



**Conférence des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr. générale
24 juin 2019
Français
Original : anglais

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

Soixante-dix-huitième session
Genève, 2-4 septembre 2019
Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

**Synthèse des évaluations des cinq
sous-programmes et informations actualisées
sur l'état de la mise en œuvre
des recommandations**



I. Introduction

1. L'objectif global de la CNUCED est « d'aider les pays en développement, notamment les pays les moins avancés et les pays en transition, à s'intégrer avec profit dans l'économie mondiale »¹. Jusqu'à l'exercice biennal 2018-2019, les cadres stratégiques biennaux traduisent et mettent en œuvre l'objectif général et les mandats de la CNUCED en les répartissant dans cinq sous-programmes spécialisés interdépendants : mondialisation, interdépendance et développement (sous-programme 1), investissement et entreprises (sous-programme 2), commerce international (sous-programme 3), technologie et logistique (sous-programme 4), Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux (sous-programme 5)².

2. Conformément à la décision 515 (LIX) prise par le Conseil du commerce et du développement à sa cinquante-neuvième session concernant les mesures visant à renforcer la gestion axée sur les résultats et l'évaluation des programmes de travail, le Groupe de travail a approuvé, à sa soixante-troisième session, la poursuite à titre expérimental de l'évaluation systématique des sous-programmes de la CNUCED.

3. En conséquence, conformément à la décision prise à sa soixante-troisième session, le Groupe de travail a examiné l'évaluation externe du sous-programme 1 en 2013, celle du sous-programme 2 en 2014, celle du sous-programme 3 en 2015, celle du sous-programme 4 en 2017 et celle du sous-programme 5 en 2018.

4. À sa soixante-seizième session, le Groupe de travail a prié le secrétariat de lui présenter, pour examen à sa soixante-dix-huitième session, en septembre 2019, une analyse des évaluations des sous-programmes, y compris des informations actualisées sur l'état de la mise en œuvre des recommandations issues des cinq évaluations des sous-programmes³.

5. Dans le présent rapport de synthèse, le Groupe de l'évaluation et du suivi de la CNUCED vise à faire en sorte que les évaluations et les retours d'informations soient intégrés dans le cycle de programmation, en extrayant les conclusions et enseignements essentiels tirés des cinq évaluations et en déterminant par extrapolation si et de quelle manière le cadre stratégique de la CNUCED est, globalement, un outil de programmation qui permet d'accroître la contribution de l'organisation au développement. Ainsi, le rapport favorise avant tout l'apprentissage et la réflexion collective, et peut contribuer à l'amélioration des résultats stratégiques et opérationnels.

A. Champ d'application

6. La portée du présent rapport de synthèse se limite à un examen théorique des cinq évaluations. La synthèse procède d'une analyse des constatations, des conclusions et des recommandations issues des cinq évaluations qui a permis d'extraire les constatations et les enseignements essentiels tirés des évaluations. Il a fallu, par conséquent, dégager des points communs et établir des comparaisons entre les évaluations, mais il n'a pas été nécessaire de collecter des données supplémentaires.

7. Le chapitre III du présent rapport porte sur les recommandations issues de l'évaluation. Une analyse a permis de recenser les principaux thèmes des recommandations et leur fréquence. Le rapport présente ensuite l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.

8. Enfin, le rapport de synthèse fait ressortir des conclusions et des enseignements tirés de l'approche pilote d'évaluation des sous-programmes, qui sert de référence pour le prochain cycle d'évaluation des sous-programmes portant sur la période 2021-2026.

¹ A/74/6 (Sect. 12).

² Passage à des plans-programmes et budgets annuels à partir de 2020.

³ TD/B/WP/293, chap. 1, sect. A.

B. Méthode

9. L'analyse et les conclusions figurant dans le rapport sont fondées sur une analyse du contenu des cinq rapports d'évaluation, y compris les documents à l'appui des évaluations et les réponses de la direction.

10. En ce qui concerne l'analyse du contenu, la synthèse a été établie au moyen d'un examen systématique visant à s'assurer que les résultats étaient exacts, méthodologiquement solides, complets et impartiaux. Les éléments clés de cette approche comprennent trois étapes : a) la codification des textes des évaluations en thèmes communs ; b) la séparation des données aux fins d'analyse ; et c) l'interprétation des données. L'analyse était d'abord fondée sur les principaux critères d'évaluation utilisés : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, droits de l'homme et égalité des sexes⁴. Les constatations et les thèmes communs à chacune de ces catégories ont ensuite été recensés.

11. S'agissant des recommandations issues de l'évaluation, il a été procédé à une analyse quantitative, qui s'est appuyée sur la classification des recommandations par catégories particulières conformément aux mots clés établis, ainsi qu'à une analyse qualitative, qui a porté sur l'interprétation des informations, la définition des mots clés et la mise en place de catégories. Chaque recommandation a été codée avec un minimum de 1 et un maximum de 3 catégories qui représentaient l'essence même de la recommandation. Les catégories ont été comptées et analysées pour déterminer la fréquence de chaque catégorie et sa prépondérance en pourcentage.

12. L'analyse comprenait également un calcul du taux d'application des recommandations, effectué au moyen de modèles élaborés à partir des informations fournies par les divisions de la CNUCED.

C. Limitation

13. Ce sont les critères largement acceptés de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité, et des droits de l'homme et de l'égalité des sexes qui sont généralement appliqués aux évaluations menées à la CNUCED, conformément aux normes et critères d'évaluation (*Norms and Standards for Evaluation*) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Toutefois, afin d'adapter chaque évaluation au sous-programme concerné et compte tenu des considérations de faisabilité propres à chaque évaluation, les critères n'ont pas été appliqués de façon uniforme dans les cinq évaluations. Le tableau ci-dessous présente les critères pris en compte dans chaque évaluation.

14. Il s'ensuit que les données de certains critères ne sont pas disponibles pour certaines analyses. Néanmoins, celles qui le sont permettent de tirer des conclusions sans ambiguïté.

Critères pris en compte dans chaque évaluation

	Pertinence	Efficacité, y compris impact	Efficience	Durabilité	Egalité des sexes et droits de l'homme	Partenariats ^c
Évaluation du sous-programme 1	✓	✓	✓		^a	
Évaluation du sous-programme 2	✓	✓	✓	✓	✓	
Évaluation du sous-programme 3	✓	✓	✓		^b	
Évaluation du sous-programme 4	✓	✓	✓	✓	✓	
Évaluation du sous-programme 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓

^a L'évaluation note que « la mise en œuvre de la stratégie de la CNUCED en matière d'égalité des sexes dans le cadre du sous-programme en est à ses débuts et n'a pas encore pu être évaluée ». La stratégie de la CNUCED visant à intégrer les questions de genre dans ses travaux a été approuvée par le Secrétaire général en décembre 2011.

