



# Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale  
16 juillet 2014  
Français  
Original: anglais

**Conseil du commerce et du développement**  
**Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme**  
**Soixante-huitième session**  
Genève, 3-5 septembre 2014  
Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

## Évaluation externe du sous-programme 2 de la CNUCED: investissement et entreprises<sup>1</sup>

### Résumé

À sa soixantième session, le Conseil du commerce et du développement avait prié la CNUCED de faire réaliser une évaluation externe du sous-programme 2 relatif à l'investissement et aux entreprises (SP2). À cet effet, la CNUCED a constitué une équipe composée de deux consultants indépendants et de deux représentants d'États membres participant à titre personnel. L'évaluation effectuée par leurs soins, de fin mars à mi-juin 2014, porte sur les activités menées dans le cadre du programme de travail pendant la période 2010-2013. Elle est conforme aux principes d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Organisation des Nations Unies.

Mis en œuvre par la Division de l'investissement et des entreprises, le SP2 est connu pour son excellent bilan en matière de recherche et d'élaboration de données, de formation de consensus et de coopération technique.

La base de données sur l'investissement étranger direct (IED) est unique en son genre. Les recherches sur les questions et les politiques relatives à l'IED sont très appréciées des décideurs et des investisseurs privés. L'appui technique dispensé dans le cadre des activités de recherche, de formation de consensus et de coopération technique fait l'objet d'une forte demande, mais les ressources extrabudgétaires sont limitées, si bien que la Division doit parfois se démenier pour répondre à tous les besoins exprimés, avec la diligence voulue.

La direction de la Division est assurée par une équipe très soudée et très dynamique, dotée de créativité et d'un goût pour l'innovation. C'est dans ce contexte qu'il convient de considérer bon nombre des conclusions et des recommandations présentées ci-après.

<sup>1</sup> La présente évaluation a été faite par une équipe indépendante, composée de M. Thierry Noyelle et de M. Achim Engelhardt, avec le concours de M. Jüri Seilenthal et de M<sup>me</sup> Preeti Rahman. La documentation utilisée est présentée dans le document TD/B/WP/264/CRP.2.



Les principales conclusions sont les suivantes:

a) Le SP2 obtient de très bonnes notes pour la pertinence de ses principaux produits et services. Chaque produit intègre des éléments couvrant les trois domaines d'action de la CNUCED, à savoir: la recherche et l'analyse, la formation de consensus et la coopération technique. Ces dernières années, ces produits et services sont devenus encore plus pertinents grâce à l'instauration d'un processus rigoureux de recherche et développement. Le SP2 s'inscrit dans la droite ligne de plusieurs objectifs du Millénaire pour le développement et a un rôle essentiel à jouer dans les débats sur la contribution de l'IED et de l'investissement privé à la réalisation des objectifs de développement durable pour l'après-2015;

b) Le SP2 produit des résultats notables. En fait, les données existantes, que ce soit celles fournies dans le cadre stratégique de l'ONU pour les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013 ou dans la dernière livraison annuelle du *Results and Impact Report* de la Division (qui va déjà au-delà des obligations de l'ONU en matière d'information), ne rendent pas dûment compte de l'ampleur de son impact;

c) Le SP2 semble atteindre ses objectifs d'activités et de résultats. Toutefois, compte tenu des limites du cadre stratégique de l'ONU, il est difficile d'évaluer pleinement son efficacité par rapport à l'évolution des résultats et aux impacts sur le développement escomptés;

d) La Division de l'investissement et des entreprises se dote actuellement de sites Web interactifs de pointe;

e) La Division de l'investissement et des entreprises fait beaucoup avec peu. Elle peine à disposer de ressources extrabudgétaires suffisantes pour répondre aux demandes d'assistance technique. Un recours plus important à des technologies de l'information et de la communication (TIC) avancées devrait lui permettre d'optimiser ses ressources extrabudgétaires limitées;

f) Dans l'ensemble, les avantages acquis par les bénéficiaires d'activités menées dans le cadre du SP2 sont durables, sauf dans les pays africains, les pays les moins avancés (PMA), les petits États insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et d'autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables qui connaissent des difficultés à cet égard. Ces résultats pourraient probablement être pérennisés moyennant une augmentation des ressources extrabudgétaires et quelques services de suivi après intervention, comme les pays bénéficiaires le demandent;

g) À quelques rares exceptions près, les questions de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes n'occupent pas une grande place dans le SP2, mais il semble que cette remarque vaille pour la CNUCED dans son ensemble. Les questions touchant à l'économie verte sont plus présentes et figurent dans plusieurs volets du programme de travail actuel.

Les recommandations sont les suivantes:

1. Les États membres devraient veiller à ce que le SP2 conserve un rôle directeur dans le débat actuel sur l'importance stratégique de l'IED et des investissements du secteur privé pour la réalisation des objectifs de développement durable pour l'après-2015.

2. La Division de l'investissement et des entreprises devrait poursuivre son examen systémique et sa mise à jour/modernisation des produits du SP2.

3. La Division de l'investissement et des entreprises devrait généraliser l'utilisation systématique des chaînes de résultats assorties d'indicateurs précis, mesurables, adaptés, réalistes et à échéance définie (SMART) et centrées sur l'évolution des résultats, aux fins de la planification, du suivi et de la gestion de toutes les chaînes de résultats présentés dans le *Results and Impact Report*. Elle devrait surveiller de plus près l'impact à long terme des programmes concernant l'investissement et le secteur privé sur le développement dans les pays bénéficiaires du SP2.

4. La Division de l'investissement et des entreprises devrait continuer de mettre à jour et de moderniser les sites Web relevant du SP2 afin de rendre la communication et la diffusion d'informations plus efficaces. La CNUCED devrait être sensible à la nécessité de décentraliser la conception des sites Web au niveau des divisions et des services, de manière à interagir avec les bénéficiaires.

5. La Division de l'investissement et des entreprises devrait faire recourir davantage aux outils d'apprentissage à distance et d'apprentissage en ligne, de manière à diffuser plus largement ses produits en dépit de ressources limitées.

6. Avec l'aide du Service de la coopération technique, la Division de l'investissement et des entreprises devrait renforcer sa présence dans le dialogue national entre gouvernement et partenaires de développement afin d'obtenir des ressources extrabudgétaires supplémentaires.

7. La Division de l'investissement et des entreprises devrait mettre en place un service de suivi, qui apporterait un complément d'appui aux pays bénéficiaires une fois les projets menés à bonne fin.

8. Les États membres devraient réfléchir à la meilleure manière d'améliorer l'accès du SP2 à des ressources extrabudgétaires, notamment par le biais des mécanismes de financement de l'Aide au commerce.

9. La Division de l'investissement et des entreprises devrait mettre à profit ses travaux actuels sur les objectifs de développement durable pour réfléchir de nouveau à la meilleure manière d'accorder une plus large place aux questions relatives à l'égalité hommes-femmes dans le SP2.

## **I. Évaluation du sous-programme 2 de la CNUCED: investissement et entreprises**

### **A. Contexte**

1. À sa soixantième session annuelle, le Conseil du commerce et du développement a fait siennes les conclusions de son organe subsidiaire, le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme, notamment la demande d'évaluation externe du SP2 relatif à l'investissement et aux entreprises adressée au secrétariat de la CNUCED. Le Groupe de travail examinera les résultats de l'évaluation à sa soixante-huitième session.
2. Le rapport d'évaluation s'adresse en premier lieu aux États membres de la CNUCED; aux hauts fonctionnaires de la CNUCED, notamment aux responsables du SP2; aux parties prenantes du SP2, en particulier les décideurs, les acteurs du secteur privé intervenant dans le domaine de l'investissement et du développement des entreprises, y compris les investisseurs et les petites et moyennes entreprises; et les universitaires et la société civile dans son ensemble.
3. Aux fins de l'évaluation, la CNUCED a constitué une équipe composée de deux consultants indépendants et de deux représentants d'États membres participant à titre personnel. L'évaluation porte sur les activités menées dans le cadre du programme de travail pendant la période 2010-2013 et a été effectuée entre fin mars et mi-juin 2014.
4. Elle se fonde sur les cinq critères d'évaluation définis par le Comité d'aide au développement et l'ONU, à savoir: la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. L'évaluation tient également compte de deux objectifs transversaux: l'égalité hommes-femmes/l'autonomisation des femmes et l'économie verte/la durabilité environnementale. Ces sept critères, et les questions relevant de chacun d'eux, sont présentés brièvement dans l'annexe I du document TD/B/WP(68)/CRP.2.

