



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
9 juillet 2018
Français
Original : anglais

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

Soixante-seizième session

Genève, 3-5 septembre 2018

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

Évaluation externe du sous-programme 5 de la CNUCED : Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux¹

Résumé

À sa soixante-deuxième session annuelle, le Conseil du commerce et du développement a chargé le secrétariat de la CNUCED de réaliser une évaluation indépendante du sous-programme 5 (Afrique, pays les moins avancés et programmes spéciaux). Au moyen d'une méthode mixte et de données triangulées, l'équipe d'évaluation a examiné la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, les retombées et la viabilité du sous-programme ainsi que les aspects liés aux partenariats, aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes pour la période 2013-2017.

La plupart des parties prenantes ont laissé entendre que le sous-programme et ses produits, notamment les publications et les activités de coopération technique et de formation de consensus, présentaient un grand intérêt pour les mandats de la CNUCED relatifs au commerce et au développement. Le sous-programme contribuait à la réalisation des objectifs de développement durable 8, 9, 10 et 17, entre autres, qui étaient rattachés aux résultats obtenus pendant la période considérée. Des progrès considérables ont été accomplis dans la réalisation de la plupart des objectifs du sous-programme. Dans l'ensemble, les parties prenantes étaient satisfaites des produits du sous-programme, même si tous les produits n'étaient pas jugés aussi utiles les uns que les autres. Certes, les travaux de recherche sont au cœur des activités relevant du sous-programme 5, mais le nombre de demandes de services de coopération technique a augmenté. À cet égard, il est possible que les produits et les services fournis au titre du sous-programme ne correspondent pas aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ces dernières semblent globalement d'accord pour dire que la stratégie et les ressources actuelles du sous-programme doivent être revues et que le portefeuille d'activités doit être rééquilibré pour aider les pays bénéficiaires et les parties prenantes à faire face aux problèmes rencontrés.

¹ L'évaluation a été réalisée par une équipe d'évaluation indépendante composée de M. Punit Arora, M. Edouard Jay, M^{me} Neema Manongi et M. John Mathiason. La documentation utilisée est présentée dans le document TD/B/WP(76)/CRP.2.



Pendant la période couverte par l'évaluation, la Division de l'Afrique, des pays les moins avancés et des programmes spéciaux (ci-après « la Division ») a apporté des contributions notables sur la question des indications géographiques, lesquelles ont facilité les négociations sur la Zone de libre-échange continentale africaine. Elle a également favorisé la mise en place du couloir Djibouti-Éthiopie, l'élaboration des politiques d'intégration du commerce en Éthiopie, en Gambie, au Mali, au Mozambique, au Niger et au Sénégal et le renforcement du secteur halieutique, notamment au Mozambique et en Ouganda.

Les contributions du sous-programme 5 sont reconnues, et la Division est encouragée à rééquilibrer son portefeuille d'activités et à affiner sa stratégie en mettant davantage l'accent sur la coopération technique et l'aide en matière de suivi. Elle devrait également veiller à ce que la question de la viabilité soit dûment prise en compte dans ses interventions et établir une stratégie de mobilisation des ressources extrabudgétaires pour renforcer ses activités de coopération technique. Enfin, le secrétariat devrait évaluer les plans de travail et les budgets pour gérer la répartition des ressources humaines et financières entre les différentes divisions.

La CNUCED en général et la Division en particulier ont pris plusieurs mesures récemment pour promouvoir la collaboration et les partenariats, mais il reste beaucoup à faire. Il convient notamment d'établir un plan de route global pour les partenariats au niveau institutionnel et de renforcer les mesures incitant le personnel à collaborer activement, à la fois en interne et avec les autres organismes des Nations Unies. Conformément aux initiatives de réforme de l'ONU menées actuellement, des efforts devraient être déployés pour accroître la participation de la CNUCED dans les équipes de pays des Nations Unies déployées dans les pays dans lesquels la CNUCED mène des activités de fond. La Division devrait améliorer son système de gestion axée sur les résultats pour accorder la priorité à l'évaluation des résultats et des retombées. Enfin, la CNUCED et la Division devraient faire preuve d'une plus grande détermination, renforcer leurs capacités internes, veiller à ce que les ressources allouées au sous-programme soient suffisantes et élaborer une stratégie relative aux partenariats pour atteindre les objectifs et honorer les engagements de l'Organisation des Nations Unies en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes.

I. Introduction

A. Généralités

1. La coopération internationale en matière de commerce et de développement est cruciale pour la croissance économique mondiale et le développement économique des pays en développement. La CNUCED, créée en 1964, est une organisation axée sur le savoir et chargée d'assurer le traitement intégré du commerce et du développement et des questions associées dans les domaines du financement, de la technologie, de l'investissement et du développement durable. Elle mène ses activités en exploitant au maximum les synergies entre ses trois grands domaines d'activité, à savoir les travaux de recherche et d'analyse, la coopération technique et la formation de consensus.

2. La responsabilité opérationnelle du sous-programme 5 incombe à la Division de l'Afrique, des pays les moins avancés et des programmes spéciaux. Ce sous-programme a pour objet d'intégrer progressivement et avantageusement l'Afrique, les pays les moins avancés et les autres groupes de pays en situation particulière (les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et les autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables) dans l'économie mondiale grâce à des politiques nationales et des mesures d'appui internationales visant à renforcer les capacités productives en faveur du développement économique et de la réduction de la pauvreté. Le sous-programme 5 est exécuté conformément à la stratégie décrite au programme 10 (Commerce et développement) du plan-programme biennal de l'ONU pour la période 2018-2019². La Division est composée de deux services dédiés l'un au commerce et à la pauvreté, l'autre à l'analyse et à la recherche, et compte 32 membres du personnel.

3. La Division produit deux des huit publications phares de la CNUCED, à savoir le *Rapport sur le développement économique en Afrique* et le *Rapport sur les pays les moins avancés*, ainsi que d'autres recherches, notamment dans les domaines du commerce et de la pauvreté, des règles d'origine, des indications géographiques et de l'accès aux marchés. Les orientations recommandées et les résultats des analyses sont communiqués aux États membres afin qu'ils s'en inspirent pour élaborer des conclusions concertées. Les orientations recommandées et les notes complémentaires sont aussi destinées à guider les États parties dans l'élaboration des politiques nationales et régionales. Par ailleurs, la Division soutient les débats intergouvernementaux sur des grandes questions nationales et internationales.