⁴ Critères d'évaluation utilisés par les membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

^b Bien que l'évaluation du sous-programme 3 ne comporte pas de critère d'évaluation sur l'égalité des sexes, elle a porté sur les contributions de la Section du commerce et des questions de genre qui relève de la Division du commerce international et des produits de base de la CNUCED, chargée de l'application du sous-programme 3.

^c Critères autonomes introduits par le Groupe de l'évaluation et du suivi depuis 2017 ; ils sont pris en compte dans le cadre des critères d'efficacité des évaluations précédentes.

II. Synthèse des messages clés tirés des évaluations

15. Le présent chapitre du rapport analyse les constatations et les conclusions tirées des cinq évaluations. Il est présenté en cinq sections, couvrant chacun des principaux critères d'évaluation : pertinence, efficacité, y compris impact, durabilité, efficacité, et droits de l'homme et égalité des sexes.

A. Pertinence

Constatation 1. Il ressort des cinq évaluations que les programmes de travail de la CNUCED au titre de chaque sous-programme sont alignés sur les mandats du secrétariat et il apparaît que les produits de la CNUCED répondent aux besoins des groupes cibles, certains mieux que d'autres. La pertinence des activités d'assistance technique, en particulier, a été jugée très élevée, bien que l'ampleur de certaines activités et la réactivité aux demandes soient des questions qui pourraient être examinées en fonction de la disponibilité de ressources extrabudgétaires.

16. D'une manière générale, la pertinence de chaque évaluation a été évaluée au regard de : a) l'alignement des activités des sous-programmes sur les mandats de l'organisation, y compris les objectifs de développement convenus au niveau international ; b) la mesure dans laquelle chaque sous-programme répond aux besoins de ses mandants ; et c) la valeur ajoutée ou l'avantage comparatif de la CNUCED.

17. Les cinq évaluations ont toutes montré que les travaux menés par la CNUCED dans l'ensemble de ses sous-programmes avaient été pertinents et adaptés aux besoins des parties prenantes, en plus d'être clairement alignés sur les mandats de l'organisation. Pour la période couverte par les évaluations (2008-2018), des mandats tels que l'Accord d'Accra, le Mandat de Doha et le Maafikiano de Nairobi, ont servi de base au programme de travail du secrétariat, et il a été constaté dans les cinq évaluations que chaque sous-programme de travail était bien aligné sur les objectifs définis dans le cadre de ces mandats.

18. En ce qui concerne le Programme de développement durable à l'horizon 2030, il a été fait observer dans l'évaluation du sous-programme 5 que les « travaux [de la CNUCED] contribuent à la réalisation de 52 cibles associées à 10 objectifs » et que les travaux relevant de ce sous-programme sont « essentiels à la mise en œuvre du Programme [...] 2030 ». Tout en reconnaissant la pertinence des travaux de la CNUCED à l'appui du Programme 2030, l'évaluation du sous-programme 4 a montré qu'il était possible de mieux aligner certains programmes de travail sur les objectifs de développement durable.

19. Il ressort des informations attestées et des bons exemples donnés dans les évaluations que la CNUCED répond aux besoins de ses mandants dans les domaines de la recherche, de l'analyse et de la formation de consensus. Par exemple, selon l'évaluation du sous-programme 4, 81 % des représentants et des participants ayant assisté aux sessions de la Commission de la science et de la technique au service du développement qui ont répondu à l'enquête étaient d'avis que les débats étaient utiles, correspondaient bien aux besoins des pays et aidaient leur gouvernement à exécuter le Programme 2030. De même, il a été jugé que les profils de vulnérabilité établis dans le cadre du sous-programme 5

contribuaient aux débats du Comité des politiques de développement sur la question de la sortie de la catégorie des pays les moins avancés⁵.

20. Afin de mieux répondre aux besoins des différents acteurs dans ces domaines, il a notamment été proposé d'améliorer le lien entre les résultats des travaux de recherche et les moyens de formation de consensus, d'élargir la portée et l'examen des options en matière de développement dans les documents destinés aux organes délibérants et dans les publications, et d'adapter les résultats des travaux de recherche afin de recueillir une plus grande adhésion des pays. Sur ce dernier point, par exemple, il est fait observer dans l'évaluation du sous-programme 1 que le *Rapport sur le commerce et le développement* est essentiel pour « relancer les débats de fond sur la mondialisation et les questions de développement dans le mécanisme intergouvernemental » et « doit devenir plus intéressant pour l'ensemble des États membres ».

21. Les activités d'assistance technique ont été considérées comme très pertinentes par les personnes ayant répondu à l'enquête ainsi que dans les évaluations de projets examinées dans le cadre des évaluations des sous-programmes. Par exemple, une enquête réalisée aux fins de l'évaluation du sous-programme 2 a révélé que selon 93 % des personnes interrogées dans les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et d'autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables, l'assistance technique fournie au titre de ce sous-programme est « bien adaptée à leur situation et à leurs besoins particuliers ».

22. Deux évaluations (sous-programme 3 et sous-programme 4) ont montré que la CNUCED avait trouvé ses créneaux et répondaient aux besoins dans ses domaines de compétence, notamment en ce qui concerne la politique de concurrence, les mesures non tarifaires et le renforcement des comités nationaux de facilitation des échanges. Par exemple, les parties prenantes interrogées dans le cadre de l'évaluation du sous-programme 3 ont indiqué que la CNUCED apportait aux pays les moins avancés et aux pays en développement en phase de pré-accession et d'accession un appui précieux que d'autres ne peuvent leur consentir.

23. Tout en admettant que la capacité des sous-programmes de répondre pleinement aux besoins des parties prenantes en matière d'assistance technique dépend évidemment dans une large mesure de la disponibilité de ressources extrabudgétaires, il a toutefois été fait observer dans l'évaluation du sous-programme 5 que, bien que la qualité et la pertinence des produits du sous-programme soient incontestables, le portefeuille de programmes pourrait être rééquilibré en faveur de la coopération technique, afin de mieux satisfaire les besoins et attentes des parties intéressées.