### **B. Méthodologie**

5. Étant donné le large portefeuille d'activités du SP2, les évaluateurs se sont principalement, mais non exclusivement, intéressés aux six aspects suivants:
  - a) Gestion stratégique:
    - i) Outils de gestion: chaînes de résultats, plans de travail, suivi et évaluation des impacts;
    - ii) Contraintes internes et externes, et atténuation du risque;
    - iii) Examen et affinement des orientations stratégiques, et positionnement du sous-programme;
    - iv) Synergies entre les trois domaines d'action (données et recherche, formation de consensus, coopération technique), notamment par l'utilisation de produits, de technologies d'information avancées, de réseaux et d'autres moyens;
  - b) Planification à long terme:
    - i) Rôle stratégique du SP2;

- ii) Élaboration de nouveaux produits tels que les Principes pour un investissement agricole responsable et le Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable;
- iii) Utilisation de produits phares (*World Investment Report*, Forum mondial de l'investissement) pour mettre en évidence les nouveaux enjeux (chaînes de valeur mondiales, objectifs de développement durable, etc.);
- iv) Utilisation de nouvelles instances internationales (Groupe des huit, Groupe des vingt, organisations d'intégration régionale, Forum mondial de l'investissement, etc.) pour les activités de recherche, d'élaboration des politiques et de formation de consensus;
- c) Accords internationaux d'investissement (AII);
- d) Examens de la politique d'investissement (EPI);
- e) Réglementation en ligne;
- f) Développement des entreprises dans le cadre du programme Empretec.

6. Grâce à cette sélection, l'équipe d'évaluation a pu examiner plus en détail une partie des travaux menés dans les quatre services de la Division. Elle s'est également intéressée à l'utilisation des données et des recherches pour évaluer les impacts sur le développement, aux guides de l'investissement, à la promotion des IED «verts», aux relations interentreprises et au guide pratique pour le développement de la comptabilité.

7. Pour obtenir des éléments probants, l'équipe d'évaluation a eu recours à des outils d'enquête structurés et à des entretiens semi-structurés avec des bénéficiaires, des représentants d'États membres de la CNUCED, des membres du personnel et de la direction de la Division de l'investissement et des entreprises, des hauts fonctionnaires de la CNUCED et des représentants d'autres organisations de développement. L'équipe d'évaluation a aussi procédé à des recherches documentaires, à l'analyse de données et à des visites sur le terrain. Plus d'une centaine de personnes ont été interrogées (voir TD/B/WP(68)/CRP.2, annexe II). Les pays ont été choisis en donnant la préférence aux PMA et aux pays à faible revenu ainsi qu'aux pays ayant récemment bénéficié de plusieurs activités d'assistance technique de la part de la Division, et en tenant compte de la couverture géographique (faute de temps et de ressources, aucun pays asiatique n'a été retenu). Certaines activités d'appui de la Division étant de plus en plus centrées sur les groupements régionaux, l'équipe d'évaluation a choisi de s'intéresser à l'un de ces groupements (le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA), qui collabore avec la Division sur les données relatives à l'IED et les accords internationaux d'investissement).

## **II. Sous-programme 2 de la CNUCED: investissement et entreprises**

### **A. Objectif du sous-programme 2**

8. Dans le cadre stratégique de l'ONU pour l'exercice biennal 2012-2013, l'objectif du SP2 est défini comme suit:

Faire en sorte que tous les pays en développement, en particulier les pays africains, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et les autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables, profitent des avantages pour le développement qu'offrent l'accroissement des flux d'investissement, l'élaboration

de politiques, le renforcement de la compétitivité internationale et l'expansion des capacités de production<sup>2</sup>.

9. Au titre de cet objectif, le secrétariat escompte quatre réalisations:

a) Meilleure compréhension des diverses questions clefs relatives à l'investissement public et privé et des incidences des investissements étrangers directs sur le développement, ainsi que des politiques apparentées susceptibles de promouvoir les avantages nets pour le développement de ces investissements;

b) Capacité accrue des pays en développement de créer un climat propice à l'investissement pour le développement et d'en tirer parti;

c) Meilleure compréhension des questions clefs et des nouveaux enjeux relatifs aux accords internationaux d'investissement et de leur rôle dans le développement, et capacité renforcée des États membres de négocier et de mettre en œuvre des accords d'investissement et de gérer les différends entre investisseurs et États;

d) Meilleure connaissance et capacité accrue d'élaborer des politiques de développement visant à: i) stimuler le développement des entreprises et la facilitation du commerce; ii) promouvoir les meilleures pratiques concernant la responsabilité sociale et la comptabilité des entreprises; et iii) organiser des marchés d'assurances compétitifs et bien réglementés<sup>3</sup>.

10. L'objectif et les réalisations escomptées du SP2 sont définis conformément aux mandats énoncés par les États membres à Doha (treizième session de la Conférence), à Accra (douzième session de la Conférence) et lors d'autres conférences et sommets organisés sous les auspices de l'ONU, et sont mis en œuvre par l'Assemblée générale dans le cadre de la procédure du budget-programme de l'ONU pour l'exercice biennal.

## B. Division de l'investissement et des entreprises

11. La responsabilité opérationnelle du SP2 incombe à la Division de l'investissement et des entreprises<sup>4</sup>, qui est organisée en quatre services:

a) Service des tendances et des questions relatives à l'investissement;

b) Service des politiques d'investissement;

c) Service du renforcement des capacités en matière d'investissement;

d) Service des entreprises.

12. Dans le cadre de sa gestion stratégique, la Division s'attache plus particulièrement à:

a) Utiliser trois approches stratégiques pour l'exécution de son programme de travail, respectivement axées sur: i) les produits; ii) les technologies de l'information avancées; et iii) les réseaux et les partenariats;

b) Élaborer deux produits phares: le *World Investment Report* et le Forum mondial de l'investissement;

c) Utiliser plusieurs produits/services, comportant chacun des éléments relevant des trois grands domaines d'action de la CNUCED (données et recherche, formation de consensus et coopération technique).

<sup>2</sup> A/66/6 (sect.12), p. 23 et suiv.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

### III. Constatations

#### A. Pertinence

13. Le SP2 a reçu des notes très positives de ses bénéficiaires pour sa contribution à l'élaboration d'un cadre directeur de l'IED aux niveaux mondial, régional et national, notamment grâce à la création récente du Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable. Ce dernier met en évidence des points importants du débat actuel sur le rôle de l'investissement privé et de l'IED en faveur du développement durable.

14. Les activités relevant du SP2 participent à la réalisation de l'objectif 1 du Millénaire pour le développement (Éliminer l'extrême pauvreté et la faim) par le biais de l'investissement, du développement des entreprises et de la création d'emplois (par exemple, les examens de la politique d'investissement, les accords internationaux d'investissement, le programme Empretec, la promotion de l'IED) ainsi qu'à la réalisation de l'objectif 8 (Mettre en place un partenariat mondial pour le développement), qui recouvre notamment le renforcement du rôle du secteur privé dans le développement durable et la promotion de la transparence et de la bonne gouvernance, par le biais de la facilitation du commerce (par exemple, la réglementation en ligne), du Forum mondial de l'investissement et de l'Initiative des bourses de valeurs pour un développement durable. Les activités du sous-programme sont moins importantes en ce qui concerne l'objectif 3 (Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), comme cela sera expliqué plus loin, et s'intensifient dans les domaines relevant de l'objectif 7 (Préserver l'environnement), notamment par la voie du Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable, de la promotion des investissements verts et des Principes pour un investissement agricole responsable. De plus, dans le *World Investment Report* et le Forum mondial de l'investissement de 2014, la Division centre son attention sur le rôle que le secteur privé pourrait jouer dans la réalisation des objectifs de développement durable pour l'après-2015.