4. La Division fournit également des services de coopération technique à la demande, sur la base des priorités définies par les bénéficiaires, au titre du Cadre intégré renforcé. Elle a contribué activement à l'exécution de projets relevant du Compte pour le développement et visant à définir la politique à mener pour répondre à des besoins particuliers. Les contributions versées par les donateurs à la Division se sont élevées à environ 5 millions de dollars en 2011-2017³. Le Cadre a été la première source de ressources extrabudgétaires, étant à l'origine de 40 % d'entre elles ; l'Union européenne a aussi versé des fonds non négligeables, en particulier pour un projet lancé récemment en Angola.

B. Théorie du changement

5. Le cadre logique, la théorie du changement sous-jacente et les descriptifs de projet⁴ montrent que le sous-programme 5 vise avant tout à remédier au manque de connaissances et de capacités des États membres africains, des pays les moins avancés, des pays en développement sans littoral, des petits États insulaires en développement et des autres petits

² A/71/6 (Prog. 10).

³ TD/B/WP(76)/CRP.2, annexe VIII, fig. 1.

⁴ Ibid., annexe I et annexe VIII, fig. 2.

pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables. Le principe fondamental qui sous-tend les activités du sous-programme est qu'une attention toute particulière doit être portée aux pays qui font face à des contraintes structurelles. Ces activités peuvent être classées entre les trois grands domaines d'action : travaux de recherche et d'analyse, coopération technique et formation de consensus.

C. Objet, portée et méthode de l'évaluation

6. À sa soixante-deuxième session annuelle, le Conseil du commerce et du développement a chargé le secrétariat de la CNUCED de réaliser une évaluation indépendante du sous-programme 5⁵. L'équipe d'évaluation a utilisé la méthode du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, les retombées et la viabilité du sous-programme ainsi que les aspects liés aux partenariats, aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes pour la période 2013-2017. L'évaluation était tournée vers l'avenir et mettait en regard le besoin d'apprentissage organisationnel et l'obligation pour la CNUCED de rendre compte de son action aux États membres.

7. En consultation avec la direction de la Division, l'équipe d'évaluation a revu la matrice de résultats, ou cadre logique, du sous-programme 5 pour faire en sorte que celle-ci concorde pleinement avec les lignes directrices du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Elle a employé une méthode mixte, inclusive et participative couplée à des données correctement triangulées pour obtenir des résultats crédibles, fiables et objectifs. Plusieurs sources de données primaires et secondaires ont été utilisées. L'équipe d'évaluation est partie d'une analyse documentaire portant sur plus de 300 documents et archives mises à disposition par la CNUCED et les organisations partenaires. Des consultations au siège, une analyse textuelle, une enquête électronique, des missions au Cambodge, en Éthiopie et en République démocratique populaire lao, des entretiens avec les principales parties prenantes et des discussions de groupe ont permis d'obtenir des informations indépendantes⁶. Les missions, qui avaient pour but de montrer toute l'étendue des activités relevant du sous-programme 5, ont été sélectionnées sur la base de divers facteurs tels que la situation géographique, la catégorie de pays, le degré de participation de la région, le niveau de développement et la portée des projets de recherche. À l'aide d'instruments semi-structurés⁷, l'équipe d'évaluation s'est entretenue avec toute une série de parties prenantes, dont des partenaires actuels et potentiels, des bénéficiaires, des fonctionnaires, des membres de délégations et des représentants d'instituts de recherche et d'organisations non gouvernementales. Au total, elle a interrogé 139 parties prenantes, en présence ou par téléphone, et a tenu trois discussions de groupe avec des membres du personnel et cinq avec des représentants régionaux des États membres. Sur la base d'une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié, 180 parties prenantes, soit 60 membres du personnel (hors personnel de la Division) et 120 parties externes (dont des représentants des États membres, des donateurs, des collaborateurs et des bénéficiaires de formations) ont été invitées à participer à une enquête électronique⁸ ; 93 personnes ont effectivement participé à l'enquête, dont 71 % étaient des hommes. La moyenne d'âge des participants était de 49 ans.

Limitations

8. Des données sur les résultats et les retombées des activités relevant du sous-programme 5 et sur les aspects du sous-programme liés aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes ne sont pas collectées systématiquement. En outre, au cours de certaines missions, seul un petit nombre de parties prenantes ont pu être consultées. Pour compenser ces limitations, l'équipe d'évaluation a triangulé les sources de données, notamment en

⁵ Ibid., annexe II.

⁶ Ibid., annexe III.

⁷ Ibid., annexe IV.

⁸ Ibid., annexe VIII, fig. 3.

interrogeant toute une série d'acteurs par téléphone et au moyen de l'enquête électronique, et a rassemblé systématiquement des données empiriques.

II. Résultats

A. Pertinence

9. La pertinence du sous-programme 5 dépend largement de sa contribution stratégique à l'exécution des mandats de la CNUCED ; au plus la stratégie employée sera adaptée au contexte, au plus le programme et les politiques seront pertinents pour la CNUCED et ses principaux partenaires.

10. La plupart des parties prenantes ont laissé entendre que le sous-programme 5 et ses produits, notamment les publications et les activités de coopération technique et de formation de consensus, présentaient un grand intérêt pour les mandats de la CNUCED ayant trait au commerce et au développement. Pendant la période couverte par l'évaluation, les travaux de la Division étaient régis par le mandat de Doha et le Maafikiano de Nairobi. Dans ce dernier, il est indiqué que la CNUCED devrait mettre davantage l'accent, dans tous ses domaines de compétence, sur les besoins des pays les moins avancés en matière de commerce et de développement conformément au Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 (Programme d'action d'Istanbul) et aux autres textes concernant ces pays⁹. Il est également souligné qu'il convient d'aider, en particulier, les autres régions et pays qui relèvent du mandat de la Division, à savoir l'Afrique (notamment par l'intermédiaire de l'Union africaine et du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique), les pays en développement sans littoral (notamment par l'intermédiaire du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024), les petits États insulaires en développement (y compris par l'intermédiaire des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement) et les autres petits pays économiquement et structurellement faibles et vulnérables¹⁰.