24. S'agissant de l'avantage comparatif de la CNUCED, il a été noté dans une évaluation que le mandat que l'organisation s'est vue confier par l'Assemblée générale, consistant à assurer le traitement intégré des questions de mondialisation et de développement relatives au commerce, au financement, à l'investissement et à la technologie, lui est propre et demeure un élément essentiel de sa valeur ajoutée. En particulier, il a été considéré que la CNUCED avait rempli sa fonction d'organisme de réflexion crédible, et il est ressorti de trois des évaluations (sous-programme 1, sous-programme 3 et sous-programme 5) que le pilier des travaux de recherche et d'analyse était la source principale de l'avantage comparatif de l'organisation.

⁵ Le Comité des politiques de développement est un organe subsidiaire du Conseil économique et social.

B. Efficacité, y compris impact

Constatation 2. Les évaluations ont montré que chaque sous-programme parvenait à réaliser les produits prévus dans le plan-programme biennal et obtenait les résultats escomptés dans son cadre logique. Il apparaît ainsi que la CNUCED a apporté des contributions de fond dans tous ses domaines d'activité à l'appui de l'objectif de l'organisation. Dans l'ensemble, les parties prenantes étaient satisfaites des produits de la CNUCED, même si leur utilité variait quelque peu.

Constatation 3. Les facteurs favorisant de meilleurs résultats sont notamment l'amélioration de la coordination et de la collaboration internes et externes, des stratégies de sensibilisation, de communication et de mobilisation des ressources, et de la gestion axée sur les résultats au sein du secrétariat.

25. L'efficacité a été évaluée en fonction : a) de la mesure dans laquelle chaque sous-programme avait permis d'obtenir les résultats escomptés dans son cadre logique ; et b) de l'impact réel ou potentiel. De plus, chaque évaluation visait à déterminer les facteurs améliorant et limitant les résultats obtenus.

26. Bien que chaque évaluation ait tenté de recenser l'impact, il avait déjà été fait observer, bien avant l'évaluation, qu'il serait difficile d'apprécier les résultats et l'impact des travaux normatifs de la CNUCED, à quoi s'ajoutaient les faiblesses constatées dans le cadre de gestion axée sur les résultats du secrétariat, notamment le cadre de résultats pour chaque sous-programme prévu dans les plans-programmes biennaux. Ces cadres de résultats n'ont pas facilité l'évaluation de l'impact car ils étaient largement axés sur les produits, de même que les informations communiquées. Les contraintes budgétaires propres à chaque évaluation constituaient également une limite. On s'est néanmoins efforcé dans les évaluations de déterminer l'impact, par exemple en comprenant mieux comment l'approche à trois piliers de la CNUCED influe sur les politiques.

27. Il a été noté dans les cinq évaluations qu'au niveau des produits, la CNUCED avait bien exécuté le programme de travail prévu. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête et des entretiens qui ont répondu aux évaluations se sont largement félicitées de la grande qualité des activités et des produits exécutés dans le cadre des divers sous-programmes. Ainsi, dans l'évaluation du sous-programme 5, plus de 80 % des participants ont jugé les publications utiles ou très utiles et indiqué que les publications produites au titre du sous-programme avaient servi de référence dans un certain nombre de débats d'orientation, tandis qu'il était indiqué dans l'évaluation du sous-programme 3 que la CNUCED avait créé « un ensemble de biens publics » en élaborant « des méthodes et des outils utiles susceptibles d'être normalisés et réutilisés ». Il a été noté dans une autre évaluation que des produits tels que les notes de synthèse avaient amélioré la diffusion des messages découlant des travaux de recherche et étaient largement appréciés par les États membres et les médias.

28. Dans le même temps, trois évaluations (sous-programme 3, sous-programme 4 et sous-programme 5) ont fait ressortir l'existence de nombreux produits de recherche, dont certains manquent de visibilité et sont peu consommés, et la nécessité d'une rationalisation ainsi que d'une communication et d'une diffusion plus efficaces. Deux évaluations (sous-programme 1 et sous-programme 5) ont également jugé nécessaire d'améliorer les liens entre le pilier des travaux de recherche et d'analyse et les deux autres piliers de la CNUCED, afin de mieux contribuer à leur utilisation et de tirer parti des synergies en stimulant le débat et en appuyant l'application des recommandations par les gouvernements. Si les conseils de politique générale ont contribué à une meilleure compréhension des questions, on a également fait observer que ces conseils, en particulier ceux qui n'avaient pas trait à la situation propre à chaque pays, pouvaient être abstraits et ne pas être suffisamment pragmatiques (sous-programme 1).

29. Toutes les évaluations ne présentaient pas des bilans de l'efficacité de la CNUCED dans le domaine de la formation de consensus. L'évaluation du sous-programme 4 a mis en

lumière le rôle de la CNUCED en tant que secrétariat de la Commission de la science et de la technique au service du développement, les observations des membres actuels et anciens de la Commission indiquant que par la qualité de ses contributions de fond, la CNUCED « contribuait sensiblement à l'adoption des résolutions » de la Commission. En outre, les sessions de la Commission permettaient un enrichissement mutuel entre les trois piliers de la CNUCED, avec, à titre d'exemple, la présentation d'analyses sur les politiques de la science, de la technologie et de l'innovation.

30. Il a été fait observer dans l'évaluation du sous-programme 1 que le sous-programme « n'a pas pu toujours se mettre à la portée des pays et favoriser la formation de consensus dans le processus intergouvernemental », en partie en raison de son « discours novateur » qui a pu parfois passer pour de la « provocation », bien qu'il ait été admis qu'en soi celui-ci stimulait la réflexion en remettant en question les idées reçues.

31. Il a également été noté dans l'évaluation que les réunions d'experts pluriannuelles de la CNUCED avaient souffert d'une baisse du taux de participation, liée peut-être à l'insuffisance du financement de la participation d'experts, à la nature jugée théorique des exposés, à un choix des intervenants considéré comme partiel et au peu de place consacrée aux débats interactifs, ce qui soulignait la nécessité de « revitaliser cette plateforme potentiellement utile ».

32. En ce qui concerne la coopération technique, les évaluations ont pu s'appuyer sur une base factuelle d'auto-évaluations et d'évaluations de projets. Les cinq évaluations ont mis en évidence certains résultats positifs des activités d'assistance technique dans les cinq programmes de travail. C'est notamment le cas dans les exemples suivants :

a) « Tous les pays dont le rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'examen de la politique d'investissement a été achevé ont procédé à une réforme des dispositions juridiques, réglementaires et institutionnelles conforme à celle préconisée dans l'examen initial... la baisse médiane du nombre de démarches nécessaires à l'inscription d'une entreprise dans les 12 pays où l'application de la réglementation en ligne est la plus avancée est de 70 % » (sous-programme 2).

b) « L'utilisation de SYDONIA [Système automatisé de données douanières] a contribué à la gouvernance électronique, à la reconfiguration des processus de réglementation et au respect des normes internationales » (sous-programme 4).

c) « L'Éthiopie avait utilisé l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce pour intégrer la question du commerce dans son plan national quinquennal » (sous-programme 5).

