L'objectif de SYDONIA est d'augmenter l'efficacité de l'administration des douanes et la transparence des transactions. Dans l'ensemble, les entretiens ont fait apparaître de nombreux résultats positifs. On a enregistré de multiples avantages et les entretiens avec les fonctionnaires des douanes ont confirmé une application des règlements plus cohérente et une augmentation sensible des recettes publiques. D'après les personnes interrogées, il leur était plus facile de gérer leurs processus internes et de les coordonner avec ceux d'autres administrations reliées au système. SYDONIA leur a permis de créer des statistiques exactes et à jour pour établir leurs rapports, destinés à un usage national ou international. Ainsi, les sociétés interrogées au Rwanda ont souligné que la déclaration en douane en ligne au moyen de SYDONIA avait sensiblement allégé les procédures douanières et notamment réduit le temps nécessaire pour se rendre aux bureaux des douanes. La formule du guichet unique avait été un des piliers de la réforme administrative et le succès de cette réforme était démontré par l'amélioration spectaculaire de la notation du Rwanda en matière de commerce transfrontière dans le Doing Business Index de la Banque mondiale²⁸. Après avoir comparé les résultats entre différents pays qui utilisaient SYDONIA, l'équipe d'évaluation a constaté que celui-ci était un bon outil de la réforme des douanes, moyennant la présence dans le pays d'une forte volonté politique et de l'aptitude à faire appliquer les mesures nécessaires.

27. L'utilisation de SYDONIA a facilité la mise en place d'un système de guichet unique dans de nombreux pays et contribué à la gouvernance électronique, à la reconfiguration des processus de réglementation et au respect des normes internationales (notamment celles de l'Organisation internationale de normalisation et de l'Organisation mondiale des douanes). Ces avantages, surtout ceux qui touchent à l'harmonisation de la gouvernance électronique et des cadres réglementaires, ont des chances d'avoir une incidence à long terme sur le développement économique de ces pays.

28. D'après tous les bénéficiaires interrogés, l'exploitation de SYDONIA ne coûte qu'une fraction du prix de solutions commerciales analogues, qui, dans la plupart des cas, entraînent le paiement de frais de maintenance récurrents. La CNUCED fournit le code source de SYDONIA, de sorte que le système peut être modifié ou perfectionné sans l'intervention de fournisseurs de services extérieurs²⁹.

29. Dans certains pays qui utilisent SYDONIA, des problèmes de réseau informatique et les pannes d'électricité ont provoqué des difficultés de connectivité qui peuvent être résolues par des solutions en ligne ou hors ligne. Certains utilisateurs ont exprimé le désir

²⁸ Voir www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/rwanda#trading-across-borders.

²⁹ La dernière version de SYDONIA fonctionne sur une plateforme commerciale qui exige l'achat d'une licence et des frais de maintenance si l'utilisateur souhaite bénéficier de mises à jour et de services d'appoint.

de disposer d'applications additionnelles pour les smartphones et les tablettes. Il pourrait être utile d'envisager ces aspects dans les futures versions ou les mises à jour du logiciel. Au Rwanda, on a constaté qu'il était utile de former les informaticiens dans les centres de formation des services douaniers au lieu de former dans les institutions bénéficiaires des membres du personnel qui ne sont pas des pédagogues professionnels.

3. Cours au titre du paragraphe 166

30. Les cours au titre du paragraphe 166 sont un élément clef de la structure de gestion des connaissances de la CNUCED, ils bénéficient des résultats de la recherche et de la collaboration de toutes les divisions. Parallèlement à leur objectif de renforcement des capacités, ces cours sont un instrument primordial pour promouvoir les services de la CNUCED. L'objectif à moyen terme est de renforcer la capacité de formulation de politiques générales dans des domaines économiques et touchant le commerce, mais l'objectif envisagé à plus long terme, ainsi qu'il ressort de la « boîte à outils » de la CNUCED, est que les pays appliquent ces politiques conformément aux recommandations de la CNUCED. Tous les participants interrogés ont confirmé le niveau élevé de qualité de la formation dispensée et la caractéristique des cours, à savoir qu'ils traitent de façon exhaustive mais concentrée des questions de commerce international. Parmi les 44 participants à l'enquête – représentants et participants aux sessions de la CSTD – qui avaient suivi ces cours, 36 (82 %) ont confirmé qu'ils avaient contribué à leur faire comprendre des problèmes clefs de la vie internationale, et 32 (73 %) ont indiqué qu'ils leur avaient permis d'acquérir de nouvelles connaissances qu'ils appliquaient dans les négociations commerciales et l'élaboration d'une politique générale. Aucun n'a évoqué les possibilités d'avancement dans la carrière professionnelle comme résultat. L'habitude actuelle de contrôler systématiquement après six mois l'utilisation qui est faite des connaissances acquises aux cours doit être considérée comme une bonne pratique. La consolidation du réseau d'anciens élèves serait utile pour approfondir et pérenniser les relations avec les décideurs de haut niveau.