15. En 2009, la Division a entrepris de revoir entièrement son portefeuille de produits, de le mettre à jour et de le moderniser. Au vu des résultats de la présente évaluation, ce processus devrait se poursuivre, les bénéficiaires suggérant que d'autres améliorations soient apportées au programme Empretec et aux examens de la politique d'investissement<sup>5</sup>.

16. Commencé en 2009, le processus de révision a notamment débouché sur la mise en place d'un mécanisme cohérent et organisé de recherche et développement au niveau des divisions. À cet égard, la mise en œuvre d'un processus formel assurant la transition entre l'identification des questions à traiter et les activités de recherche et d'analyse, les activités de formation de consensus, la modernisation des produits existants et/ou la création de nouveaux produits a apporté un changement considérable. Dès que de nouvelles problématiques sont identifiées, le processus de recherche et d'analyse est engagé et, généralement, l'un des thèmes retenus est développé dans le chapitre 4 de la livraison annuelle du *World Investment Report*. Désireuse d'aller plus loin, la Division a voulu soumettre ces nouvelles questions à un examen plus approfondi par la voie du processus

<sup>5</sup> Il a notamment été proposé d'assortir l'examen initial de la politique d'investissement d'un calendrier d'exécution précis, qui serait contrôlé conjointement par un pays donné et la Division, et d'assurer un suivi après intervention pour conserver une dynamique de réforme et renforcer la durabilité des résultats. En outre, le programme Empretec, dans sa forme actuelle, a une longue période de gestation. La certification de formateurs locaux est fastidieuse et la formation réclame beaucoup de temps et d'engagement de la part des chefs d'entreprise participants. Des versions allégées de certains produits de formation pourraient être élaborées et la dépendance à l'égard des formateurs locaux pourrait être atténuée avec l'utilisation d'outils d'apprentissage en ligne.

intergouvernemental de formation de consensus, puis dans l'optique des produits, pour décider de la modernisation ou de la création de services de coopération technique. Par exemple, les travaux sur les chaînes de valeur mondiales (*World Investment Report 2013*) ont été à l'origine de deux projets pilotes nationaux sur la manière de réorienter les activités de coopération technique du Programme de relations interentreprises. De même, les principes du Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable (*World Investment Report 2012*) font partie intégrante de l'appui fourni par le Service des accords internationaux d'investissement. Des exemples sont donnés ci-après.

## 1. Recherche et analyse

17. Depuis plus de trente ans, la Division de l'investissement et des entreprises (et l'ancien Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales) recueille des données sur l'IED qui constituent un ensemble sans équivalent et très apprécié des décideurs, des investisseurs, des faiseurs d'opinion (dont les journalistes) et de la société civile (organisations non gouvernementales, universitaires). Les personnes interrogées ont largement vanté les mérites du *World Investment Report* et bon nombre des représentants d'États membres ont indiqué qu'il s'agissait de l'un des rares rapports qu'ils lisaient chaque année dans son intégralité. Le *Global Investment Trends Monitor*, récemment créé, fournit des données et des analyses trimestrielles actualisées saluées par les parties prenantes qui n'ont plus à attendre les mises à jour annuelles.

18. Parmi les bases de données gérées par la Division qui sont particulièrement prisées figurent la base de données sur les AII, qui recense tous les instruments de ce type (accessible depuis la plate-forme de la CNUCED sur les politiques d'investissement), la base de données sur le règlement des différends entre États et investisseurs et la base de données sur les possibilités d'investissement vert. Des évaluations récentes des travaux consacrés aux statistiques de l'IED et aux politiques d'investissement confirment que ces bases de données sont très pertinentes<sup>6</sup>.

## 2. Formation de consensus

19. Les résultats du SP2 sont examinés dans le cadre des différents mécanismes intergouvernementaux de la CNUCED tels que le Conseil du commerce et du développement, le Groupe de travail, les sessions de la Conférence et les réunions de la Commission de l'investissement, des entreprises et du développement ainsi que d'autres organes et conférences des Nations Unies, y compris mais pas seulement, l'Assemblée générale.

20. De plus, face à l'émergence d'autres instances dans lesquelles s'expriment des vues et s'élaborent des approches sur les grandes questions touchant à l'investissement et aux entreprises, le SP2 a été adapté de manière à répondre aux demandes spécifiques faites aux réunions du Groupe des huit (G-8) et du Groupe des vingt (G-20) (souvent en coopération avec la Banque mondiale, l'OCDE et d'autres organisations internationales), à contribuer aux travaux de différents groupements régionaux (par exemple, le COMESA, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est), et à instituer une rencontre bisannuelle de haut niveau à l'intention des décideurs, des investisseurs privés et d'autres parties prenantes: le Forum mondial de l'investissement. Selon les personnes interrogées dans le cadre de la présente

---

<sup>6</sup> L. van Oijen, 2012, External evaluation of UNCTAD Project Account: Support to decision-making and policy formulation on FDI in the context of the Millennium Development Goals and the Monterrey Consensus, CNUCED; A. Engelhardt, 2014, Final evaluation of UNCTAD Development Account Project: Towards developing a global monitoring system in national investment policies (2010–2013), CNUCED.

évaluation, celui-ci présente une participation plus équilibrée que le Forum économique mondial et coûte bien moins cher aux bénéficiaires<sup>7</sup>.

### 3. Coopération technique

21. S'agissant des quatre produits qui ont été soumis à des méthodes d'enquête structurées, 96 % des acteurs nationaux accordent des notes élevées ou très élevées, lorsqu'il est question d'évaluer la capacité du SP2 de répondre aux besoins de leur pays et 75 % estiment que l'appui fourni par le cadre du sous-programme, souvent décrit comme étant à la pointe du progrès, apporte une forte valeur ajoutée (voir TD/B/WP(68)/CRP.2, appendice 1). Les activités de coopération technique, dont les pays bénéficient par le biais des EPI, du programme Empretec, et des programmes consacrés à la réglementation en ligne et aux AII, sont jugées réalisées en temps voulu (environ 70 % des personnes interrogées sont très satisfaites ou extrêmement satisfaites) – même si la mobilisation de fonds extrabudgétaires peut retarder la mise en œuvre (ce problème a notamment été soulevé dans le cas du programme Empretec et des EPI). En fait, les pays étant plus nombreux à profiter de l'expérience des autres grâce aux produits essentiels d'assistance technique, la mobilisation des ressources peut ne pas suivre l'augmentation rapide de la demande pour certains services (voir plus loin).

22. Les enquêtes font également apparaître un certain chevauchement des activités de coopération technique menées par la Division de l'investissement et des entreprises et par d'autres organisations de développement. Par exemple, l'OCDE fournit aussi des services en rapport avec l'examen de la politique d'investissement et les accords internationaux d'investissement. Cependant, ces services sont souvent perçus par les personnes interrogées comme porteurs d'un certain point de vue, contrairement à ceux fournis par la CNUCED. Il ressort aussi des réponses obtenues que les bénéficiaires considèrent le programme Empretec comme un instrument unique en son genre, en ce qu'il vise à faire évoluer l'état d'esprit des entrepreneurs et à les aider à changer de comportement pour contribuer au développement des entreprises. Enfin, 93 % des personnes interrogées pour les PMA, les petits États insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et les autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables indiquent que l'assistance technique fournie dans le cadre du SP2 est généralement bien adaptée à leur situation et à leurs besoins particuliers<sup>8</sup>.

### 4. Conclusions

23. Les produits du SP2 sont récemment devenus encore plus pertinents avec la mise en place d'un processus rigoureux de recherche et développement, qui permet à la Division de l'investissement et des entreprises de réexaminer, de moderniser ou d'enrichir son portefeuille de produits de manière cohérente et méthodique.

24. Ce processus de recherche et développement rattache plus systématiquement les résultats des nouvelles recherches aux activités de formation de consensus et à la modernisation des produits essentiels. Avant sa mise en place, des idées intéressantes exposées dans le *World Investment Report* n'étaient pas toujours pleinement exploitées.

25. Le SP2 va résolument dans le sens de différents objectifs du Millénaire pour le développement, notamment des objectifs 1 et 8. Des efforts sont actuellement déployés pour trouver comment adapter au mieux le portefeuille de produits afin de définir quel rôle

<sup>7</sup> Pour de nombreux pays en développement, les frais de participation au Forum économique mondial sont prohibitifs.