C. Facteurs améliorant ou limitant les résultats obtenus

33. En évaluant les résultats obtenus au titre de chaque sous-programme, l'on s'est également efforcé de mettre en évidence les éléments qui ont entravé l'obtention de résultats et/ou qui pourraient permettre d'obtenir de meilleurs résultats. Ces éléments portent, entre autres, sur les points suivants :

a) **Gestion axée sur les résultats.** Toutes les évaluations ont fait état d'une faiblesse générale dans la pratique de la gestion axée sur les résultats à la CNUCED. Il ressort des évaluations que le plan-programme biennal du Secrétariat de l'ONU qui définit le cadre de résultats pour chaque programme et sous-programme n'est pas un outil de gestion utile, car les indicateurs de résultats ne permettent pas de mesurer de manière satisfaisante les réalisations et d'améliorer la gestion des produits ou le suivi des résultats. Il est constaté que si l'on veut accroître la probabilité d'obtenir des résultats, il est important d'améliorer la conception des programmes pour mieux articuler les liens explicites et les processus de causalité entre les produits, les résultats, les états intermédiaires et les impacts attendus.

b) **Coordination interdivisions insuffisante.** Il a été fait observer dans les évaluations qu'une collaboration insuffisante, par exemple en ce qui concerne les résultats des travaux de recherche, nuisait à la résonance des messages de la CNUCED, et qu'il

serait utile d'instaurer une culture de la cohérence dans les messages et de collaboration dans le fonctionnement de toutes les divisions.

c) **Problèmes de ressources et d'administration.** Il ressort de l'ensemble des évaluations qu'il s'agit là d'un facteur limitant les résultats obtenus. Par exemple, il est indiqué dans l'évaluation du sous-programme 4 que « le manque de ressources humaines et financières, le caractère imprévisible du financement et des contraintes administratives » ont nui à l'exécution du sous-programme, et dans l'évaluation du sous-programme 3 que « les ressources en personnel ne sont pas suffisantes pour traiter toutes les demandes », tandis que dans celle du sous-programme 5, il est précisé que « le manque de ressources associé à des cycles de production courts [...] compromettait la capacité [...] d'apporter une aide appropriée en matière de suivi au titre du sous-programme 5 ».

d) **Nécessité d'améliorer les liens avec les coordonnateurs régionaux et les équipes/programmes de pays des Nations Unies.** Ce facteur limitatif a été mis en évidence dans les cinq évaluations. Il ressort de l'évaluation du sous-programme 5 que « le fait de ne pas être à l'écoute du terrain, de ne pas disposer de réseaux ou de relations et de ne pas mener de consultations désavantageait la CNUCED. Certains ont affirmé que la CNUCED devait jouer un plus grand rôle dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, afin de promouvoir le commerce et le développement dans les États membres ». Le rôle et les contributions du Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives, dirigé par la CNUCED, ont été reconnus dans les évaluations.

e) **L'information et la communication.** Parmi les faiblesses recensées figure la nécessité : i) d'améliorer la communication et la diffusion des produits de la CNUCED, y compris le site Web de la CNUCED, et d'accroître l'utilisation des nouveaux outils et produits de communication ; et (ii) d'une manière générale, de renforcer la visibilité de la CNUCED, en particulier aux niveaux national et régional. Il ressort de l'évaluation du sous-programme 3 que la CNUCED « ne saurait faire connaître efficacement ses services et ses avantages comparatifs ni diffuser ses principaux messages sans stratégie de communication adéquate ». À titre d'exemple, l'évaluation du sous-programme 4 a montré que certaines des personnes interrogées ne connaissaient pas bien la gamme des produits proposés par la CNUCED. L'absence de plans de communication et de diffusion efficaces a fait que plusieurs produits de recherche ont été peu utilisés et que l'accès des donateurs et bénéficiaires potentiels s'en est trouvé restreint.

f) **Mobilisation des ressources.** Toutes les évaluations ont fait ressortir la nécessité d'une collecte systématique et ciblée de ressources extrabudgétaires afin de répondre aux demandes croissantes de coopération technique. Davantage de soutien interne de la part des spécialistes de la collecte de fonds a été préconisé. Dans l'évaluation du sous-programme 4, il a également été pris note des possibilités de collecte de fonds auprès du secteur privé, dans le respect des directives régissant la coopération entre l'ONU et le secteur privé.

D. Durabilité, effets catalyseurs et reproduction des résultats

Constatation 4. Les trois évaluations dans lesquelles la durabilité figurait parmi les critères d'évaluation ont permis de recueillir des informations qui montrent que les activités de coopération technique examinées produisent, avec une certaine probabilité, des résultats durables. Toutefois, elles ont fait ressortir plusieurs facteurs qui aident à rendre les résultats plus durables et à répondre aux préoccupations des donateurs en matière de durabilité ; ainsi, il faut notamment veiller à ce que les pays prennent en main les activités et y participent et à adopter une approche fondée sur des programmes plutôt que des projets.

34. La durabilité est évaluée sur la base des éléments suivants : a) la mesure dans laquelle les activités exécutées par la CNUCED ont fait évoluer durablement les connaissances, les perceptions et le comportement des parties prenantes et des

bénéficiaires ; b) les informations montrant que les États, partenaires et organisations participants sont résolus à continuer d'œuvrer à la réalisation des objectifs communs une fois que la CNUCED aura cessé de leur apporter un appui ; c) les informations qui indiquent que les activités ont des effets catalyseurs.

35. D'ordinaire, l'évaluation de la durabilité concerne avant tout les activités de coopération technique, le critère de la durabilité ayant été élaboré pour déterminer si les résultats positifs d'une activité perdureront probablement après que les donateurs auront cessé le financement⁶.