4. Programme de gestion portuaire de TrainforTrade

31. Cet élément de TrainforTrade vise à améliorer l'efficacité et la compétitivité des services de gestion portuaire ainsi que la prise de décisions stratégiques et l'application des techniques modernes de gestion portuaire. Il a suscité une réaction extrêmement favorable des bénéficiaires, des ports partenaires et de l'État donateur (Irlande) qui cofinance le réseau de langue anglaise. Les bons résultats relevés sont les suivants : la formation dispensée grâce à l'association de différents outils pédagogiques perfectionnés est jugée utile et pratique ; le concept de formation par la mobilisation des ressources de trois ports partenaires européens pourrait servir de modèle pour la prestation d'une assistance technique analogue en matière de renforcement des capacités dans d'autres secteurs du système des Nations Unies ; le degré élevé d'utilité pour les ports participants et leur adhésion sont illustrés par le fait qu'ils sont disposés à contribuer pour une bonne part au coût de la formation ; les cours régionaux apportent des avantages notables sous l'angle des frais de voyage des participants et ils sont adaptés à des demandes précises. Les représentants des ports ont confirmé que l'aptitude de leur personnel à s'acquitter de ses fonctions avait été sensiblement renforcée. En sus des séances de formation proprement dite, les ports ont estimé que la possibilité de partager leur expérience à l'intérieur d'un même réseau et entre différents réseaux était un avantage important et que les réseaux d'anciens élèves constituaient un gros atout pouvant être exploité davantage pour faire mieux connaître et accepter le Programme.

32. Le savoir-faire tout à fait spécial de TrainforTrade dans l'élaboration d'outils d'apprentissage électronique et de leur application en association avec les méthodes d'enseignement traditionnelles est utile pour la CNUCED et pour d'autres organisations. Ces outils prennent de plus en plus d'importance à mesure que les besoins de formation augmentent alors que les budgets de voyage pour la formation n'ont guère de chances d'augmenter.

5. Commerce électronique et programme de réforme législative

33. La CNUCED est parmi les premiers organismes de l'ONU qui se sont occupés du commerce électronique au service du développement. Par son programme relatif au commerce électronique et à la réforme législative, amorcé en 2002, le SP4 a fourni aux pays bénéficiaires des services consultatifs et de renforcement des capacités pour leur faire mieux connaître la réglementation des transactions commerciales en ligne. Grâce à cette action, ces pays devraient pouvoir rédiger des lois plus rigoureuses sur le commerce électronique. L'optique régionale qui est le propre de ce programme vise à harmoniser les cadres normatifs à l'échelle régionale. En novembre 2015, la CNUCED se trouvait avoir publié quatre études sur l'harmonisation de la législation du commerce électronique, pour les Caraïbes, l'Amérique latine, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est et la Communauté d'Afrique de l'Est. La Communauté est la première région de l'Afrique à avoir adopté un cadre harmonisé pour la cyberlégislation. Le programme s'appuie sur une vigoureuse coopération avec TrainforTrade pour renforcer l'apprentissage électronique et il a été très efficace pour améliorer les connaissances des participants grâce au module concernant le commerce électronique.

6. Programme de facilitation des échanges

34. Les bénéficiaires ont estimé que le Programme de facilitation des échanges, notamment l'aide pour l'application de l'Accord sur la facilitation des échanges, était utile et bien ciblé. Étant donné que de nombreuses organisations internationales sont actives dans ce domaine³⁰, la CNUCED a mis l'accent à juste titre sur le diagnostic, l'évaluation des besoins, la création et le renforcement de comités nationaux de facilitation des échanges et l'aide aux pays pour établir la documentation requise. Tous les entretiens avec les bénéficiaires ont confirmé la qualité de l'aide apportée par la CNUCED.

35. La Réunion d'experts pluriannuelle sur les transports, la logistique commerciale et la facilitation du commerce est une importante plateforme par laquelle la DTL contribue à la formation de consensus. La CNUCED a utilisé aussi les possibilités de formation de consensus et son rôle rassembleur pour permettre aux comités nationaux de facilitation des échanges d'accéder à l'assistance technique. Le premier forum international pour les comités nationaux de facilitation des échanges visait à renforcer les moyens d'action des dirigeants de ces comités et à donner aux comités la possibilité d'accéder au financement. L'analyse comparée de l'aide offerte par les organisations qui ont participé au forum indique que la CNUCED pourrait trouver un créneau dans le renforcement systématique à long terme des comités nationaux tout en consolidant ses partenariats actuels avec d'autres acteurs du développement.