<sup>8</sup> Ce point a été confirmé par plusieurs évaluations des produits du SP2. Voir le tableau récapitulatif des récentes évaluations relatives au sous-programme (TD/B/WP(68)/CRP.2, appendice 3).

l'investissement privé, notamment de l'IED, peut jouer au regard des objectifs de développement durable pour l'après-2015 et quelles perspectives lui sont offertes. Dans le cadre du SP2, responsables de programmes, investisseurs privés et décideurs entretiennent un dialogue approfondi en vue de déterminer les grands enjeux des politiques d'investissement, de parvenir à un consensus à leur sujet et de les traiter dans le cadre de bon nombre de produits, y compris mais pas seulement les AII, le Forum mondial de l'investissement, le *World Investment Report*, l'Initiative des bourses de valeurs pour un développement durable et les Principes pour un investissement agricole responsable. Le SP2 a donc un rôle clef à jouer dans le débat en cours sur la contribution de l'IED et de l'investissement privé à la réalisation des objectifs de développement durable.

## 5. Recommandations

1. Les États membres pourraient envisager des mesures visant à renforcer le rôle particulier que le SP2 peut jouer dans les débats actuels et futurs sur la contribution de l'IED et de l'investissement privé à la réalisation des objectifs de développement durable pour l'après-2015.
2. La Division devrait poursuivre son réexamen systématique des produits et services et continuer, autant que de besoin, de moderniser tout ou partie de son portefeuille de produits.

## B. Impact

### 1. Pourquoi assurer un suivi de l'impact et comment ce suivi est-il effectué actuellement?

26. Tous les États membres souhaitent disposer de résultats mesurables. La transformation du dialogue entre bénéficiaires et pays donateurs, conformément aux Principes de Paris sur l'efficacité de l'aide et aux améliorations qui y ont été apportées aux forums d'Accra et de Busan (République de Corée), a abouti à un débat renouvelé et assaini au sujet de l'alignement des activités de coopération technique des pays donateurs sur les cibles de développement des pays bénéficiaires, à un partage des responsabilités entre bénéficiaires et donateurs dans la réalisation des changements (il incombe aux donateurs de mettre en œuvre des programmes de coopération technique adaptés et aux bénéficiaires, d'y donner suite jusqu'à parvenir aux changements escomptés), et à une plus grande transparence, notamment par une amélioration et une approche commune de l'évaluation et du suivi des impacts. Cela étant, la CNUCED, comme d'autres organismes des Nations Unies, est contrainte de renforcer ses activités d'évaluation, de suivi, de planification et de publication des impacts. Dans les entretiens réalisés pour la présente évaluation, des représentants d'États membres en développement et d'États membres développés ont beaucoup insisté sur la nécessité de mieux comprendre l'impact des différents sous-programmes de la CNUCED.

27. Les responsables des activités relevant du SP2 rendent compte de leurs résultats au regard du cadre stratégique de l'ONU. Ces résultats sont soumis à un examen intergouvernemental et, finalement, à l'approbation de l'Assemblée générale. Les indicateurs de résultat du cadre stratégique sont essentiellement un assemblage de mesures des activités et de mesures des résultats, auquel s'ajoutent quelques indicateurs de changement.

28. De plus, la Division dispose désormais d'un système complexe de plans de travail annuels et d'un rapport annuel sur les résultats et l'impact – *Results and Impact Report*. Concrètement, elle a mis au point une matrice de travail détaillée qui recoupe les résultats en fonction: a) des réalisations attendues au titre du mandat de la Conférence et des demandes de l'Assemblée générale; b) du volet du cadre stratégique concernant le SP2 de la CNUCED;

c) des produits essentiels de la Division; et d) de l'équipe de la Division chargée de la mise en œuvre. Les plans de travail sont examinés environ trois fois par an par le Directeur de la Division, assisté des chefs de service, ce qui permet un suivi précis en interne de l'exécution du sous-programme. Destinés à un plus large public, les rapports annuels sur les résultats et l'impact décrivent et expliquent plus en détail les multiples réalisations de la Division au cours d'une année civile. En outre, grâce à son cadre d'évaluation des résultats, la Division a progressé dans l'auto-évaluation de la pertinence, de la qualité, de l'efficacité et de l'efficacité de ses interventions. Au titre des critères d'efficacité, le cadre d'évaluation des résultats montre bien certains indices de changement dans les pays bénéficiaires en liaison avec le travail de la Division.

29. S'agissant de la transparence et de la communication d'informations, le *Results and Impact Report* va sans nul doute bien au-delà des obligations en matière d'information. L'équipe d'évaluation observe toutefois que la contribution du SP2 à l'évolution des résultats et au développement des pays bénéficiaires reste très probablement sous-estimée dans les outils d'information actuels.

30. Dotée d'une direction solide et pouvant tirer parti des efforts déjà déployés dans les rapports sur les résultats et l'impact, la Division se trouve dans une situation plus que favorable pour transformer les chaînes de résultats par produit présentées dans ces rapports en chaînes de résultats mesurables, assorties d'indicateurs SMART qui pourront être utilisés pour la planification, le suivi et la gestion. Comme l'équipe d'évaluation l'a montré, des chaînes de résultats mesurables sont déjà utilisées pour trois produits<sup>9</sup>.

31. Dans ce contexte, l'équipe d'évaluation a voulu mesurer les impacts à long terme des programmes sur le développement national et l'évolution des résultats à moyen terme des produits parmi les bénéficiaires directs, et montrer comment des chaînes de résultats mesurables pourraient être élaborées pour chaque produit.

## 2. Suivi de l'impact sur le développement au niveau de la Division

32. Aux fins de la présente évaluation, deux analyses ont été effectuées pour mesurer certains aspects de l'impact à long terme sur le développement. Deux groupes de pays ont d'abord été définis: les pays ayant bénéficié de la coopération technique de la CNUCED en matière de développement de l'investissement (liste cumulative des pays ayant bénéficié d'activités de coopération technique au titre des EPI, de la réglementation en ligne et des guides de l'investissement) et des pays témoins, n'ayant reçu aucune assistance de ce type. Chaque groupe de pays a ensuite été divisé en quatre sous-groupes: les pays africains, les PMA de l'Asie du Sud et de l'Asie du Sud-Est, les pays d'Amérique latine et des Caraïbes et les pays d'Europe centrale et d'Asie centrale (voir TD/B/WP(68)/CRP.2).

33. La première analyse a consisté à comparer la croissance de l'IED dans les pays ayant directement bénéficié du SP2 et dans les pays témoins (voir TD/B/WP(68)/CRP.2, figure). La seconde analyse a consisté à comparer le rang médian des bénéficiaires directs et le rang médian des pays témoins dans le classement établi selon l'indice de la contribution de l'IED à l'économie pour 2009, qui figure dans le *World Investment Report 2012* (TD/B/WP(68)/CRP.2, tableau 5). Cet indice évalue l'impact économique de l'IED sous l'angle de l'emploi, des recettes fiscales et de certains autres facteurs.

<sup>9</sup> C'est le cas pour la réglementation en ligne, le programme Empretec et les accords internationaux d'investissement, pour lesquels un cadre de résultats a été mis au point avec l'aide financière de la Suisse. Cependant, le cadre de suivi et d'évaluation élaboré pour le programme Empretec ne semble pas être appliqué systématiquement. Le guide pratique pour le développement de la comptabilité permet d'élaborer d'intéressants diagrammes de dispersion pour chaque bénéficiaire, qui pourraient servir d'indicateurs de référence et d'indicateurs cibles aux fins du suivi et de l'évaluation.

Malheureusement, en raison du peu de données disponibles, l'analyse comparative a seulement été possible pour les pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

34. S'il est vrai qu'elles sont quelque peu sommaires, ces analyses montrent toutefois clairement que les bénéficiaires directs du SP2 surclassent les pays témoins pour ce qui est de la croissance de l'IED et de son impact sur l'économie. En ce qui concerne l'impact sur l'économie, la médiane s'établissait au 30<sup>e</sup> rang pour les pays d'Amérique latine et des Caraïbes bénéficiaires du SP2 et au 54<sup>e</sup> rang pour les pays témoins (moins ils étaient nombreux, plus l'impact était élevé). D'une manière générale, il serait utile de développer ces analyses ou des analyses similaires (notamment pour les activités touchant au développement des entreprises) de manière plus systématique, afin d'aider la Division à montrer que, conformément à son mandat, les activités menées dans le cadre du SP2 ont un large impact sur le développement.