36. La durabilité a servi de critère d'évaluation distinct pour évaluer les sous-programmes 2, 4 et 5. Dans les trois évaluations en question, on a trouvé des éléments indiquant que les résultats étaient durables, avec une certaine probabilité ; l'évaluation du sous-programme 2 a montré que les réformes lancées dans le contexte des activités du sous-programme avaient été institutionnalisées par les pays à différents degrés, tandis que l'évaluation du sous-programme 5 a fait ressortir que la création de centres d'excellence sur la pêche à Maurice et au Viet Nam devrait beaucoup contribuer au partage des informations du secteur à l'échelle de chacune des deux régions concernées. L'évaluation du sous-programme 4 a permis de recenser des cas où la CNUCED avait bien pris en considération les questions de viabilité institutionnelle dans ses activités, par exemple en mettant en place des réseaux d'anciens étudiants dans le cadre du programme Train for Trade et en s'employant à renforcer les comités nationaux de facilitation des échanges.

37. Les évaluations ont permis d'isoler plusieurs facteurs qui contribuent à rendre les résultats plus durables, ainsi qu'à répondre aux préoccupations des donateurs au sujet de la durabilité. Ainsi, il est notamment nécessaire de garantir que les pays prennent les activités en main et y participent, ainsi que d'adopter ou de proposer une approche par programme plutôt qu'une approche fondée sur de petits projets ponctuels. Ce dernier facteur a été recensé dans trois évaluations (sous-programmes 3, 4 et 5) :

a) « Les donateurs ont fait observer que de nombreux projets ponctuels à budget modeste menés par une ou deux personnes étaient trop petits et difficiles à réaliser à d'autres échelles pour que des résultats durables puissent être constatés » (sous-programme 3) ;

b) « La clef pour [répondre aux préoccupations de durabilité] consisterait à mener constamment une approche-programme privilégiant de grands projets réalisables en plusieurs années selon une stratégie claire de durabilité [et à] assurer une interaction entre les trois piliers [...], ce qui exige davantage de coopération entre les services et entre les divisions » (sous-programme 4) ;

c) « Compte tenu de la nature ponctuelle de nombreuses activités menées au titre du sous-programme 5, la viabilité ne semble pas être pleinement prise en considération dans la conception des projets » (sous-programme 5).

38. Il serait possible de rendre les résultats plus durables en assurant une assistance de suivi et en réalisant des examens de suivi (après un certain nombre d'années) pour évaluer la mise en œuvre des politiques, mais il a été constaté que cela nécessiterait des ressources extrabudgétaires. D'après l'une des évaluations, il n'est pas nécessaire que ces mesures de suivi soient prises exclusivement dans le cadre des programmes dont relevaient à l'origine les activités d'assistance technique en question, et il peut être utile de tirer parti des compétences et des programmes du reste de la CNUCED.

39. En ce qui concerne les produits de recherche, l'évaluation du sous-programme 5 donne à penser qu'il peut être difficile de maintenir l'élan créé grâce aux rapports phares publiés au titre du sous-programme, à cause de la grande diversité des thèmes qui y sont abordés.

⁶ Voir les critères d'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement, disponible à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>.

E. Efficience

Constatation 5. D'après les évaluations, la CNUCED accomplit un travail considérable dans les limites de ses ressources, mais elle doit encore accroître les synergies entre les divisions et avec les autres organisations et elle pourrait renforcer l'interaction entre ses trois piliers.

40. Globalement, l'efficience a été évaluée dans chaque cas sur la base des éléments suivants : a) la bonne gestion des programmes, s'agissant de parvenir aux résultats escomptés en temps voulu à un coût raisonnable ; b) la question de savoir si les compétences internes et/ou la collaboration externe avec les partenaires et mécanismes internationaux de développement ont été bien utilisées pour obtenir les résultats escomptés.

41. Les cinq évaluations parviennent toutes à la conclusion que la CNUCED obtient beaucoup de résultats avec des ressources limitées. Par exemple, selon l'évaluation du sous-programme 1, celui-ci « produit une quantité remarquable de travaux de recherche avec des effectifs de personnel limités » et « les ressources sont sollicitées à l'extrême ». L'évaluation du sous-programme 4 et celle du sous-programme 5 ont fait ressortir qu'il fallait allouer les ressources en fonction des priorités, ainsi que réorienter les stratégies ou rééquilibrer les programmes de travail pour mieux répondre aux besoins.

42. La mesure où les programmes de travail ont permis de tirer parti des synergies entre les trois grands domaines d'action a également été examinée. De bons exemples de synergie ont été recensés (notamment dans les évaluations des sous-programmes 2, 3 et 4), mais il a également été constaté qu'il était possible de renforcer l'interaction entre les trois piliers. Pour ce faire, il faudrait améliorer la coopération au sein des divisions et entre les divisions. À ce sujet, les cinq évaluations ont abouti à la conclusion qu'il était possible d'améliorer la collaboration interne et externe.

43. En ce qui concerne la collaboration interne, la responsabilité opérationnelle de chaque sous-programme incombe en grande partie à l'une ou l'autre des divisions de la CNUCED, mais la réalisation de l'objectif de chaque sous-programme incombe à l'ensemble de l'organisation. Il a néanmoins été constaté dans le cadre de toutes les évaluations que les divisions travaillaient de manière relativement indépendante, suivant une « tendance institutionnelle générale à compartimenter les activités » (évaluation du sous-programme 3). Par conséquent, les synergies ne sont pas exploitées systématiquement (sous-programme 1), les messages ne semblent pas toujours cohérents (sous-programme 3), certains chevauchements d'activité pourraient être évités (sous-programme 5) et il est rare qu'une assistance de suivi soit assurée par un autre service de la CNUCED (sous-programme 2). Des cas de bonne coopération interdivisions ont été recensés, par exemple les cours au titre du paragraphe 166, et il a été constaté que la direction de la CNUCED avait pris des mesures pour promouvoir la collaboration.

44. De bons exemples de collaboration externe ont été cités, à savoir notamment :

a) « Le sous-programme 3 entretient des liens de coopération avec un certain nombre d'organismes régionaux et techniques. Il a notamment noué des partenariats dans les domaines des statistiques commerciales, des droits de douane et des mesures non tarifaires avec la Banque africaine de développement, le Centre du commerce international, la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce ; des partenariats avec les commissions régionales de l'ONU pour l'Afrique, l'Asie et le Pacifique, et l'Amérique latine ; des partenariats thématiques avec la Conférence des Parties à la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, dans le domaine de la biodiversité, et avec des réseaux régionaux s'occupant de concurrence en Afrique, en Asie et en Amérique latine dans le cadre du programme [sur la concurrence et la protection des consommateurs en Amérique latine] » (sous-programme 3) ;

b) « Les Principes pour un investissement agricole responsable, qui ont été adoptés à la fois par le Groupe des Huit et par le Groupe des Vingt, sont une initiative

commune de la Division et de la Banque mondiale, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Fonds international de développement agricole » (sous-programme 2).