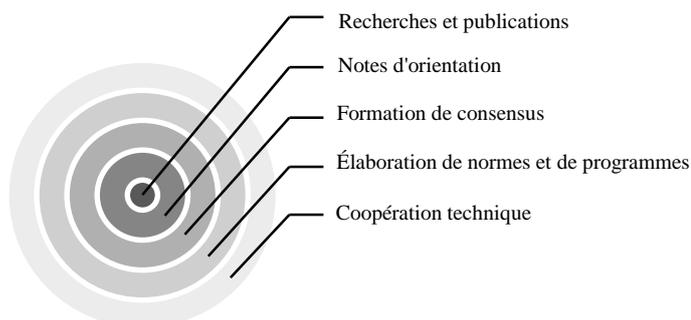
11. En ce qui concerne les 17 objectifs de développement durable, la CNUCED coordonne les activités liées à la réalisation de la cible 12.6 et travaille en partenariat avec la Banque mondiale pour atteindre la cible 17.4 et avec l'Organisation mondiale du commerce et le Centre du commerce international pour atteindre les cibles 17.10 à 17.12. Ses travaux contribuent à la réalisation de 52 cibles associées à 10 objectifs. Le sous-programme 5 a favorisé la réalisation de quatre objectifs (8, 9, 10 et 17) liés à ses résultats pendant la période considérée. Plusieurs parties prenantes, faisant écho au *Rapport 2016 sur les pays les moins avancés – Le processus de reclassement et au-delà : tirer parti de la dynamique*, ont déclaré que la réalisation des objectifs de développement durable était tributaire des progrès accomplis dans les pays les moins avancés, où il restait le plus à faire pour atteindre les différentes cibles et où les obstacles étaient les plus importants. Les travaux de la Division sont donc essentiels à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

12. Pour faire en sorte que le sous-programme 5 produise des résultats, il convient d'élaborer un modèle d'intervention général qui englobe plusieurs catégories de résultats (fig. 1).

⁹ TD/519/Add.2, par. 10 a).

¹⁰ Ibid., par. 10 b) à e).

Figure 1
Modèle d'intervention programmatique



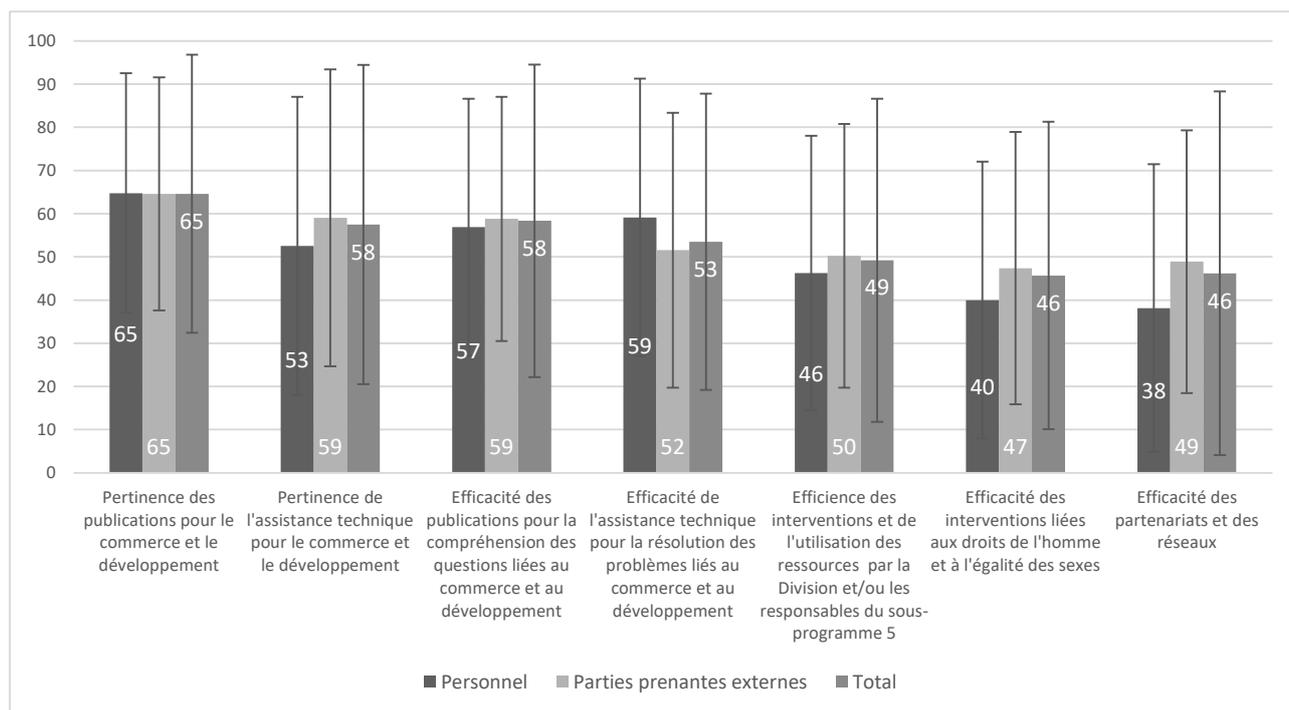
13. Les publications jouent un rôle essentiel en aidant les partenaires de la CNUCED à comprendre les questions importantes et naissantes liées au commerce et au développement. Il est ressorti des consultations avec les parties prenantes, y compris les membres du personnel, que la recherche était la première priorité du sous-programme et qu'il y avait une forte demande de coopération technique, mais que les ressources limitées compromettaient la capacité de la Division d'y répondre dans une mesure suffisante. Pour déterminer si les groupes cibles reçoivent des produits et des services pertinents, une question relative aux évaluations des besoins des pays a été intégrée dans l'enquête électronique : les participants devaient citer les difficultés que leurs pays rencontraient en matière de commerce et de développement et pour lesquelles un appui au titre du sous-programme 5 était le plus nécessaire. C'est le renforcement des capacités (50 %), l'appui aux politiques (15 %) et les réformes institutionnelles (12 %), trois formes de coopération technique, qui ont été recensés comme les besoins les plus importants¹¹. Il s'ensuit que les produits et les services fournis au titre du sous-programme 5 pourraient ne pas correspondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Cela étant, il convient de noter que :

- a) La plupart des parties prenantes ont reconnu que les travaux de recherche réalisés dans le cadre du sous-programme 5 étaient d'une grande qualité et dépassaient leurs attentes ;
- b) Des produits de coopération technique de qualité ne peuvent être délivrés sans s'appuyer sur des travaux de recherche ;
- c) Les ressources et la charge de travail actuelles associées au sous-programme 5 ne permettent pas d'étendre les activités de coopération technique (voir la section B) ;
- d) Des efforts notables ont été déployés pour accroître les ressources extrabudgétaires en vue d'intensifier les activités de coopération technique, comme en atteste le financement obtenu de l'Union européenne pour le projet conjoint en Angola, mais une stratégie concrète de mobilisation des fonds aux niveaux divisionnel et/ou institutionnel pourrait s'avérer utile.