7. Interaction entre les trois piliers

36. Il y aurait matière à renforcer encore les synergies entre les trois piliers au sein de la DTL, mais l'équipe d'évaluation a constaté que ce travail se faisait déjà, la recherche et l'analyse venant enrichir les activités de formation de consensus et de coopération technique, dont les résultats sont diffusés par les mécanismes intergouvernementaux. Environ 53 % des réponses à l'enquête de bénéficiaires de programmes de coopération technique ont indiqué que les recherches et les analyses de la DTL avaient beaucoup servi à leurs travaux, et 31 % ont indiqué qu'elles l'avaient fait dans une certaine mesure. Parmi les personnes ayant répondu à l'enquête, 92 % des représentants et des participants aux sessions de la CSTD sont convenus que les débats des réunions intergouvernementales portant sur les domaines d'activité de la DTL étaient guidés par les recherches et analyses de la CNUCED.

³⁰ En janvier 2017, la CNUCED a organisé le premier forum international pour les comités nationaux de facilitation des échanges, en collaboration avec le Centre du commerce international, la Banque mondiale, l'Organisation mondiale des douanes et l'Organisation mondiale du commerce. Un séminaire organisé récemment par le Centre du commerce international a fait intervenir la CNUCED, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, l'Organisation mondiale des douanes et l'Organisation mondiale du commerce.

37. Concernant le Programme de gestion portuaire, les mémoires de fin d'études rédigés par les participants aux cours sont publiés dans une collection consacrée à la gestion des ports mais dans l'ensemble il n'y a pas d'utilisation systématique de l'information créée dans le réseau portuaire à des fins de recherche.

38. Dans le Service de la logistique commerciale, l'accent de la recherche s'est porté récemment sur les difficultés nouvelles auxquelles les transports doivent faire face, telles que la sécurité maritime et celle des chaînes d'approvisionnement, l'impact du renchérissement du pétrole sur le coût du transport maritime et les conséquences des changements climatiques pour ce transport³¹. La recherche est complétée par des conseils juridiques dispensés sur demande. Les bénéficiaires de conseils et d'assistance pour les questions de politique générale, de droit et de réglementation fournis par le Service les ont jugés utiles et de bonne qualité. Certaines activités du Service, par exemple l'appui aux comités nationaux de facilitation des échanges, témoignent d'un besoin accru de conseils juridiques, axés plus particulièrement sur l'application de l'Accord sur la facilitation des échanges. Par conséquent, il y aurait lieu de rétrécir le champ des conseils juridiques afin de pouvoir satisfaire les demandes prioritaires et les demandes importantes, étant donné les limitations de ressources actuelles.

39. Les représentants interrogés au cours des entretiens ou de l'enquête ont confirmé qu'ils appréciaient l'aide apportée par la DTL aux organes intergouvernementaux de la CNUCED. Dans l'ensemble, la qualité des réunions d'experts était appréciée et les résumés de politique générale présentés par les experts étaient jugés utiles. Certaines personnes ont jugé que la durée des réunions d'experts était trop longue, étant donné les autres obligations qui incombaient aux délégations, alors que d'autres étaient d'avis que le nombre de présentations ou d'exposés ne laissait pas de temps pour une discussion. En tant qu'organe subsidiaire du Conseil économique et social de l'ONU, la CSTD donne au Conseil et à l'Assemblée générale des conseils de haut niveau sur des questions scientifiques et techniques d'actualité. La CSTD est une des rares commissions multipartites relevant du Conseil. Les principaux produits de la Commission sont l'élaboration de deux résolutions par an. Les membres actuels et d'anciens membres de la Commission, y compris les présidents, ont apprécié la qualité de la contribution de fond apportée par la DTL, qui contribuait sensiblement à l'adoption des résolutions de la CSTD. La présentation d'analyses sur les STIP au cours des sessions de la CSTD est un autre exemple d'enrichissement mutuel entre les trois piliers.

40. Les mécanismes intergouvernementaux de la CNUCED tels que les sessions du Conseil du commerce et du développement et de la CSTD pourraient être mieux utilisés pour diffuser les résultats de la DTL. Des résumés des principaux rapports de recherche destinés à différents groupes d'utilisateurs (résumés sur les politiques générales ou évolution des marchés à l'intention du secteur privé), ainsi que la formulation claire de recommandations seraient de nature à renforcer la communication. L'expansion du groupe de parties prenantes aux travaux de la CSTD la renforcerait en tant qu'organisme pour le partage de bonnes pratiques concernant la contribution des STI à la réalisation des objectifs de développement durable.