45. Toutefois, les évaluations ont également fait état d'obstacles à l'élargissement de ces partenariats ; ainsi, d'après l'évaluation du sous-programme 1, « une collaboration tirant partie de synergies existant par-delà les limites organisationnelles n'est pas chose facile du fait de l'étendue des mandats qui laisse beaucoup de place au chevauchement et à la redondance d'activités », sans parler des différences de capacité et de stratégie. Ainsi, « les ressources limitées mettent en concurrence divers organismes et programmes » (sous-programme 5).

46. En particulier, il a été constaté dans les cinq évaluations que la CNUCED, qui est un organisme non résident, rencontrait des difficultés lorsqu'il s'agit de bien diffuser ses messages aux niveaux national et régional, d'obtenir des ressources extrabudgétaires grâce aux dialogues et mécanismes nationaux de financement, et de mener une coopération technique efficace. Par exemple, deux évaluations (sous-programme 3 et sous-programme 5) ont fait état d'un certain mécontentement quant à la capacité de la CNUCED à fournir son assistance en temps voulu et à répondre rapidement aux demandes d'assistance et d'information. L'importance des partenariats et de la collaboration interinstitutions a été soulignée dans toutes les évaluations, compte tenu de la présence limitée de la CNUCED sur le terrain, dans la perspective de l'efficacité de l'exécution des mandats.

F. Droits de l'homme et égalité des sexes

Constatation 6. À l'exception du programme relatif au commerce et au genre, qui relève du sous-programme 3, la CNUCED a peu pris en compte les questions de genre et de droits de l'homme dans ses programmes et ses projets.

47. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus (section C), les droits de l'homme et l'égalité des sexes ont constitué un critère distinct dans seulement trois évaluations. D'une manière générale, les évaluations ont porté sur a) la conformité de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du sous-programme et des activités s'y rapportant avec i) les normes et les accords internationaux relatifs aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes (par exemple la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Déclaration universelle des droits de l'homme), ii) les stratégies nationales et locales de promotion des droits de l'homme et de l'égalité des sexes et iii) les besoins et les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ; b) les éventuels changements d'attitude et de comportement propices à l'intégration de tous les groupes de parties prenantes, en particulier les femmes et les individus ou groupes les plus marginalisés ou victimes de discrimination.

48. Selon les trois évaluations mentionnées ci-dessus, l'équité et le développement inclusif sont au cœur du mandat de la CNUCED, mais il n'y a guère de conception commune des droits de l'homme et de l'égalité des sexes et de l'application des principes s'y rapportant aux travaux de l'organisation. Par exemple, d'après l'évaluation du sous-programme 5, « les questions relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes restent largement négligées » dans le sous-programme 5 et les projets mis en œuvre dans le cadre de ce sous-programme. L'évaluation du sous-programme 4 a fait ressortir la nécessité « 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 », ainsi que le « besoin de statistiques ventilées par sexe, d'une collaboration entre les divisions et d'un soutien de la direction ». Les recommandations ont préconisé de prendre en considération davantage et systématiquement les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les programmes futurs, ce qui permettrait de rendre les objectifs correspondants plus explicites dans les travaux de la CNUCED.

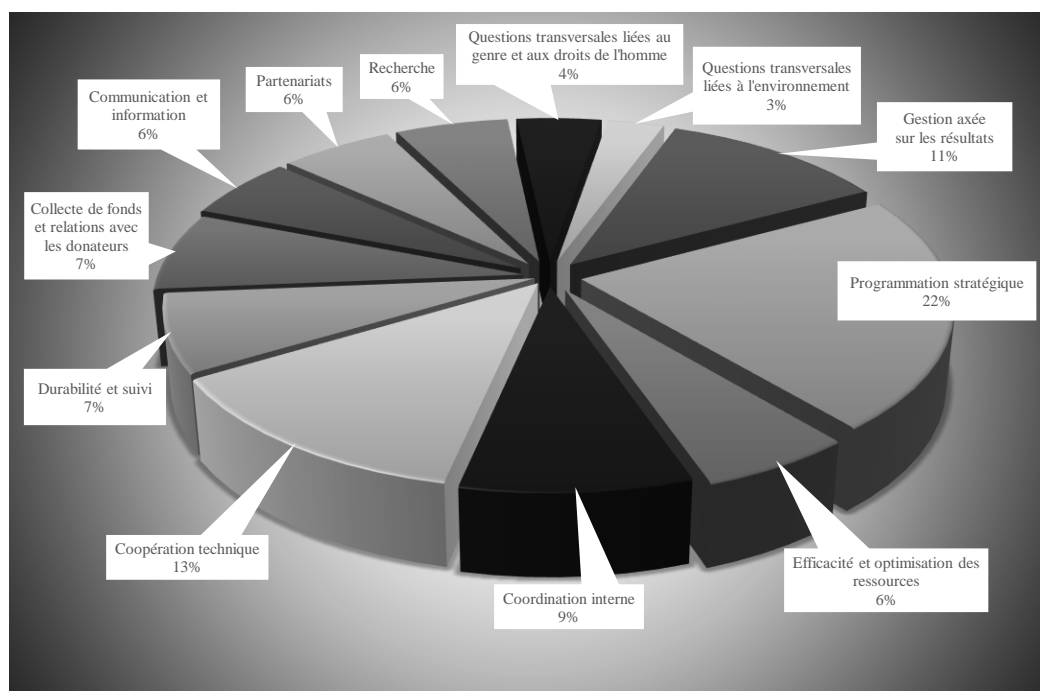
III. Recommandations issues des évaluations

A. Analyse des recommandations issues des évaluations

49. Le présent chapitre a pour objectif d'analyser l'ensemble des recommandations issues des cinq évaluations, en soulignant les principaux domaines où la CNUCED doit en faire davantage ou changer d'approche. Sur la base des éléments signalés dans le chapitre précédent, les recommandations peuvent être rattachées à 12 grands thèmes, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Répartition des recommandations par grand thème

(En pourcentage)



50. C'est dans la catégorie thématique « programmation stratégique » que l'on retrouve le plus grand nombre de recommandations (15, soit 22 % du total). D'une manière générale, ces recommandations invitent la CNUCED à envisager une certaine réorientation de ses programmes, par exemple pour mieux les aligner sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030, pour les intégrer davantage au niveau des services ou des divisions ou au niveau interdivisions, ou pour recourir davantage aux approches régionales.