### 3. Mesurer l'évolution des résultats en ce qui concerne les produits essentiels

#### a) Recherche et analyse

35. La recherche est un bien public dont l'impact est difficile à mesurer parce que les parties prenantes susceptibles d'en bénéficier sont multiples, parce que cet impact peut être relativement indirect et parce que les changements qu'elle induit, peuvent se faire sentir rapidement ou, au contraire, après une longue période de gestation.

36. Comme indiqué plus haut, les données et la recherche interviennent dans tous les produits essentiels de la CNUCED. C'est pourquoi, il est possible d'évaluer dans une large mesure, l'impact des activités menées dans ces domaines au titre du SP2 d'après l'impact d'autres produits essentiels, tels ceux qui sont examinés plus loin. Cet impact est généralement important. Toutefois, puisque la Division de l'investissement et des entreprises considère que les données et la recherche (systèmes d'information) sont un produit essentiel, il serait utile d'élaborer une chaîne de résultats (ou des sous-ensembles de chaînes de résultats) mesurables pour ce domaine particulier. Pour ce faire, il serait possible de recourir à la méthode du cheminement d'impact et de réaliser des enquêtes sur le niveau de connaissances et de sensibilisation et sur les pratiques afin de mesurer le chemin parcouru entre les bases de référence et les cibles et ainsi de suivre l'évolution de l'impact des produits<sup>10</sup>.

#### b) Formation de consensus

37. Le tableau 1 du TD/B/WP(68)/CRP.2 montre, d'une manière simple et mesurable, l'étendue des activités et les résultats pour un domaine clef – le Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable – qui est très important sur le plan de la formation du consensus (la période 2010-2013 est signalée en sombre), et l'évolution des résultats au niveau des bénéficiaires, mesurée au type d'accords internationaux sur l'investissement qui ont été conclus (la période 2010-2013 est signalée en clair). Comme il apparaît dans le tableau, suivant l'apparition d'un nouveau modèle d'AII, l'intégration d'éléments de «libéralisation» progresse de 25 % à près de 60 % entre 2010 et 2013 dans les AII pour lesquels le texte est disponible, et l'intégration d'éléments relatifs au «développement durable», de 50 % à près de 80 % dans la même période. Le tableau révèle également la contribution des principes du Cadre de politique à la manière dont les nouveaux accords sont formulés.

<sup>10</sup> Voir, par exemple, les méthodes employées par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale et par le Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

38. Les Principes pour un investissement agricole responsable sont un autre domaine dans lequel la formation de consensus et la recherche amènent des changements. Les données collectées lors de l'évaluation tendent à indiquer qu'on est en présence d'un processus cohérent d'adoption étape par étape et de mise en œuvre progressive des Principes par les gouvernements du G-20 et par les acteurs du secteur privé.

c) *Coopération technique*

39. La Division réalise de très nombreuses activités de coopération technique aux niveaux mondial, régional et national. Cinquante-neuf pour cent des parties prenantes interrogées jugent leur impact élevé à très élevé; 61 % d'entre elles considèrent que le SP2 a un impact élevé ou très élevé sur la création d'entreprises; et 56 % qu'il a un impact positif sur la création d'emplois (voir TD/B/WP(68)/CRP.2).

40. À titre d'exemple, les tableaux 2 à 4 du document TD/B/WP(68)/CRP.2 suggèrent que la coopération technique a eu des effets immédiats mesurables importants dans les pays grâce aux mesures adoptées par les bénéficiaires. 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 (avec un taux de mise en œuvre complète ou substantielle qui, selon les pays, varie entre 20 % et 80 % de l'ensemble des réformes prévues). La baisse médiane du nombre de démarches nécessaires à l'inscription d'une entreprise au registre du commerce dans les 12 pays où l'application de la réglementation en ligne est la plus avancée est de 70 %, tandis que la diminution médiane du nombre de jours nécessaires à cette inscription est de 62 %. Des 32 pays comptant des centres Empretec, 23 se passent désormais complètement de l'appui des donateurs.

41. À ce stade, ces tableaux sont des hypothèses a posteriori, mais ils tendent à montrer que des cadres logiques clairs, assortis d'indicateurs SMART simples peuvent être mis au point pour soutenir une approche fondée sur des chaînes de résultats mesurables et utilisés à des fins de planification, de suivi et de gestion.

#### 4. Atténuation des risques

42. Comme indiqué plus haut, la Division suit un processus cohérent associant les dernières recherches et la formation de consensus (notamment l'examen collégial par des experts) pour vérifier l'utilité et débattre de la création de produits nouveaux ou de la mise à jour de produits anciens; au besoin, elle teste les nouveaux produits sur le terrain pour corriger certains problèmes et, plus particulièrement, pour vérifier leur pertinence à travers le retour d'informations obtenu. À côté de l'élaboration de chaînes de résultats mesurables assorties d'indicateurs SMART pour chaque produit essentiel, la Division aurait avantage à se doter de matrices de risque claires pour chaque principale chaîne de résultats.

#### 5. Conclusions

43. Les recherches limitées menées dans le cadre de la présente évaluation suggèrent que les activités réalisées au titre du SP2 ont un impact considérable. Elles suggèrent également que les outils d'information actuels ne rendent pas dûment compte de l'évolution des résultats et de l'impact de ces activités sur le développement auprès des bénéficiaires.

44. Il ressort de l'évaluation que la Division utilise déjà des chaînes de résultats mesurables aux fins de la planification et du suivi de trois produits essentiels au moins, qui correspondent à celles qu'elle décrit dans son *Results and Impact Report*. Si l'utilisation systématique de ces chaînes va bien au-delà des obligations en matière d'information, le recours à cet outil pour tous les principaux produits essentiels permettrait d'améliorer la planification et le suivi de chacun d'entre eux et de mieux mesurer l'ampleur de l'impact du SP2.

## 6. Recommandation

3. Le SP2 devrait mettre en œuvre toutes les chaînes de résultats décrites dans les *Results and Impact Reports* pour planifier, gérer et suivre l'évolution des résultats escomptés pour tous les produits essentiels de la Division de l'investissement et des entreprises. Les résultats inclus dans les chaînes devraient être mesurables, grâce à l'utilisation d'indicateurs SMART, et comporter une matrice de risques claire et des stratégies d'atténuation de ces risques.

La Division de l'investissement et des entreprises devrait aussi surveiller de plus près l'impact à long terme des programmes concernant l'investissement et le secteur privé sur le développement dans les pays bénéficiaires du SP2.

## C. Efficacité

45. Huit évaluations récentes examinées dans l'appendice 3 du TD/B/WP(68)/CRP.2 font état de l'efficacité de l'action menée dans le cadre du SP2 s'agissant de projets individuels. L'information fournie par la Division elle-même au titre du cadre stratégique de l'ONU correspondant au SP2 de la CNUCED montre que les résultats obtenus et les activités réalisées ont été efficaces au regard des indicateurs qu'il contient.

### 1. Recherche et analyse

46. Comme indiqué plus haut, la Division produit un ensemble de données sur les flux d'IED qui est unique en son genre et qui est assurément très apprécié et largement utilisé par les décideurs et par d'autres parties prenantes qui influent sur les décisions politiques par le biais de la recherche, de l'information publique, etc.<sup>11</sup>. L'élaboration du bulletin d'information trimestriel en ligne, *Global Investment Trends Monitor*, est un bon exemple des mesures prises pour améliorer l'accès à l'information.

### 2. Formation de consensus

47. La récente mise en place du Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable, qui est à présent utilisé par la Division dans l'assistance technique qu'elle fournit sur les AII, a manifestement entraîné une modification dans la formulation des nouveaux accords (voir TD/B/WP(68)/CRP.2, tableau 1). Les bénéficiaires interrogés font état d'une relation étroite entre l'efficacité du soutien qu'ils reçoivent de la CNUCED à travers les travaux de recherche et les activités de formation de consensus et l'efficacité de son appui technique dans le domaine des AII. Quatre-vingt pour cent des personnes interrogées ont accordé au SP2 une appréciation élevée s'agissant du renforcement de leurs capacités de négocier des AII différents et mieux conçus.