14. Ces difficultés pourraient expliquer pourquoi les participants à l'enquête, qui jugeaient les produits du sous-programme très utiles pour leurs travaux, ont noté plus faiblement la pertinence générale de la contribution du sous-programme au règlement des problèmes nationaux liés au commerce et au développement. Les notes attribuées par les membres du personnel et par les parties prenantes étaient relativement cohérentes et ont été corroborées lors des entretiens (fig. 2). Plusieurs parties interrogées ont indiqué que les activités de coopération technique relevant du sous-programme 5 ne répondaient pas à l'intégralité de leurs besoins. Ainsi, les parties prenantes semblent unanimes quant au fait que la stratégie et les ressources du sous-programme 5 doivent être revues afin de mieux répondre aux problèmes rencontrés par les pays et les parties prenantes cibles.

¹¹ TD/B/WP(76)/CRP.2, annexe VIII, fig. 4.

Figure 2
Notation des différents aspects du sous-programme 5 par les participants à l'enquête



Note : La moyenne et un écart type d'environ -1 sont aussi représentés.

15. Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation conclut que les produits et les interventions relevant du sous-programme 5 concordent avec les objectifs de développement durable et les mandats de la CNUCED, mais que le portefeuille d'activités pourrait être substantiellement rééquilibré et les ressources adaptées pour répondre véritablement aux besoins des parties prenantes.

B. Efficience

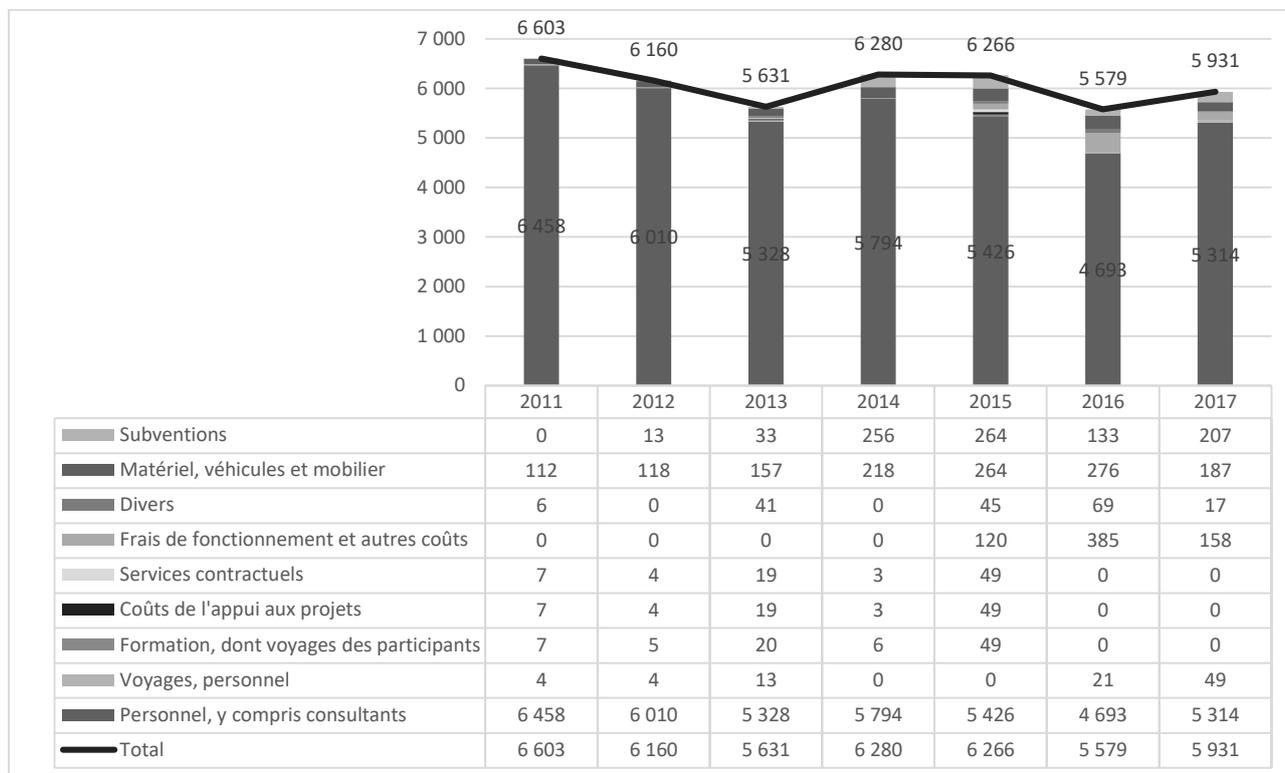
16. L'importance de l'efficience, c'est-à-dire du ratio entrées-sorties, a été évaluée, dans la mesure du possible, au moyen de comparaisons contrefactuelles des pays comptant le plus de projets de recherche et des pays en comptant le moins et d'analyses des tendances au fil du temps, sans perdre de vue l'efficacité des projets. De manière générale, la phase de mise en œuvre a également été évaluée, notamment pour déterminer si les ressources étaient allouées et utilisées rationnellement et pour estimer les coûts des éventuelles inefficiences.

17. Les dépenses de personnel représentent plus de 92 % des dépenses totales au titre du sous-programme 5, qui se chiffrent à environ 6 millions de dollars par an. Les voyages comptent pour 2% du total et les autres dépenses constituent le reste (fig. 3). Par ailleurs, tant les ressources ordinaires que les ressources extrabudgétaires de la Division ont globalement diminué : après la forte baisse de 2016, une légère augmentation a été enregistrée en 2017.

Figure 3

Dépenses ordinaires et dépenses extrabudgétaires au titre du sous-programme 5, par catégorie, 2011-2017

(En milliers de dollars)



18. La Division a atteint ses objectifs de manière efficace pour certains produits et certaines publications. Selon les données du Service d'appui intergouvernemental, elle a le taux de mise en œuvre du programme de publication de la CNUCED le plus élevé (93 %). Étant donné que les dépenses de personnel constituent la majeure partie des coûts au titre du sous-programme 5, il convient d'examiner si les ressources humaines sont utilisées rationnellement en comparant les effectifs disponibles, les produits et le temps déclaré nécessaire par la Division pour obtenir ces produits¹². Les données du Système intégré de suivi montrent que toutes les divisions ont réalisé plus de produits que prévu. Comme les différents produits n'étaient pas comparables, l'équipe d'évaluation a comptabilisé le temps déclaré nécessaire à leur réalisation. Les données, qui peuvent comprendre une marge d'erreur de 10 % et ont été ajustées pour tenir compte d'une période de consultation annuelle de trois mois, font apparaître de fortes différences entre les divisions. La Division semble réaliser ses produits avec des ressources limitées. Vu que les données du Système intégré de suivi qui sous-tendent cette comparaison ne sont peut-être pas complètement fiables (un point à améliorer pour les prochaines périodes de planification), il convient de les examiner pour adapter les allocations de ressources entre les divisions si nécessaire.