41. Depuis vingt ans, les recherches de la CNUCED et ses activités régulières de sensibilisation, associées à la concertation multipartite, ont beaucoup contribué à faire mieux connaître la dimension développement du commerce électronique, dans le cadre du mandat de la CNUCED. Les résultats de l'enquête et les entretiens témoignent d'un degré de satisfaction élevé concernant les activités de sensibilisation et de renforcement des capacités en matière de commerce électronique, y compris des évaluations de l'aptitude à ce mode de commerce. Il serait prématuré toutefois d'évaluer les résultats dans ce domaine. En réponse à un besoin très net de renforcement des capacités qui a été signalé, le Service de la science, de la technologie et des techniques de l'information et des communications a amorcé une démarche plus systématique et à plus long terme pour les activités de coopération technique et à communiquer avec différents donateurs. Les services prévus comprennent des évaluations rapides de l'aptitude au commerce électronique et la nouvelle plate-forme eTrade for All vise à mettre en relation les donateurs avec les pays bénéficiaires. Le nouveau Groupe intergouvernemental d'experts du commerce électronique et de l'économie numérique tiendra sa première session en octobre 2017.

³¹ Voir <http://unctad.org/en/Pages/DTL/TTL/Legal/LegalDocuments.aspx>.

C. Efficience

1. Maîtrise des coûts

42. Dans les deux périodes biennales visées par l'évaluation, le SP4 est arrivé au quatrième rang pour les ressources affectées au titre du budget ordinaire³². En revanche, parmi les cinq sous-programmes, le SP4 a attiré le plus gros pourcentage de fonds extrabudgétaires, qui est en augmentation³³. Néanmoins, il importe de relever que la plupart de ces fonds sont affectés à SYDONIA³⁴. En 2015, par exemple, le financement de SYDONIA absorbait 91 % de l'ensemble des ressources extrabudgétaires de la DTL, alors que d'autres domaines d'activités, comme les STI, n'ont reçu aucun financement. En outre, l'autofinancement des projets SYDONIA contribue pour une bonne part à l'accroissement des fonds extrabudgétaires alloués à la DTL.

43. Les résultats attendus ont été généralement obtenus en temps voulu (voir figure)³⁵, mais l'efficacité générale du SP4 a été amoindrie par plusieurs facteurs, selon le personnel de la DTL, notamment par le manque de ressources humaines et financières, le caractère imprévisible du financement et des contraintes administratives.

44. Le mandat élargi de la CNUCED en matière de commerce électronique et d'économie numérique ainsi que la bonne administration des sessions de la CSTD exigent de nouvelles ressources si l'on veut que l'organisation puisse conserver et étendre son rôle de chef de file dans le système des Nations Unies en matière de STI et de TIC au service du développement. Étant donné la baisse générale des ressources du budget ordinaire dans l'ensemble du système des Nations Unies, et la nécessité d'explorer des solutions permettant de gagner encore en efficacité, par exemple en renforçant la collaboration et l'enrichissement mutuel entre les divisions, il faudra peut-être établir un ordre de priorité dans l'affectation des ressources de la CNUCED. L'évolution de la demande en faveur de certains services exigera peut-être des ajustements dans la structure de la DTL. Pour faire des recommandations expresses dans ce sens, il faudrait procéder à une analyse approfondie de l'organisation, qui n'entrerait pas dans le champ de la présente évaluation.

2. Approche-programme et gestion axée sur les résultats

45. Alors que certaines activités de coopération technique sont incorporées dans un cadre de coopération à long terme bien défini (SYDONIA et TrainforTrade), d'autres sont dispensées au cas par cas (séances de formation individuelle, séminaires et missions d'experts) chaque fois qu'un financement extrabudgétaire est disponible. Il en résulte généralement une action fragmentée dans laquelle certains résultats initiaux prometteurs sont perdus faute de suivi. Parmi les réponses à l'enquête, 65 % des bénéficiaires de la coopération technique sont convenus que les interventions au titre du SP4 avaient été conçues pour engendrer des résultats à long terme (voir figure). Aussi bien les bénéficiaires que les donateurs interrogés ont exprimé une nette préférence pour une aide programmatique pluriannuelle³⁶. Le personnel de la DTL chargé de collecter des fonds a confirmé que les donateurs préféraient l'approche-programme, afin d'éviter les contraintes administratives liées à des projets de petite envergure (70 %). Lorsque c'est possible, les projets menés à l'échelon national pourraient être incorporés dans des programmes plus étendus comme eTrade for All et le Cadre intégré renforcé.

46. Il est absolument indispensable que les outils de coopération technique de la CNUCED contribuent à des changements à long terme durables et bénéfiques (résultat et impact), selon une stratégie clairement définie. C'est aussi l'avis des bénéficiaires de la coopération technique (voir figure). Cette approche-programme devrait s'appuyer sur un cadre de planification et de suivi solide. L'évaluation a porté sur les prescriptions minimum de gestion axée sur les résultats pour la coopération technique qui avaient été mises à l'essai

³² TD/B/WP(75)/CRP.2, annexe III, tableau 1.

³³ Ibid., annexe III, fig. 1.

³⁴ Ibid., annexe III, fig. 3.

³⁵ Soixante-dix pour cent des bénéficiaires des programmes de coopération technique ont confirmé que l'assistance au titre du SP4 était fournie en temps voulu et avec efficience.