### 3. Coopération technique

48. Les trois tableaux du document TD/B/WP(68)/CRP.2 consacrés aux examens de la politique d'investissement, à la réglementation en ligne et à Empretec révèlent un volume de prestations important mais font apparaître des différences dans les résultats des pays. Ce n'est pas surprenant. Aucun programme de coopération technique ne peut espérer obtenir 100 % de résultats. Cela étant, 64 % des parties prenantes interrogées sur les trois

---

<sup>11</sup> «Le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA) a publié son premier rapport sur l'investissement en 2011 (...) dans ce rapport, l'assistance technique fournie par la CNUCED en matière de renforcement des capacités concernant les statistiques sur l'IED et l'activité des sociétés transnationales (STN) dans les États membres du COMESA est explicitement reconnue» (van Oijen, 2012).

produits essentiels estiment que l'efficacité du SP2 est très élevée et 27 % la jugent élevée. Au bout du compte, la manière dont les résultats évoluent est le fruit des choix et des décisions des pays, même s'il est vrai que ces choix et ces décisions devraient être étayés et améliorés par la recherche, la formation de consensus et la coopération technique fournie par l'organisation de développement.

49. Dans le courant de l'enquête et sur le terrain, un certain nombre de bénéficiaires ont regretté le manque d'appui suivant l'assistance technique fournie par la Division; cet appui leur aurait été utile pour identifier plus efficacement la ou les services de la Division, les divisions de la CNUCED ou les partenaires de développement susceptibles de les aider à assurer le suivi nécessaire (pour un examen plus approfondi de la durabilité, voir sect. E, chap. III ci-après).

#### **4. Difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre**

50. La principale difficulté rencontrée pendant la mise en œuvre est la mobilisation de ressources extrabudgétaires pour des produits essentiels qui sont davantage tributaires de ce type de financement. La question est examinée à la section «efficacité» (voir sect. D, chap. III ci-après).

#### **5. Meilleures pratiques de gestion**

51. La présente évaluation recense un certain nombre de pratiques optimales, qui sont détaillées dans les différentes sections du document. Il s'agit notamment des pratiques suivantes:

- a) Un processus rigoureux de recherche et développement visant à améliorer et à étoffer le portefeuille de produits essentiels de la Division;
- b) Une approche consistant à intégrer systématiquement des éléments des trois domaines d'action principaux de la CNUCED dans chaque produit essentiel;
- c) La création de nouveaux sites Web interactifs qui changent la nature du dialogue avec les bénéficiaires et les modes d'échange d'information;
- d) Un modèle pour les plans de travail qui aide la Division à suivre et à gérer les activités qu'elle réalise et les résultats qu'elle obtient chaque année au regard de son mandat de quatre ans;
- e) Le cofinancement comme moyen d'exploiter au mieux des ressources extrabudgétaires limitées.

52. Selon l'équipe d'évaluation, la CNUCED tirerait profit d'une diffusion et d'un partage plus larges de ces pratiques optimales au sein de l'organisation.

#### **6. Conclusions**

53. Il ressort des évaluations récentes que le SP2 obtient des résultats en ce qui concerne les projets. Dans sa formulation actuelle, le cadre stratégique de l'ONU limite l'évaluation de l'efficacité globale du SP2 à l'évolution des résultats et à l'impact sur le développement.

54. La mobilisation des ressources extrabudgétaires est un problème qui pénalise les activités d'assistance technique.

55. La Division de l'investissement et des entreprises applique un certain nombre de pratiques de gestion efficaces qui devraient être utilisées au sein de la CNUCED.

## D. Efficience

### 1. Efficience dans la livraison des produits essentiels

#### a) Recherche et analyse

56. Le *Rapport sur l'investissement dans le monde* est une publication qui compte un très large lectorat et qui est très apprécié de ceux qui l'utilisent, comme le sont les données sur l'IED et un certain nombre d'autres bases de données. La Division publie également chaque année de nombreux rapports d'étude sous forme imprimée. À une époque où la communication fondée sur Internet et sur les réseaux sociaux évolue rapidement, de nouveaux besoins d'information et de nouveaux outils sont apparus, dont il pourrait être plus largement tenu compte. La Division s'y emploie (voir ci-après).

#### b) Formation de consensus

57. Comme indiqué plus haut, la Division a déployé des efforts considérables pour s'adapter à la multiplication des espaces de formation de consensus et de partage de ses compétences avec d'autres organisations (organisations d'intégration régionale, G-20 et autres). Elle répondait à une demande mais elle a aussi vu là un moyen peu coûteux d'étendre le débat formateur de consensus au-delà des enceintes traditionnelles. Par exemple, les activités menées avec le COMESA et d'autres organisations régionales ont été financées au moyen de fonds d'aide au développement fournis par les bailleurs de fonds de ces organisations. De plus, grâce aux forums interactifs, tels que la plate-forme de la CNUCED sur les politiques d'investissement, certains débats peuvent se dérouler dès que les questions se posent et gagner en précision grâce à la participation directe d'experts des différents gouvernements. Ces nouveaux outils peuvent réduire les coûts liés à la formation de consensus et l'empreinte carbone, certaines interactions étant complètement virtuelles.

#### c) Coopération technique

58. Au total, 59 % des personnes interrogées jugent efficiente ou très efficiente l'assistance technique au titre du SP2 faisant l'objet de la présente évaluation.

59. Pour renforcer l'impact des ressources limitées disponibles aux fins de la coopération technique, l'orientation des produits essentiels a été volontairement modifiée et les ateliers de formation régionaux se substituent aux ateliers nationaux. C'est le cas, par exemple, des services liés aux AII et à la promotion de l'investissement. Si cette démarche a du sens, elle n'est pas sans risques, en particulier pour les PMA et les autres pays où les ressources humaines sont limitées. Il n'est peut-être pas idéal qu'aujourd'hui, par exemple, un pays ne puisse obtenir de formation que pour deux personnes dans le cadre d'un atelier régional alors qu'auparavant l'atelier national pouvait en former une dizaine. De nombreux bénéficiaires ont soulevé cette question pendant l'évaluation.

60. Une façon de remédier à ce problème est de faire davantage appel à l'apprentissage à distance associé aux ateliers régionaux. Par exemple, la Section des accords internationaux d'investissement a étudié la possibilité d'utiliser la diffusion en continu par Internet pour relier de petits groupes de stagiaires d'un pays à un atelier régional. Grâce aux outils de discussion en ligne, la participation aux formations régionales pourrait être intensifiée, et les participants pourraient poser des questions et obtenir des réponses. La Section de promotion de l'investissement a essayé d'utiliser les outils d'apprentissage à distance mis au point par une autre division de la CNUCED pour étendre son rayonnement. La Section de la comptabilité a eu recours à quelques reprises à la vidéoconférence. En bref, il est possible de renforcer l'utilisation des TIC dans le cadre du SP2, 54 % du total des personnes interrogées ayant attribué des notes élevées à très élevées s'agissant de l'utilisation des TIC aux fins de la formation et 30 % des notes moyennes, faibles ou très

faibles. Les enseignements positifs et négatifs tirés de ces différentes expériences devraient être mis à profit dans toute la Division pour trouver le bon dosage d'apprentissage à distance chaque fois que cela est possible.

## **2. Efficience dans l'utilisation de nouveaux modes de communication fondés sur Internet**

61. La Division a entrepris de moderniser ses sites Web pour exploiter au mieux les innovations en matière de présentation et de diffusion de l'information auprès des bénéficiaires dans l'économie fondée sur Internet d'aujourd'hui. De nouveaux sites ont donc été créés, tels que le site des guides de l'investissement (iGuides), qui propose un accès direct à une information actualisée (conditions d'accès à la terre, coûts du travail, productivité, etc.); les sites Web par pays consacrés à la réglementation en ligne qui décrivent, étape par étape, les principales démarches administratives nécessaires pour enregistrer une entreprise, obtenir tel ou tel permis, etc.; et la nouvelle plate-forme de la CNUCED sur les politiques d'investissement et son forum interactif. Ces nouveaux sites Web représentent un progrès par rapport aux générations de sites précédentes qui, le plus souvent, n'étaient guère plus que des sortes de bibliothèques proposant des rapports imprimés. Une évaluation signale la réduction sensible des coûts lorsque les ressources sont redéployées vers de nouveaux outils de communication ainsi que l'impact positif des sites interactifs pour obtenir un retour d'information plus immédiat des parties prenantes et pour établir avec elles un autre type d'interaction<sup>12</sup>. La modernisation des sites Web demeure limitée, et il reste beaucoup à faire pour qu'ils soient tous mis à niveau du point de vue des objectifs et de la qualité (voir TD/B/WP(68)/CRP.2, tableau 6).