19. Pour évaluer l'efficacité du sous-programme 5, il importe également de déterminer si les produits et les résultats des projets pourraient être obtenus par d'autres moyens plus économiques. Vu que les ressources humaines représentent les coûts les plus importants, il pourrait être utile d'étudier la possibilité de décentraliser et de relocaliser certaines composantes du sous-programme dans les pays cibles et de recourir davantage à la technologie pour gagner en productivité, conformément à la réforme de la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies. La Division pourrait être amenée à renforcer ses liens avec Addis-Abeba ou sa présence sur place pour accroître son efficacité, en tirant parti de la situation locale et d'une meilleure communication avec les gouvernements et les autres organes régionaux, et gagner en efficacité, en bénéficiant du savoir-faire local à un coût moins élevé. De ce point de vue, la CNUCED et la Division peuvent suivre l'exemple

¹² Ibid, annexe VIII, tableau.

des organismes des Nations Unies, comme l'Organisation internationale du Travail, qui ont entrepris de transférer des spécialistes techniques du siège vers les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Toutefois, étant donné que la CNUCED se consacre en priorité aux travaux de recherche et que ceux-ci sont basés au siège, la décentralisation ne présente pas un grand intérêt. La CNUCED pourrait réexaminer cette question ultérieurement si l'évolution de la situation le justifie. En revanche, la relocalisation offre des possibilités considérables d'améliorer la coopération technique et la présence virtuelle des équipes de pays, et constitue une option qui devrait être envisagée (voir la section C).

20. Enfin, certains entretiens ont permis de mettre en lumière des chevauchements d'activité qui pouvaient être évités, notamment le fait que les programmes de la Division se recoupent avec ceux de la Division du commerce international des biens et services, et des produits de base, ce qui signifie qu'il est possible de renforcer l'harmonisation et de gagner en efficacité.

21. Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation conclut que les ressources du sous-programme 5 semblent gérées de manière efficace mais qu'il est possible d'apporter des ajustements et d'établir des priorités.

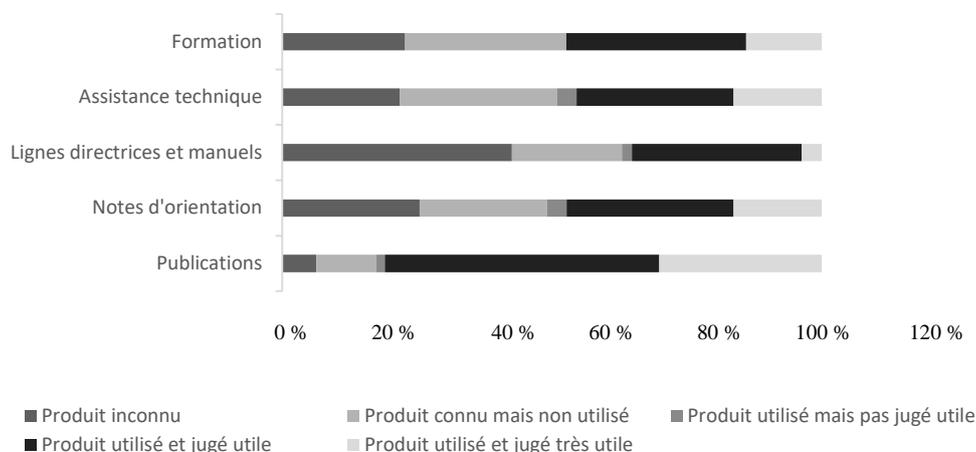
C. Efficacité

22. Pour évaluer l'efficacité du sous-programme, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur la relation entre les produits et les objectifs, par exemple sur l'évolution du cadre directif et réglementaire découlant des activités de coopération technique. Elle a aussi examiné l'efficacité avec laquelle les synergies entre les trois grands domaines d'action du sous-programme étaient mises à profit pour garantir des retombées à long terme. Pour chaque objectif et indicateur du cadre logique, les résultats escomptés et les résultats effectifs ont été comparés par triangulation¹³; la présente section donne une vue d'ensemble des réalisations accomplies.

23. Des progrès non négligeables ont été accomplis dans la réalisation de la plupart des objectifs déclarés du sous-programme 5. Les parties prenantes étaient généralement satisfaites des produits du sous-programme, même si elles ont relevé des écarts notables entre certains d'entre eux. L'enquête a révélé que les publications étaient considérées comme extrêmement utiles, plus de 80 % des participants les ayant qualifiées d'utiles ou de très utiles (fig. 4). Les autres produits, en revanche, étaient moins connus. Ces tendances concordaient largement avec les observations formulées par les parties prenantes lors des entretiens, et il n'y avait aucune différence perceptible entre les membres du personnel et les parties prenantes externes à cet égard.

¹³ Ibid., annexe I.

Figure 4
Degré d'utilité des produits du sous-programme 5, tel que perçu par les participants à l'enquête
 (En pourcentage)



24. En ce qui concerne les produits de recherche, les participants ont jugé les publications phares très favorablement ; plus de 70 % d'entre eux avaient utilisé ces publications et les avaient trouvées utiles ou très utiles¹⁴. Les autres publications étaient moins connues et moins utilisées, comme on pouvait s'y attendre, car elles ne présentent pas un intérêt pour tous les utilisateurs. Plus important encore, du point de vue du sous-programme 5, seule une petite partie des participants à l'enquête (environ 5 %) a trouvé que les publications n'étaient pas utiles.

25. Les participants à l'enquête ont également été interrogés sur leur niveau de satisfaction concernant diverses caractéristiques fondamentales des travaux de recherche¹⁵. Sur une échelle de -2 (pas du tout satisfait) à +2 (tout à fait satisfait), la plupart des caractéristiques (dont l'indépendance, la crédibilité, la profondeur de l'analyse, la couverture thématique, la pertinence pour les travaux des parties prenantes et la couverture géographique) ont été évaluées à plus ou moins 1, en moyenne, ce qui montre que les parties prenantes étaient généralement satisfaites de la qualité des produits de recherche. Les personnes interrogées étaient encore plus positives sur ce point.

26. En outre, les participants à l'enquête devaient évaluer leurs attentes vis-à-vis des recherches de la Division. L'utilité pour les politiques publiques, la crédibilité et l'indépendance ont été renseignées comme les caractéristiques les plus importantes tandis que la promotion et l'utilité pour la programmation arrivaient en bas de la liste¹⁶. Les avis des membres du personnel et des parties prenantes externes se rejoignent, excepté pour ce qui est de la profondeur de l'analyse, à laquelle les parties prenantes externes accordaient plus d'importance que les membres du personnel. Cela étant, lors des entretiens et des discussions de groupe, les chercheurs de la Division ont exprimé des priorités similaires, ce qui témoigne d'une adéquation stratégique en ce qui concerne la qualité des produits de recherche du sous-programme 5.