51. Huit recommandations concernent le renforcement de la gestion axée sur les résultats. Cela indique clairement que la CNUCED devrait continuer de promouvoir systématiquement ce type de gestion, plutôt que d'y voir une simple procédure obligatoire ou une tâche de plus à accomplir en matière de présentation de rapports. Il s'agirait par exemple de consacrer du temps et des ressources à la collecte et à la communication de données sur les résultats.

52. Les recommandations concernant la coopération technique invitent la CNUCED à élaborer, entre autres choses, des stratégies globales et inclusives de renforcement des capacités, notamment en recourant davantage aux outils d'enseignement à distance et d'apprentissage en ligne pour accroître la portée des activités de renforcement des capacités. Dans l'ensemble, les recommandations relatives à la collecte de fonds tendent à ce que la CNUCED se dote d'une stratégie ou d'un plan bien défini en matière de mobilisation des ressources, pour mieux répondre aux demandes de coopération technique, qui sont de plus en plus nombreuses. Ce plan devrait prévoir différentes sources de financement, dont le secteur privé et des mécanismes nationaux.

53. Les recommandations classées dans la catégorie thématique « partenariats » encouragent la CNUCED à développer ses partenariats avec les organismes qui ont des mandats complémentaires et similaires et à renforcer ses liens institutionnels avec le reste du système des Nations Unies.

54. Les recommandations préconisant l'amélioration de la coordination interne visent à renforcer les liens pour exécuter certaines activités plus efficacement et accroître la cohérence des messages.

55. D'autres recommandations invitent la CNUCED à renforcer l'approche suivie pour promouvoir les objectifs en matière d'égalité des sexes, qu'elle n'intègre pas suffisamment dans ses activités. L'organisation y est encouragée à réfléchir aux moyens de rendre plus explicites les liens entre ses travaux et les questions de genre, dans le cadre de son mandat et sans préjudice des autres programmes de l'ONU.

B. État de l'application des recommandations

56. Dans la présente section du rapport, le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme analyse de l'état de l'application des recommandations issues des cinq évaluations. Pour ce faire, il est essentiel de tenir compte du calendrier des évaluations, le Groupe de travail ayant examiné la première évaluation (sous-programme 1) en 2013, alors que la dernière (sous-programme 5) ne lui a été présentée qu'en septembre 2018. Il n'aurait donc pas été utile de procéder à une analyse comparée des taux d'application des recommandations pour les différents sous-programmes. On trouvera ci-dessous un examen général de l'état de l'application des recommandations, ainsi qu'une analyse succincte des recommandations qui n'ont pas encore été pleinement appliquées. L'annexe I contient un examen détaillé de l'application de chaque recommandation⁷.

57. Trente-sept recommandations adressées au secrétariat ont été acceptées entièrement ou partiellement. Au mois d'avril 2019, 22 de ces 37 recommandations avaient été mises en œuvre, 3 recommandations partiellement acceptées ont été partiellement mises en œuvre, 12 recommandations étaient en cours d'application et aucune n'avait pas été appliquée.

58. La mise en œuvre des recommandations s'est traduite par des améliorations dans plusieurs domaines, à savoir notamment:

a) La Division de la mondialisation et des stratégies de développement a indiqué qu'elle avait intensifié les concertations avec les autres divisions, notamment dans le cadre du Comité des publications et d'un examen collégial interne du *Rapport sur le commerce et le développement*. La participation à de nouvelles initiatives à l'échelle du secrétariat visant à promouvoir la collaboration et le dialogue entre les divisions, telles que l'initiative « Crossing the Line: Research in Motion » et la série de séminaires de recherche de la CNUCED, représente également un pas dans la bonne direction ;

b) La Division de l'investissement et des entreprises a donné suite à une recommandation qui l'invitait à mieux expliciter les objectifs d'équité entre les sexes et d'avancement des femmes dans ses travaux en intégrant les questions de genre dans les trois grands domaines de son action. Dans le domaine de la recherche et de l'analyse des politiques, par exemple, la CNUCED examine systématiquement depuis 2017, dans le *World Investment Report* (Rapport sur l'investissement dans le monde), les questions de genre liées au thème principal du rapport et analyse les politiques internationales d'investissement sous l'angle du genre. Les évaluations récentes de projets visant à mettre l'investissement au service du développement font état d'un lien étroit entre les activités du programme et la réalisation de l'objectif de développement durable n° 5 relatif à l'égalité des sexes ;

c) La Division du commerce international et des produits de base indique qu'elle élabore actuellement un plan de communication intégré pour diffuser ses travaux, notamment pour faire connaître ses activités et ses publications au moyen des réseaux

⁷ TD/B/WP/299/Add.1, Synthesis of the five subprogramme evaluations and update on the status of implementation of the recommendations, annex I, Status of implementation of recommendations.

sociaux. En 2019, grâce à une collaboration fructueuse entre la Division et le Groupe de la communication et de l'information, les médias internationaux ont abondamment rendu compte de la publication sur les tensions commerciales intitulée *Key Statistics and Trends in Trade Policy 2018: Trade Tensions, Implications for Developing Countries*. La Directrice de la Division a donné des interviews sur de grandes chaînes de radiodiffusion mondiales, dont la BBC et Euronews. Le rapport a été évoqué par d'autres médias importants tels que CNN, CNBC, Al-Jazeera et Reuters, ainsi que par de grands journaux régionaux et nationaux ;

d) La Division de la technologie et de la logistique indique qu'elle suit une approche programmatique pluriannuelle pour exécuter son programme de coopération technique et qu'elle a élaboré un cadre axé sur les résultats pour ses travaux sur le commerce électronique et l'économie numérique ; cette approche sera progressivement étendue à d'autres programmes de la Division. À terme, la bonne mise en œuvre de la recommandation à ce sujet dépendra de la participation des États membres au financement d'activités de programme pluriannuelles.

59. Sur les 12 recommandations en cours d'application, 6 sont issues de l'évaluation du sous-programme 5 réalisée en 2018 ; on comprend donc aisément qu'elles n'avaient pas encore pu être mises en œuvre au moment de l'établissement du présent rapport. Des autres recommandations, trois concernent les stratégies de renforcement des capacités, y compris les capacités des équipes de pays des Nations Unies dans le domaine du commerce, deux visent à garantir le financement suffisant des travaux de la CNUCED (au titre du budget ordinaire et des contributions volontaires) et une préconise de tenir compte de la capacité d'absorption et de la participation des acteurs nationaux au moment de concevoir les activités d'assistance technique et de définir les priorités en la matière.