³⁶ Voir par exemple A/RES/71/243, par. 30, 31 et 32.

à la CNUCED pour une période d'une année à compter du 1^{er} juillet 2016, et elle a examiné leur mise en œuvre pour quatre projets approuvés récemment et en fonction des cadres logiques de la « boîte à outils » de la CNUCED pour les programmes de la DTL. L'équipe d'évaluation est consciente des efforts déployés par la CNUCED et elle reconnaît que la mise en place d'une gestion axée sur les résultats demande du temps et doit se faire par étapes. Néanmoins, l'analyse des normes minimum de gestion fait apparaître des lacunes qui pourraient freiner leur application dans la pratique, notamment un manque de cohérence dans les documents et les directives qui constituent la démarche globale de gestion axée sur les résultats de la CNUCED.

47. L'équipe d'évaluation a constaté aussi que dans les projets approuvés de la DTL les normes minimum n'étaient pas toujours bien appliquées et qu'il y avait encore des progrès à faire. L'enquête auprès du personnel de la Division a révélé que les principaux besoins en matière de gestion axée sur les résultats résidaient dans la collecte de données sur les indicateurs du cadre logique, l'établissement et le suivi du budget, l'utilisation efficace des ressources et l'évaluation de ce qui fonctionnait bien et de ce qui aurait pu être mieux fait. D'après le personnel, la solution des difficultés susmentionnées serait peut-être de s'occuper des contraintes de ressources en temps voulu et d'utiliser des instruments informatiques pour le suivi et la présentation de rapports.

3. Collecte de fonds

48. Pour l'avenir, les meilleures perspectives de croissance pour la CNUCED ne seront peut-être pas celles des ressources du budget ordinaire mais le résultat de la recherche systématique et ciblée de ressources extrabudgétaires destinées à répondre aux demandes croissantes de coopération technique³⁷. En réponse à l'enquête, le personnel de la DTL a désigné la collecte de fonds comme un domaine prioritaire pour l'action à venir et était convaincu de l'intérêt des donateurs pour le SP4, mais il aurait besoin d'une aide accrue des spécialistes internes de la collecte de fonds. Outre qu'elle améliorerait l'approche-programme et la gestion axée sur les résultats, une bonne communication des résultats obtenus par la DTL aux parties prenantes au moyen d'une série de plateformes et d'outils pourrait susciter l'intérêt pour ses produits et renforcer la confiance dans l'aptitude de la Division à obtenir des résultats grâce à une bonne gestion de projets pluriannuels de plus grande envergure.

49. La DTL a réussi à mobiliser les contributions de ses partenaires, par exemple sous forme de formation portuaire, de frais de participation aux cours, de contributions des ports partenaires et de contributions des bénéficiaires du SYDONIA. On pourrait tirer davantage parti des premiers essais réussis d'obtention de fonds du secteur privé pour certaines activités (comme les activités de commerce électronique en Égypte financées par Mastercard), tout en veillant à préserver l'impartialité de la CNUCED. Certains fonctionnaires de la DTL chargés de collecter des fonds ont fait état de possibilités de financement dans leur domaine d'activité en provenance du secteur privé (37 %). L'augmentation de l'apport de ce secteur exige aussi une action systématique de collecte de fonds fondée sur des principes propres au mandat et aux activités de la CNUCED³⁸.

4. Communications

50. Une étroite communication entre la DTL et les instances d'appui est importante pour faire passer le message du SP4. De plus, il convient de renforcer la communication des résultats de l'action de la DTL à un public intéressé.

51. La communication systématique d'informations concernant différents produits de la DTL est un thème qui a été soulevé au cours des entretiens avec toutes les parties intéressées. Certaines d'entre elles ne connaissaient pas bien la gamme des produits offerts par la CNUCED, d'autres ont indiqué qu'elles avaient besoin d'un complément d'information de la DTL pour les aider à renseigner convenablement les donateurs potentiels et les bénéficiaires sur les travaux de la Division. La majorité du personnel de la

³⁷ Ibid., par. 26, 27 et 34.

³⁸ Voir les principes de coopération entre l'ONU et le secteur des entreprises (<https://business.un.org/en/documents/5292>).

DTL a dit utiliser un large éventail d'outils pour communiquer avec des correspondants extérieurs (70 %) et considérait les communications comme étant un des principaux domaines d'activité de la Division (87 %), mais a estimé qu'il serait utile d'avoir un bon instrument de communication mis au point à l'échelon de la Division pour diffuser des résultats concrets. En outre, le personnel a fait état du besoin d'être mieux formé à des méthodes de communication efficaces (60 %) et de bénéficier davantage de l'aide des spécialistes internes de la communication (58 %).