27. Si l'on veut que les publications fassent la différence et contribuent à accroître les retombées du sous-programme, il convient de les utiliser à diverses fins, de la programmation à l'élaboration des politiques. Dans le cadre de l'enquête, les participants devaient indiquer s'ils avaient utilisé diverses publications et, si oui, comment ; il s'est avéré que les principales finalités étaient l'élaboration des politiques (23 %), la recherche (20 %), la formation (16 %), la planification (11 %) et la sensibilisation (11 %)¹⁷.

¹⁴ Ibid., annexe VIII, fig. 5.

¹⁵ Ibid., annexe VIII, fig. 6.

¹⁶ Ibid., annexe VIII, fig. 7.

¹⁷ Ibid., annexe VIII, fig. 8.

28. Il est ressorti des entretiens que les publications relevant du sous-programme 5 étaient utilisées comme documents de référence dans plusieurs débats d'orientation. Cependant, les parties prenantes n'ont pu donner que quelques exemples concrets des changements qui en avaient résulté sur le plan des politiques. Elles ont notamment cité la modification de la politique du tourisme du Mali et de la Somalie comme suite à la publication du *Rapport 2017 sur le développement économique en Afrique – Le tourisme au service d'une croissance transformatrice et inclusive*. Des données empiriques sur les contributions de cette publication aux débats d'orientation figuraient dans les rapports d'instituts de recherche comme la Brookings Institution et le Turin Centre on Emerging Economics, qui avaient utilisé le rapport pour souligner comment le tourisme pouvait favoriser la transformation structurelle en Afrique. Certains participants à l'enquête ont relevé qu'un rapport sur la facilitation du commerce avait été évoqué à Djibouti et qu'un rapport sur le degré de préparation au commerce électronique avait été mentionné dans les débats d'orientation au Burkina Faso, au Libéria, au Sénégal et dans des pays d'Asie et du Pacifique. Enfin, plusieurs pays, dont le Népal, les Tuvalu et le Vanuatu, s'étaient appuyés sur leurs profils de vulnérabilité nationaux pour prendre des décisions concernant la sortie de la catégorie des pays les moins avancés. Dans l'ensemble, il est apparu, comme on pouvait s'y attendre, que des publications spécifiques comme l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce et les profils de vulnérabilité nationaux contribuaient davantage à l'obtention de résultats immédiats en matière de politique.

29. Le nombre de téléchargements et de mentions des publications phares est également un indicateur de l'utilisation de ces publications. Le *Rapport sur le développement économique en Afrique* et le *Rapport sur les pays les moins avancés* sont tous deux très demandés sur le site Web de la CNUCED ; au 31 décembre 2017, les éditions de 2014 à 2017 de ces rapports avaient été téléchargées 266 752 et 92 023 fois, respectivement¹⁸. Un examen des données relatives au moteur de recherche Google Scholar a montré que des étudiants en science politique et en développement avaient aussi utilisé ces publications, dans une certaine mesure, pour faire des recherches, ce qui est un bon indicateur supplétif de la contribution de ces rapports aux débats d'orientation. Au mois d'avril 2018, les éditions de 2014 à 2017 du *Rapport sur le développement économique en Afrique* avaient été citées 13 fois tandis que les éditions de 2010 à 2013 avaient été mentionnées 107 fois. Pour les mêmes périodes, les éditions du *Rapport sur les pays les moins avancés* avaient été citées 27 et 57 fois, respectivement. Comme il y a un décalage temporel important entre la publication et la citation d'un rapport, ces chiffres devraient être utilisés comme niveau de référence pour les évaluations futures. Entre 2014 et avril 2018, le *Rapport sur le développement économique en Afrique* a été mentionné dans 283 articles de presse et le *Rapport sur les pays les moins avancés* dans 262 articles. Les évaluations précédentes des travaux de la CNUCED avaient montré que le manque de communication et de diffusion était l'un des principaux problèmes à régler dans le domaine de la recherche. À en juger par le nombre de téléchargements et de citations dans la presse, des progrès notables ont été accomplis à cet égard. La CNUCED doit continuer à s'inspirer de cette réussite.

30. La coopération technique est le deuxième grand domaine de travail relevant du sous-programme 5. C'est une composante relativement petite en termes de ressources humaines et financières. La part de la Division dans les dépenses de coopération technique annuelles de la CNUCED (environ 40 millions de dollars) est de 9 %¹⁹. Les réponses à l'enquête n'ont pas été présentées dans un tableau car 20 participants seulement ont indiqué avoir reçu des services de coopération technique au titre du sous-programme 5 ; plus de 90 % d'entre eux étaient satisfaits ou très satisfaits de la qualité de ces services. Cela concorde avec les réponses des questionnaires de satisfaction post-atelier examinées par l'équipe d'évaluation. Ainsi, les participants aux ateliers régionaux organisés à Addis-Abeba et à Manille ont attribué une note d'environ 4,5 sur 5 à la qualité, la pertinence et l'utilité des débats. Ils ont également jugé que ces ateliers étaient meilleurs que les produits de coopération technique similaires proposés par d'autres prestataires pour ce qui est du contenu, du professionnalisme, du caractère innovant et de la participation des parties prenantes.

¹⁸ Ibid., annexe V.

¹⁹ Ibid., annexe VII.

31. Les données issues des entretiens et de l'enquête ont montré que les produits de coopération technique relevant du sous-programme 5 sont très demandés et sont très prisés dans les débats d'orientation. Plusieurs parties prenantes ont indiqué y avoir eu recours aux fins de l'élaboration des politiques, de la planification et de la formation de tiers, entre autres. Des informations à cet égard n'étaient pas collectées systématiquement, mais quelques exemples éloquentes ont été mis en lumière dans l'enquête et les entretiens. Ainsi, l'Éthiopie avait utilisé l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce pour intégrer la question du commerce dans son plan national quinquennal. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel avait également employé cette étude pour élaborer son programme de partenariat pays pour l'Éthiopie et la Banque mondiale s'y était référée pour l'élaboration des politiques en Éthiopie. Un projet du Cadre intégré renforcé pour l'exportation de miel et de piment de l'Éthiopie vers l'Europe s'était soldé par l'approbation d'une proposition de l'Union européenne, que la Division s'emploie actuellement à finaliser. De plus, les projets relatifs aux indications géographiques et au manioc au Cambodge avaient été mentionnés en lien avec les changements d'orientation. Grâce aux contributions reçues, le Cambodge avait actualisé sa stratégie de développement de chaînes de valeur et la Gambie avait mis à jour ses politiques de développement de l'entrepreneuriat. Une nouvelle approche de la diversification des marchés au Cambodge, par exemple, avait été rattachée à un programme d'aide au développement du commerce.