62. Les nouveaux sites interactifs supposent que les parties prenantes fournissent et mettent à jour elles-mêmes les informations. Les partenaires nationaux doivent donc être formés et entretenir des relations étroites avec l'équipe de la Division de l'investissement et des entreprises chargée du produit concerné. Il faut également veiller à ce que le développement du site ne dépende pas du seul Groupe Web de la CNUCED et prévoir un degré important de décentralisation. Dès lors qu'il existe des critères clairs, cela peut être fait sans nuire à la cohérence de l'image de marque de la CNUCED et des normes qui doivent être utilisées pour tous les sites de l'organisation.

## **3. Coordination avec d'autres institutions de développement, d'autres divisions de la CNUCED ainsi qu'au sein de la Division de l'investissement et des entreprises**

63. La Division coopère souvent avec d'autres organisations de développement. Cinquante-neuf pour cent des parties prenantes interrogées jugent élevée à très élevée la coordination avec ces autres organisations. La Section des accords internationaux d'investissement, par exemple, coopère régulièrement avec des universités, l'Institut international du développement durable, le Centre de développement de l'OCDE et d'autres. Autre exemple, les Principes pour un investissement agricole responsable, qui ont été adoptés à la fois par le G-8 et par le G-20, est 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. Les quatre institutions poursuivent leurs travaux de recherche ainsi que leurs activités de coopération technique en faveur de l'application des Principes. D'autres travaux importants destinés au G-8 et au G-20 sont réalisés en collaboration avec d'autres institutions multilatérales, par exemple les travaux menés pour mesurer l'impact des chaînes mondiales de valeur sur les pays.

<sup>12</sup> A. Engelhardt, 2014.

64. Il ressort des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation que la coordination avec les autres divisions de la CNUCED est assez limitée; il semble toutefois que cette observation soit valable pour l'ensemble de la CNUCED, et pas seulement la Division de l'investissement et de l'entreprise.

#### 4. Budget ordinaire et mobilisation de ressources extrabudgétaires

65. Pour l'exercice biennal 2012-2013, le budget ordinaire du SP2 prévoyait le financement de 79 postes (administrateurs et agents des services généraux) pour un montant annuel estimé à un peu plus de 25 millions de dollars sur deux ans, contre 81 postes durant l'exercice biennal 2002-2003. C'est une augmentation si l'on considère qu'entre-temps le SP2 s'est défait de la composante technologique du sous-programme, qui auparavant relevait de lui. Quatre-vingt-seize pour cent ou plus du budget ordinaire est consacré aux dépenses de personnel, ce qui signifie qu'il reste très peu de ressources (un peu moins d'un million de dollars pour la période 2012-2013) pour assumer d'autres frais (voyages, consultants, ateliers de formation, etc.) liés à la mise en œuvre du SP2. En outre, dans la période 2010-2013, la Division a levé et dépensé chaque année un montant compris entre 4,5 millions et 5,5 millions de dollars de ressources extrabudgétaires environ (voir TD/B/WP(68)/CRP.2, tableau 7)<sup>13</sup>, qui sont destinées à financer les apports associés à la coopération technique. Ces ressources extrabudgétaires étaient d'environ 12 millions à 15 millions de dollars pour l'ensemble de la période 2000-2003. En dollars courants des États-Unis, c'est une diminution sensible (corrigée de l'inflation).

66. En définitive, les mesures proposées par des organisations telles que la CNUCED sont utiles uniquement si elles sont appliquées et si elles sont porteuses de progrès. Il existe deux façons de procéder: à travers un processus régional ou multilatéral ou à travers un processus au niveau des pays. L'expérience montre que les processus régionaux et multilatéraux peuvent être assez lents. Il est donc raisonnable de considérer que la mise en œuvre des différentes politiques liées à l'investissement et des différentes initiatives de renforcement des capacités au niveau des pays est indispensable pour l'acquisition de connaissances par la pratique et pour comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas.

67. Il est extrêmement difficile de mobiliser des fonds au niveau des pays. Aujourd'hui, les donateurs prennent bon nombre de leurs décisions de financement sur la base du dialogue qui a lieu dans les pays entre le gouvernement et les partenaires de développement; il est donc indispensable que la Division trouve le moyen d'être pleinement informée des groupes de travail techniques et des autres mécanismes de coordination dont les parties prenantes d'un pays sont convenues et, idéalement, d'y participer. Selon l'expérience de la Division de l'investissement et des entreprises, celle-ci obtient de bons résultats lorsqu'elle parvient à établir des partenariats avec d'autres organisations de développement ou avec des organisations locales pour mieux exploiter des ressources limitées, ainsi que lorsqu'elle peut financer certains de ses services en faisant appel à des fonds d'assistance technique extérieurs plus importants que les siens, par exemple l'initiative «Unité d'action des Nations Unies» (Examen de la politique d'investissement du Lesotho, Empretec en Zambie), le Groupe interinstitutions sur le commerce et les capacités productives (Empretec en République-Unie de Tanzanie) et le Cadre intégré renforcé.

#### 5. Conclusions

68. Le SP2 fait beaucoup avec peu. La Division devrait continuer d'étudier comment exploiter ces ressources au mieux. En utilisant d'autres formes de messages et les nouveaux outils de communication fondés sur Internet et sur les médias sociaux, il devrait être possible de réaffecter rapidement les ressources et de remplacer des produits de

<sup>13</sup> Tous les chiffres sont en dollars courants des États-Unis.

communication traditionnels – dont certains rapports imprimés – par d'autres, plus modernes, utilisant Internet (par exemple, forums en ligne tels que la plate-forme sur les politiques d'investissement, sites Web riches en information, tels que le site des guides de l'investissement (iGuides)), ainsi que de fournir d'autres services.

69. Pour faire une utilisation plus rationnelle de ses ressources extrabudgétaires limitées, la Division organise la plupart de ses formations au niveau régional et non plus dans les pays. Cela peut être un problème pour les pays d'Afrique, les PMA, les petits États insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et d'autres pays vulnérables dont les besoins de formation des fonctionnaires ne seront pas satisfaits. Le recours accru à l'apprentissage en ligne devrait permettre de remédier à ce problème.

70. Le SP2 coopère beaucoup avec d'autres institutions de développement. Par contre, la coopération avec d'autres divisions de la CNUCED semble plutôt limitée mais c'est un problème qui touche presque toute l'organisation.

71. Il est nécessaire de mobiliser davantage de ressources extrabudgétaires. La Division de l'investissement et des entreprises collabore avec d'autres organisations de développement pour fournir des services de coopération technique, ce qui indirectement augmente ses ressources. Elle peut prendre d'autres mesures pour obtenir davantage de ressources extrabudgétaires mais il appartient à la CNUCED de s'attaquer à ce problème d'une façon plus systémique.