5. Partenariats et synergies internes

52. Les échanges d'information et la collaboration avec une variété d'organisations du système des Nations Unies, de partenaires internationaux du développement, d'organisations régionales, d'organisations non gouvernementales et d'autres sous-programmes de la CNUCED aboutissent à des économies d'échelle et enrichissent et approfondissent l'action du SP4. On peut citer, parmi de nombreux exemples, les éléments suivants : échange de données pour la recherche (ainsi, l'Organisation maritime internationale utilise des données tirées de l'*Étude sur les transports maritimes*), ateliers communs (par exemple organisés avec la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies et portant sur les transports et les changements climatiques) et coopération avec des partenaires locaux pour l'exécution des activités de coopération technique (par exemple avec l'Office allemand de coopération internationale et le Centre du commerce international au Rwanda, et avec Trade Mark East Africa dans les pays de la Communauté d'Afrique de l'Est). La DTL a l'intention d'étendre et de consolider ces partenariats, en particulier pour ses travaux sur le commerce électronique et la facilitation des échanges, ce qui est conforme au Programme 2030. Les partenariats stratégiques avec des organisations non gouvernementales, des experts de premier plan et des institutions universitaires sont un socle important pour stimuler la recherche et la coopération technique de la CNUCED et il y aurait lieu de les développer.

53. À la CNUCED, le SP4 a collaboré activement avec d'autres sous-programmes pour les cours au titre du paragraphe 166 en faisant appel à leur compétence et à leur personnel. La coopération avec le Service des statistiques et de l'information au titre du SP1 à propos des statistiques conviviales relatives au transport maritime et avec le SP3 concernant le commerce des produits biologiques est plus limitée.

6. Modalités d'exécution

54. Comme la CNUCED n'a pas de bureaux extérieurs, elle doit trouver des moyens souples et novateurs de dispenser une coopération technique sur le terrain. L'équipe d'évaluation a jugé prometteurs trois modèles d'exécution : contribution à l'action ou aux programmes d'autres acteurs du développement (par exemple avec l'Office allemand de coopération internationale au Rwanda), prestations dans le cadre d'une coopération officielle avec des organisations dotées d'une forte présence sur le terrain (par exemple Trade Mark East Africa et le Programme des Nations Unies pour l'environnement au Kenya) et exécution sous forme de projets autogérés et autonomes comme SYDONIA (avec un budget suffisant pour financer les frais de personnel d'appui aux projets, y compris sur le terrain, pour le suivi et l'évaluation).

55. En outre, l'équipe d'évaluation a constaté à travers les entretiens la nécessité de traiter les problèmes (par exemple dans le transport maritime, la facilitation des échanges et le commerce transfrontière) en travaillant avec les organismes régionaux. Par conséquent, il serait peut-être judicieux d'examiner comment on pourrait reproduire des exemples d'approche régionale fructueuse (Organisation des États des Caraïbes orientales, couloirs commerciaux en Afrique de l'Est et harmonisation de la législation sur le commerce électronique), pour s'attaquer aux problèmes de développement communs à une région ou à un groupe de pays d'une région, lorsqu'il existe des structures de coopération telles que les organismes régionaux³⁹.

³⁹ Voir A/71/292/Rev.1, recommandation 4 relative au renforcement de la dimension régionale des travaux du système de développement des Nations Unies.

D. Durabilité

56. La place importante accordée aux mandats du SP4 dans le Maafikiano de Nairobi et l'opinion exprimée par les États membres au cours des entretiens témoignent de l'existence d'une volonté politique de prendre en main leur développement dans ce domaine. Pour transformer ce consensus multilatéral en une action soutenue à l'échelle nationale on aura besoin de l'adhésion des pays, de la compétence de la CNUCED et d'un financement par les donateurs, car les pays n'ont pas les moyens ni les ressources pour financer, soutenir et mener cette action.

57. L'équipe d'évaluation a trouvé de bons exemples d'intégration de considérations sur la durabilité institutionnelle dans la coopération technique, notamment les réseaux d'anciens élèves de TrainforTrade et la place accordée au renforcement de l'organisation interne des comités nationaux de facilitation du commerce. Une forte adhésion des pays, se traduisant par des contributions de contrepartie élevées, augmente les chances de durabilité. La durabilité du programme peut être favorisée aussi par le modèle SYDONIA consistant à renforcer la capacité institutionnelle nationale en soutenant la création de centres de formation, comme au Rwanda.

58. Le principal obstacle à la viabilité de SYDONIA réside dans le fait qu'il est financé par des ressources extrabudgétaires expressément réservées, qui ne peuvent pas être utilisées pour les coûts de conception et de mise à jour du logiciel qui sont indispensables pour satisfaire les besoins techniques des pays à plus long terme. À l'échelon national, on a fait valoir que la rotation du personnel parmi les informaticiens de SYDONIA, qui quittent la CNUCED pour travailler dans le secteur privé après avoir été formés par elle, était un facteur de perturbation pour les services douaniers.