IV. Enseignements à retenir sur les méthodes d'évaluation

60. Les évaluations des cinq sous-programmes ont été réalisées à titre expérimental ; des enseignements peuvent en être tirés en vue du prochain cycle d'évaluation, qui commence en 2021. S'efforçant constamment d'améliorer la qualité, l'objectivité et la comparabilité de ses méthodes et produits d'évaluation, le Groupe de l'évaluation et du suivi de la CNUCED a tiré plusieurs enseignements de cette expérience :

a) Tout en veillant à tenir compte du contexte dans chaque évaluation, il convient de fonder la prochaine série d'évaluations sur une façon de procéder relativement normalisée, notamment en ce qui concerne les critères d'évaluation à appliquer. Les évaluations des différents sous-programmes seront ainsi plus cohérentes et plus comparables ;

b) Il faut renforcer la démarche méthodologique de chaque évaluation de façon à accroître la fiabilité des données recueillies pour répondre aux questions de l'évaluation. Il convient de toujours utiliser une méthode mixte, fondée sur la collecte et l'analyse de données aussi bien qualitatives que quantitatives. En outre, étant donné les faiblesses actuelles des méthodes de gestion axée sur les résultats du secrétariat, qui résultent en particulier de l'insuffisance du temps et des ressources consacrées au suivi des résultats et à l'établissement des rapports correspondants, et les problèmes que pose la mesure des résultats des travaux normatifs, il faut accorder une attention particulière au critère de l'effectivité dans le cadre de l'évaluation des résultats obtenus ;

c) En décrivant les méthodes d'évaluation, il faut préciser comment elles permettent d'évaluer les questions de droits de l'homme et d'égalité des sexes, et comment les constatations, conclusions et recommandations tiennent compte d'une analyse des questions de genre.

d) Les recommandations constituent la partie du rapport qui est tournée vers l'avenir. Elles sont d'autant plus importantes qu'elles peuvent servir de fondement à l'amélioration des processus décisionnels des parties prenantes, y compris la haute direction et les organes directeurs. Dans le cadre du prochain cycle d'évaluation, il faudra accroître la qualité des recommandations, en veillant notamment à ce que celles-ci soient ni trop

directives ni trop nombreuses et en prenant soin d'indiquer clairement à qui s'adresse chacune d'entre elles. La liste récapitulative des moyens d'améliorer la qualité des recommandations des évaluations qui a été établie par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation servira de guide à cette fin.

V. Conclusions

61. La CNUCED s'emploie à accroître l'efficacité de ses programmes et de son organisation ainsi qu'à obtenir des résultats solides et durables en matière de développement. Pour ce faire, elle suit une approche intégrée, dans le cadre de laquelle elle analyse et utilise continuellement les données issues des évaluations et les enseignements tirés de l'expérience pour orienter son organisation et ses programmes.

62. Le présent rapport de synthèse permet de formuler des conclusions sur trois aspects clefs de la gestion des programmes : a) la conception des sous-programmes ; b) les résultats obtenus dans le cadre des programmes de travail ; et c) la mise en œuvre des sous-programmes.

63. Sur le plan de la conception des programmes, les évaluations confirment clairement la pertinence des objectifs et des domaines de travail qui y sont prévus. Elles font ressortir que la CNUCED joue un rôle précieux en promouvant un environnement économique mondial équitable qui soit propice au développement durable, comme il a été réaffirmé dans le Maafikiano de Nairobi. Dans les deux évaluations qui ont été réalisées après l'adoption Programme de développement durable à l'horizon 2030, les travaux de la CNUCED ont été jugés essentiels à la bonne mise en œuvre du Programme 2030. Cela étant, l'organisation doit constamment veiller à bien aligner les travaux menés dans tous les domaines sur les objectifs de développement durable.

64. Les évaluations montrent que l'exécution des sous-programmes a contribué à l'obtention d'un certain nombre de résultats escomptés aux niveaux national, régional et mondial. Pour parvenir à de meilleurs résultats, le secrétariat pourrait envisager les mesures suivantes : rationaliser, dans une certaine mesure, les produits de recherche, communiquer et diffuser les informations plus efficacement, suivre des approches plus intégrées et axées sur les programmes, plutôt que des approches par projet, pour obtenir des résultats durables.

65. Les évaluations ont permis de recenser, enfin, plusieurs facteurs influant sur la bonne mise en œuvre des programmes. Il y a notamment été suggéré d'envisager de rééquilibrer les programmes de travail de façon à renforcer l'interaction entre les différents piliers, ainsi qu'à mieux répondre aux besoins des parties prenantes, en particulier au niveau national, sous réserve de la disponibilité de ressources extrabudgétaires, d'améliorer la coordination et la collaboration internes et d'accroître la visibilité et les partenariats de la CNUCED. En particulier, dans le contexte de la réforme en cours du système des Nations Unies, il convient de réfléchir aux contributions de la CNUCED aux cadres de programmes par pays des Nations Unies, ainsi qu'aux meilleures modalités de participation à ces cadres.

66. Les données d'évaluation et les enseignements à retenir qui sont présentés dans le présent rapport peuvent servir de base à cette réflexion au sein du secrétariat.

67. Dans l'annexe I du présent rapport de synthèse (TD/B/WP/299/Add.1), qui concerne la mise en œuvre des recommandations, on recense les contributions des évaluations au renforcement des sous-programmes de la CNUCED. Certaines recommandations ne pourront être mises en œuvre sans l'appui des États membres, notamment sous forme de contributions volontaires.

68. En vue du prochain cycle d'évaluation des sous-programmes, on peut retenir un certain nombre d'enseignements sur les mesures à prendre pour améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations. Les conclusions du premier cycle serviront de référence pendant le cycle suivant. Il convient cependant de concevoir les évaluations en tenant compte des conséquences de toute modification importante du cadre de résultats officiel d'un sous-programme, tel qu'il figure dans les plans-programmes annuels (également appelé cadre de résultats annuel), qui remplaceront les plans-programmes biennaux du Secrétariat de l'ONU à compter de 2020. Il n'est plus nécessaire d'établir un

cadre logique pour l'ensemble du sous-programme dans le cadre des plans-programmes annuels soumis au Comité du programme et de la coordination et à la Cinquième Commission, à New York. Ce cadre servirait normalement de base à l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et des incidences d'un programme. Le secrétariat de la CNUCED s'efforce d'élaborer les cadres de résultats au niveau des services, à l'échelle du secrétariat, mais il faudra réfléchir davantage à la conception des évaluations pour trouver d'autres mesures et approches permettant de disposer de données solides dans les cas où il n'y aurait pas de cadre de résultats.