32. Les consultations avec les parties prenantes ont également mis en lumière certaines lacunes et difficultés pesant sur l'exécution des activités de coopération technique, notamment en ce qui concerne la collaboration à la mise en œuvre des projets relevant du Cadre intégré renforcé. Certaines parties trouvaient que la Division ne faisait pas preuve de transparence et de bonne volonté lorsqu'elle communiquait des informations, même sur des questions relevant du domaine de compétence d'autres divisions, peut-être en raison de problèmes liés au partage de ressources. D'autres ont fait valoir qu'une meilleure collaboration entre les divisions pourrait aider à éviter les chevauchements d'activité. Enfin, certains partenaires majeurs ont indiqué que, s'ils étaient satisfaits de la qualité des produits réalisés, ils déploraient certains retards ; ils ont estimé que la collaboration et l'échange d'informations étaient les points faibles du sous-programme, avançant que l'insuffisance des ressources y était peut-être pour quelque chose.

33. Certaines parties prenantes ont laissé entendre que les petits projets de coopération technique pouvaient poser problème à la fois en termes d'efficacité, vu qu'ils n'avaient pas la portée nécessaire pour faire une différence, et d'efficience, vu que les procédures administratives restaient les mêmes. Elles ont salué les progrès récents accomplis dans la mise au point d'une démarche programmatique régionale globale.

34. La formation de consensus, y compris la normalisation, est le troisième grand domaine d'action du sous-programme 5. L'un des résultats escomptés des produits réalisés par la Division dans ce domaine est que les publications phares transparaissent dans les conclusions concertées adoptées par le Conseil du commerce et du développement. À cet égard, l'équipe d'évaluation a comparé les orientations recommandées figurant dans les publications phares avec les conclusions concertées du Conseil pour la période considérée et a constaté que les conclusions tenaient généralement compte des orientations. Les publications n'étaient pas mentionnées expressément dans les conclusions concertées adoptées en 2014 et en 2016, mais elles étaient toutes les deux citées dans les conclusions concertées et/ou les rapports de session en 2015 et en 2017. Quatre des cinq recommandations formulées dans le *Rapport 2015 sur le développement économique en Afrique – Libérer le potentiel du commerce des services en Afrique pour la croissance et le développement* et quatre des sept recommandations formulées dans le *Rapport 2017 sur le développement économique en Afrique* étaient prises en compte dans les conclusions concertées du Conseil. Les publications étaient également citées dans les rapports du Secrétaire général à l'Assemblée générale, en particulier en 2014. De même, les recommandations figurant dans le *Rapport 2015 sur les pays les moins avancés – Transformer l'économie rurale*, qui mettaient l'accent sur le fait qu'il restait important de renforcer les capacités productives et de promouvoir la transformation économique structurelle dans les pays les moins avancés, ont été soulignées à la réunion directive du Conseil. Enfin, le Département des affaires économiques et sociales a indiqué qu'il utilisait

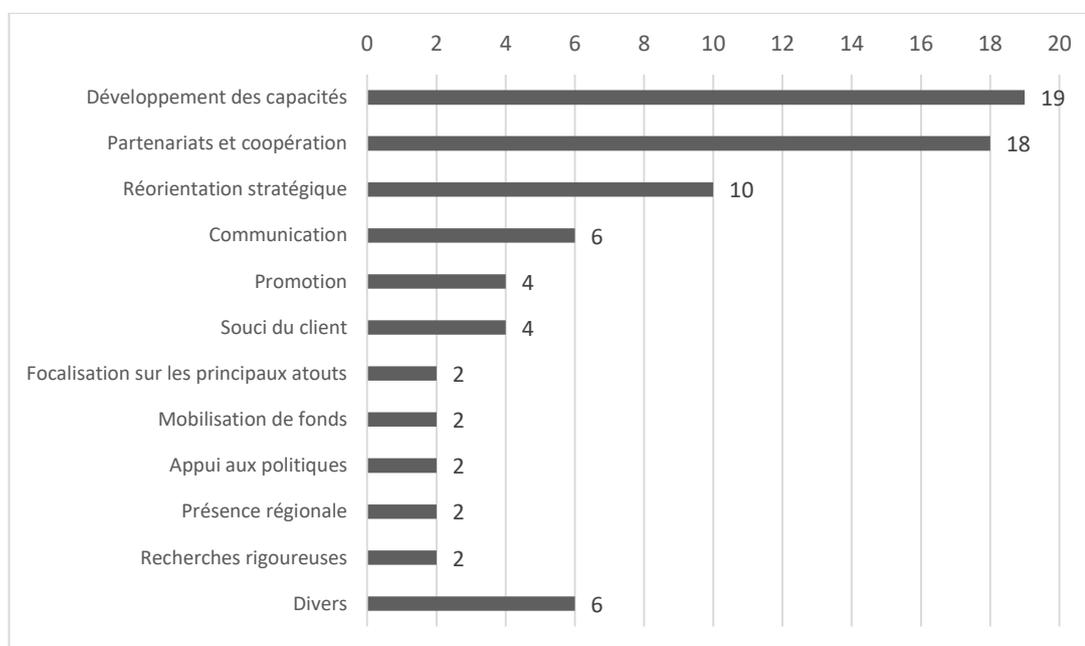
les profils de vulnérabilité nationaux établis dans le cadre du sous-programme 5 pour examiner la question de la sortie de la catégorie des pays les moins avancés.