59. Certaines activités ponctuelles de coopération technique de la DTL ne répondent pas assez aux préoccupations de durabilité des donateurs. La clef pour y remédier consisterait à mener constamment une approche-programme (voir sect. C) privilégiant de grands projets réalisables en plusieurs années selon une stratégie claire de durabilité. Une autre solution serait d'assurer une interaction entre les trois piliers (c'est-à-dire en incorporant la recherche dans les réunions d'experts sur les transports durables, qui seraient incorporés à leur tour dans les activités de coopération technique), ce qui exige davantage de coopération entre les services et entre les divisions.

E. Questions intersectorielles

1. Prise en compte des considérations de genre

60. La CNUCED a renforcé récemment ses activités d'intégration du genre, par la désignation de coordonnateurs du sous-programme pour les questions de genre, la formation, des listes pour l'approbation des projets de coopération technique et une stratégie d'intégration des questions de genre pour la recherche. Il ressort des entretiens et des études théoriques que le SP4 a incorporé des considérations de genre dans certaines activités. Les STI et les TIC pour les activités de développement proposent des bonnes pratiques, notamment en faisant valoir la nécessité d'utiliser les sciences et techniques pour soutenir la promotion féminine et encourager la participation des femmes à l'innovation⁴⁰. En collaboration avec l'Organisation internationale du Travail, la CNUCED a mis au point des directives pratiques pour donner des moyens d'action aux femmes chefs d'entreprise grâce aux TIC. On peut citer aussi les recherches de la CNUCED sur les TIC et le genre⁴¹. Les femmes ont participé activement à l'analyse des STIP à Oman et en Thaïlande ; à Oman, l'analyse a fait ressortir le problème des mauvais résultats obtenus par les garçons dans les écoles primaires et secondaires et défini comme cible prioritaire un équilibre entre les sexes dans l'enseignement supérieur.

⁴⁰ CNUCED, 2011.

⁴¹ CNUCED, 2014, *Measuring ICT and Gender: An Assessment* (publication des Nations Unies, New York et Genève).

61. Comme il ressort de l'enquête auprès du personnel, la DTL a évalué sa propre action comme étant moyennement efficace dans l'intégration d'une perspective de genre. L'absence d'interprétation commune de la notion d'intégration d'une perspective de genre et de la manière d'en appliquer les principes se fait particulièrement sentir dans la coopération technique et la recherche. Cette constatation est corroborée par l'enquête auprès des bénéficiaires directs de la coopération technique. Dans la liste des réponses par ordre d'importance décroissante, les enquêtes ont placé la question au dernier rang (voir figure). Par conséquent, malgré les efforts notables qui ont été déployés jusqu'à présent, il y a encore matière à renforcer l'intégration d'une perspective de genre. L'équipe d'évaluation n'a pas découvert de synergie avec d'autres services pour cette question ni aucun élément lié au genre à l'échelon des politiques générales. Le personnel a souligné le besoin de statistiques ventilées par sexe, d'une collaboration entre les divisions et d'un soutien de la direction. On aurait besoin aussi de conseils pratiques et de documents de base sur la manière d'incorporer la perspective de genre dans les travaux. En particulier, il serait nécessaire de formuler dans la conception des projets des objectifs concernant la question du genre, à partir d'une analyse de la manière dont un projet peut affecter les personnes des deux sexes, et d'opérer un suivi en fonction de ces objectifs. Autrement dit, il faut analyser les mauvais résultats éventuels et, si possible, les corriger.

2. Équité et développement solidaire

62. L'équité et le développement solidaire sont au cœur du mandat de la CNUCED et incorporés dans les objectifs stratégiques et les activités du SP4. Le renforcement des capacités des comités nationaux de facilitation des échanges vise à améliorer la participation des pays en développement au commerce international. TrainforTrade développe les compétences des pays en développement afin de leur permettre de participer à ce commerce. L'objet fondamental du mandat de la CNUCED en matière de STI réside dans les chances et les risques que présente pour ces pays la révolution technologique sans précédent qui est en cours. On a relevé dans le programme relatif au commerce électronique et à la réforme législative la place accordée à l'accès aux TIC. La majorité des bénéficiaires de la coopération technique (67 %) ont confirmé que l'action engagée comportait un élément d'équité parce qu'elle améliorerait le développement économique et la compétitivité des pays en développement (voir figure). En revanche, en ce qui concerne la contribution des STI à la réalisation des objectifs de développement durable, il serait utile que les analyses des STIP étudient à fond la répartition des avantages pour garantir la solidarité.