## **6. Recommandations**

4. La Division de l'investissement et des entreprises doit poursuivre les efforts entrepris pour moderniser ses sites Web, les rendre beaucoup plus interactifs et les développer d'une manière qui corresponde aux nouveaux modes d'accès à l'information par Internet. Si la CNUCED doit veiller à la cohérence des sites sur le plan de son image de marque, il est important qu'elle accepte un degré de décentralisation relativement important afin que les sous-programmes, dont le SP2, puissent développer des sites interactifs avec les clients qu'ils servent.
5. Une utilisation accrue des nouveaux outils d'apprentissage à distance et d'apprentissage en ligne, dont la vidéoconférence, la diffusion en continu sur Internet et autres, permettrait d'étendre le rayonnement de nombreux ateliers régionaux à l'échelon national à moindre frais afin d'atteindre le plus grand nombre de pays possible, voire tous les pays.
6. Nonobstant l'absence de la CNUCED sur le terrain, le fait est qu'aujourd'hui la plupart des décisions de financement prises par les bailleurs de fonds sont prises au niveau des pays, largement en raison de la nouvelle dynamique pays-donateur créée par les Principes de Paris sur l'efficacité de l'aide. Une interaction étroite directe avec les mécanismes de dialogue entre gouvernement et partenaires de développement mis en place dans les pays peut contribuer à faciliter la mobilisation de ressources extrabudgétaires auprès de fonds spécialisés tels que les fonds d'affectation spéciale multidonateurs à vocation sectorielle. Cette approche peut être mise en œuvre avec le soutien du Service de coopération technique de la CNUCED.

## **E. Durabilité**

### **1. Recherche et analyse**

72. La base de données du SP2 sur l'IED s'appuie sur les informations collectées par les pays eux-mêmes, en théorie selon les principes statistiques sur le compte de capital présentés dans les Manuels de la balance des paiements du Fonds monétaire international

(jusqu'à une date récente, cinquième édition et, dernièrement, sixième édition). Pour améliorer la qualité et la durabilité des données des pays, la Division de l'investissement et des entreprises met en œuvre depuis le milieu des années 2000 – et de manière plus intensive depuis 2008 – un programme de coopération technique aux niveaux national et régional qui vise à renforcer les capacités des institutions collectant ces données (par exemple Banque centrale, administration fiscale, le Bureau de statistique, etc.) ainsi que la coordination entre elles. Le programme touche à ce jour une quarantaine de pays. La Division contribue à rendre plus durables les données de ces pays en renforçant la coordination entre les institutions et en améliorant la qualité des produits.

## **2. Formation de consensus**

73. Comme indiqué plus haut, la nouvelle approche conceptuelle des accords bilatéraux d'investissement qui vient d'être inaugurée entraînera une évolution majeure à mesure que les pays et les groupes régionaux seront de plus en plus nombreux à utiliser le Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable pour redéfinir leurs propres modèles d'accords. Il sera beaucoup plus facile d'établir la durabilité de ces activités dans quelques années, à condition que d'ici là les pays soient plus nombreux à appliquer les principes du Cadre de politique dans leurs nouveaux accords bilatéraux d'investissement. Quoiqu'il en soit, les premiers signes sont encourageants, comme le montrent les données figurant dans le tableau 1 du document TD/B/WP(68)/CRP.2 et l'enquête.

## **3. Coopération technique**

74. Il ressort de l'enquête que, sur le plan de la durabilité, les effets de la coopération technique varient, 44 % des parties prenantes indiquant avoir la capacité technique ou financière de pérenniser les résultats obtenus avec l'aide du SP2. Les PMA, les pays africains, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et d'autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables ont beaucoup plus de difficultés à conserver les capacités acquises grâce à la coopération technique. L'application de la recommandation formulée plus haut sur l'apprentissage à distance et l'apprentissage en ligne devrait contribuer à accroître les effectifs de personnes qui, au niveau national, ont suivi les formations requises. Une relation plus étroite entre la coopération technique fournie dans le cadre du SP2 et le dialogue entre gouvernements et partenaires de développement au niveau national, qui est évoquée plus haut, pourrait ouvrir la voie à l'obtention des ressources financières et de l'assistance technique supplémentaires nécessaires.

75. De plus, il ressort des enquêtes et des entretiens que la Division de l'investissement et des entreprises aurait avantage à se doter d'un service d'appui pour la période suivant la période de l'assistance technique afin d'aider les bénéficiaires à identifier le ou les services de la Division, les divisions de la CNUCED ou les partenaires de développement susceptibles de les aider à obtenir les services de coopération technique de suivi dont ils ont besoin.

## **4. Conclusions**

76. La durabilité est triple: institutionnelle, financière et technique. Dans l'ensemble, les produits essentiels de la Division obtiennent de bons résultats en matière de durabilité. À des degrés divers, les réformes engagées avec l'appui du SP2 sont institutionnalisées par les pays.

77. L'application des recommandations énoncées plus haut, préconisant un recours accru à l'apprentissage à distance et à l'apprentissage en ligne pourrait contribuer au renforcement des capacités techniques dans les pays. Une participation plus approfondie aux dialogues entre gouvernements et partenaires de développement pourrait faciliter l'accès à des fonds extérieurs et améliorer la durabilité financière.

78. Le SP2 pourrait apporter une aide supplémentaire dans un troisième domaine, en instaurant un petit dispositif d'appui visant à faciliter l'accès à une assistance technique de suivi supplémentaire pendant la période qui suit la période de coopération technique et ainsi consolider les résultats de la coopération technique dans les pays. Cette initiative devrait être financée par un léger redéploiement des ressources au sein de la Division, selon les principes proposés plus haut dans le présent document.

## 5. Recommandations

7. La Division de l'investissement et des entreprises devrait mettre en place un système de responsables des activités de suivi par pays pour répondre aux demandes d'information des bénéficiaires. L'aide fournie aux pays pour trouver l'assistance supplémentaire dont ils ont besoin devrait rendre les interventions menées dans le cadre du SP2 plus durables.
8. Les États membres devraient examiner comment répondre au mieux aux besoins de ressources extrabudgétaires supplémentaires du SP2, y compris à travers des mécanismes liés à l'Aide au commerce, afin de faire face aux demandes des États africains, des PMA, des pays en développement sans littoral, des petits États insulaires en développement et d'autres pays vulnérables et de rendre les activités menées dans le cadre du SP2 plus durables.

## F. Questions intersectorielles

### 1. Autonomisation des femmes

79. Le SP2 n'accorde qu'une attention assez limitée à la question de l'autonomisation des femmes. Ce constat est confirmé par l'enquête menée dans les pays bénéficiaires sur les quatre produits essentiels retenus pour la présente évaluation et il est également confirmé, plus largement, par les représentants des États membres qui ont été interrogés. Dans l'ensemble, 36 % seulement des personnes interrogées estiment que le SP2 intègre à un degré élevé ou très élevé les objectifs d'autonomisation des femmes dans ses activités d'appui technique. Dans le cadre de la coopération technique au titre du programme Empretec, la Division décerne, tous les deux ans, le Prix de la femme chef d'entreprise qui fait l'objet d'une large publicité et qui est une importante source d'inspiration pour d'autres femmes entrepreneurs. Selon l'évaluation, le fait que de nombreuses femmes entrepreneurs suivent une formation dans les centres Empretec tient davantage du hasard que d'une volonté délibérée, bien que certains centres suivent une démarche plus volontariste dans ce domaine. Faute de suivi rigoureux, il est difficile d'apprécier pleinement l'impact que le SP2 peut avoir sur la création d'emplois et d'entreprises parmi les femmes.

### 2. Économie verte

80. Par rapport au traitement de l'autonomisation des femmes, le SP2 met davantage l'accent sur l'économie verte dans les activités de recherche et d'analyse des politiques, de formation de consensus et de coopération technique. La question de l'investissement et de l'économie verte a été examinée dans les travaux de recherche liés à l'investissement responsable dans l'agriculture et au Cadre de politique de l'investissement pour un développement durable, ainsi que dans les activités de formation de consensus et dans certains produits d'assistance technique de suivi, tels que la promotion des investissements verts, l'intégration de critères écologiques dans l'appui technique pour les AII, dans la responsabilité sociale des entreprises et autres. Faute de suivi rigoureux, il est difficile d'apprécier pleinement l'impact que le SP2 peut avoir sur la création d'emplois et d'entreprises dans l'économie verte.

### **3. Conclusion**

81. À quelques exceptions près, le SP2 n'accorde aux questions de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes qu'une attention assez limitée, même si l'évaluation montre que l'observation est valable pour la majeure partie de la CNUCED. L'économie verte reçoit une attention plus soutenue.

### **4. Recommandation**

9. Dans le cadre de ses travaux actuels sur le rôle de l'investissement privé au regard des objectifs de développement durable pour l'après-2015, la Division de l'investissement et des entreprises devrait examiner comment rendre plus explicites les objectifs de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes.

---