III. Conclusions

63. L'évaluation a débouché sur les conclusions suivantes :

a) Tous les mandats confiés à la DTL demeurent pertinents étant donné les objectifs de développement durable, et un gros effort a été déployé dans toute la CNUCED pour assurer l'alignement des activités sur les objectifs et des contributions à leur réalisation, mais il y aurait lieu de les intégrer davantage dans les plans de travail de la Division.

b) Le Maafikiano de Nairobi, par comparaison avec le mandat de Doha, accorde plus de place aux STI, au commerce électronique, à l'économie numérique et à la durabilité des transports. Pour s'acquitter du mandat élargi et répondre aux attentes des États membres qui s'expriment dans le Maafikiano de Nairobi, la Division aura besoin de nouvelles ressources.

c) La collecte de ressources extrabudgétaires additionnelles exigera une démarche énergique et plus systématique. La préférence des donateurs se porte désormais sur le financement de programmes de plus grande envergure et à plus long terme reposant sur une logique d'action claire. Pour les pays bénéficiaires comme pour les pays donateurs, les approches durables sont déterminantes. En outre, les donateurs ont besoin d'être sûrs que le cadre de gestion axée sur les résultats de la CNUCED satisfait à leurs critères minimum de planification et de notification et ils exigent que les résultats leur soient communiqués. D'ailleurs, l'application systématique d'un cadre solide de gestion axée sur les résultats aiderait les dirigeants de la DTL à déceler les changements notables, à prévenir les difficultés et à consolider l'apprentissage.

d) Malgré les efforts notables qui ont été consentis, il reste matière à renforcer l'intégration systématique d'une perspective de genre dans les travaux du SP4, particulièrement dans la coopération technique et la recherche. Il faudrait pour ce faire approfondir les compétences, mener des activités continues et ciblées de renforcement des capacités et de formation et formuler des directives claires sur l'intégration d'une perspective de genre dans la planification, la gestion et le suivi des projets de coopération technique et des produits de la recherche.

64. L'évaluation a décelé les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience ci-après :

a) De larges consultations avec des parties prenantes très diverses concernant l'analyse des STIP permettent d'élargir et diversifier les perspectives et l'adhésion de nombreuses parties. En outre, la CNUCED devrait élargir sa démarche afin de fournir un soutien pour l'application des recommandations issues de l'analyse, pour le suivi de l'action menée et pour l'évaluation du suivi des nouvelles politiques. Cette méthode pourrait corriger la tendance actuelle à privilégier dans la recherche les besoins des établissements universitaires au détriment des besoins pratiques de technologie du secteur de production.

b) Comme en témoigne l'application de SYDONIA au Rwanda, l'organisation des moyens de former les informaticiens dans les centres de formation des services douaniers est une bonne stratégie pour obtenir des résultats durables.

c) Les réseaux d'anciens élèves constituent un atout considérable pour la CNUCED et mériteraient d'être plus et mieux exploités pour améliorer le retentissement des programmes de formation et l'adhésion des parties prenantes.

d) Le concept de la DTL consistant à dispenser une formation en mobilisant les ressources des ports partenaires pourrait servir de modèle pour la prestation d'une assistance technique analogue pour le renforcement des capacités.

e) Des éléments d'information nouveaux donnent à penser que lorsqu'il existe des cadres institutionnels régionaux auxquels se raccorder, l'approche régionale est un moyen efficace et efficient de traiter les problèmes transfrontières.

f) Comme la CNUCED n'a pas de bureau extérieurs, les trois modèles suivants de prestation de la coopération technique semblent avoir bien fonctionné : contribution apportée à l'action d'autres acteurs du développement ; intervention par le biais d'une coopération officielle avec des organisations qui ont une forte présence sur le terrain ; exécution directe de projets ponctuels, lorsqu'on dispose de fonds suffisants pour financer le personnel d'appui sur le terrain ainsi que les opérations de suivi et d'évaluation.

IV. Recommandations

65. L'équipe d'évaluation recommande ce qui suit :

a) Au Secrétaire général de la CNUCED et au Directeur de la Division de la technologie et de la logistique (DTL) :

1) Étant donné le mandat élargi défini par le Maafikiano de Nairobi, examiner les moyens d'établir un ordre de priorité dans les ressources disponibles et de les restructurer, s'il y a lieu, afin d'étayer les travaux de la CNUCED sur le commerce électronique, l'économie numérique et la STI au service du développement durable.

2) Évaluer, améliorer et appliquer le cadre de gestion de la CNUCED axé sur les résultats. À l'échelon de la Division, en assurer l'application rigoureuse et cohérente dans toutes ses activités.

3) Élaborer et appliquer un plan détaillé de collecte de fonds prévoyant des stratégies différentes en fonction des diverses catégories de donateurs, notamment du secteur privé.

- b) Au Directeur de la Division de la technologie et de la logistique :
- 1) Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication présentant des résultats concrets, à l'intention d'un public varié.
 - 2) Améliorer la prestation d'assistance technique sous forme d'activités programmatiques durables s'appuyant sur une logique d'action claire.
 - 3) Privilégier de plus en plus l'action régionale lorsque les organisations régionales sont le mieux à même de traiter les problèmes ou de relever les défis.
-