35. Dans l'ensemble, la contribution des publications et des activités de coopération technique au règlement des problèmes liés au commerce et au développement a été jugée moyennement efficace, tant par les parties prenantes internes que par les parties externes. La note moyenne attribuée aux publications était de 58 sur 100, contre 53 sur 100 pour les activités de coopération technique (fig. 2). Cela peut sembler surprenant vu que, individuellement, tous les produits et services relevant du sous-programme 5 ont été jugés très favorablement. Cela s'explique peut-être par un décalage entre les besoins et les attentes des parties prenantes et les produits et les services fournis au titre du sous-programme 5 (voir la section A). Les recommandations des parties prenantes visant à accroître l'efficacité du sous-programme ont mis l'accent sur cet aspect. L'équipe d'évaluation a effectué une analyse textuelle, par l'intermédiaire du site Web Word Clouds, afin d'établir une liste de codes permettant d'analyser les recommandations qualitatives, laquelle a ensuite été utilisée pour créer un tableau de réponses manuellement (fig. 5)²⁰. Les recommandations visant à améliorer les résultats du sous-programme portaient avant tout sur les domaines suivants : développement des capacités (25 %) ; partenariats (23 %) ; réorientation stratégique (13 %). Les informations plus détaillées recueillies dans le cadre des entretiens allaient dans le même sens et laissaient penser que le manque de ressources associé à des cycles de production courts et à des rapports annuels couvrant des sujets très variés compromettrait la capacité de la Division d'apporter une aide appropriée en matière de suivi au titre du sous-programme 5. L'idée de réduire la périodicité des publications phares d'annuelle à biennale était accueillie de façon partagée par les parties prenantes : certaines y étaient défavorables, craignant que cela n'entraîne une diminution du budget alloué au sous-programme 5, tandis que d'autres estimaient que cette option pouvait permettre de dégager davantage de ressources pour la fourniture de services de coopération technique post-publication aux États membres et méritait d'être envisagée sérieusement.

Figure 5

Domaines visés par les recommandations des participants à l'enquête sur le sous-programme 5

(Nombre de mentions)



²⁰ Ibid.

36. Sur la base des informations exposées ci-dessus, l'équipe d'évaluation conclut que les produits et les services fournis au titre du sous-programme 5 sont généralement considérés comme de bonne qualité et que des progrès considérables ont été accomplis dans la réalisation des résultats escomptés. Toutefois, pour que le sous-programme se montre véritablement à la hauteur de ses ambitions, il peut être nécessaire de rééquilibrer son portefeuille d'activités entre les travaux de recherche et la coopération technique, ce qui a également des incidences sur les retombées et sur la viabilité.

D. Retombées et viabilité

37. La notion de retombées renvoie à la réalisation d'objectifs permettant d'apporter des avantages à long terme aux bénéficiaires, y compris des changements sur les plans institutionnel, directif et social ; quant à la viabilité, celle-ci désigne la capacité des bénéficiaires à poursuivre sur la voie des progrès accomplis. Une partie importante des travaux de la CNUCED concerne les pays visés par le mandat du sous-programme 5. Toutefois, la Division est la seule division dont les activités sont axées sur les pays confrontés à des contraintes structurelles, qui ont besoin d'une attention particulière.

38. La création d'une zone de libre-échange continentale en Afrique et du couloir Djibouti-Éthiopie sont deux réalisations importantes auxquelles la CNUCED a contribué pendant la période d'évaluation. La Division n'était pas la division chargée de mener les négociations, mais elle a néanmoins fourni des informations importantes relatives aux indications géographiques qui ont contribué aux négociations concernant la zone de libre-échange continentale. Elle a également participé à l'apport de connaissances et de contributions locales à cette division. S'agissant du couloir Djibouti-Éthiopie, l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce menée dans le cadre du sous-programme 5 constituait l'un des principaux aspects de la coopération technique assurée durant la mise en œuvre du projet. Le sous-programme 5 a également permis de mettre en place à Maurice et au Viet Nam des centres d'excellence sur la pêche, qui sont appelés à jouer un rôle important dans l'échange de connaissances sur ce secteur dans les régions concernées.

39. Les parties prenantes ont affirmé qu'elles avaient utilisé les travaux de recherche du sous-programme 5 comme documents de référence pour comprendre les nouvelles tendances et difficultés apparues dans le domaine du commerce et du développement, mais elles n'étaient pas en mesure de fournir des exemples de changements d'orientation opérés précisément à la suite de ces travaux. Ces informations n'étant pas systématiquement recueillies dans le cadre du sous-programme 5, il est en outre difficile de déterminer avec certitude quelles sont les avancées réalisées à cet égard, ce qui traduit de façon plus générale la difficulté qu'éprouve la CNUCED à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, comme cela a été relevé dans de précédentes évaluations de sous-programmes. Cependant, certaines données qualitatives portent à croire que de nombreuses mesures recommandées sont intégrées dans les politiques des États membres²¹. Par exemple, à la suite de l'élaboration d'études diagnostiques sur l'intégration du commerce, l'Éthiopie, la Gambie, le Mali, le Mozambique, le Niger et le Sénégal ont commencé à tenir compte du commerce dans leurs plans nationaux de développement. La création de centres d'excellence à Maurice et au Viet Nam a suscité un intérêt pour l'échange d'informations et l'apprentissage à l'échelle régionale. De même, l'Angola, le Bhoutan et la République démocratique populaire lao ont intégré des mesures recommandées par la CNUCED dans leurs stratégies de reclassement respectives. Au Vanuatu, l'assistance fournie par la CNUCED dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie nationale de transition sans heurts visait à appuyer la demande faite par le Gouvernement pour que le pays soit considéré comme un petit État insulaire en développement, plutôt que comme un État faisant partie des PMA. À titre d'exemple, un projet de renforcement des capacités mises en œuvre en Éthiopie et un projet relatif aux indications géographiques mené en République démocratique populaire lao ont aidé les agriculteurs à améliorer leurs résultats sur les marchés d'exportation en de café et de sucre de palme respectivement.

²¹ Voir A/71/75 et A/73/77.

40. L'évaluation ne semble pas indiquer que le sous-programme 5 soit sorti de son domaine de compétence de base ou que ses ressources soient trop éparpillées, mais plutôt qu'il faut prendre en compte la nécessité d'opérer des changements. Pour que les travaux entrepris puissent avoir de véritables retombées et des résultats durables, il faudrait consacrer suffisamment de temps à l'aide apportée aux États membres en matière de suivi. Il est peut-être plus important encore de revoir la conception des rapports phares, de manière à assurer une certaine continuité avec les précédents rapports, par exemple en fournissant des informations actualisées sur un ou plusieurs thèmes traités dans les précédents rapports ou en choisissant des sujets plus étroitement liés. Ces stratégies permettront non seulement de maintenir la dynamique d'une stratégie à effet de ricochet à plus long terme et de lui donner plus d'envergure, mais aussi de renforcer encore les capacités internes, de telle sorte que le personnel ne soit plus contraint de repartir de zéro pour chaque nouveau thème.

41. En ce qui concerne la viabilité, les données disponibles laissent entrevoir une amélioration des capacités techniques des pays visés en ce qui concerne la production et l'utilisation de moyens pour élaborer des politiques fondées sur des données factuelles. Pour autant, cette évolution n'a pas encore été systématisée au point de durer sans intervention extérieure. En outre, 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. De plus, étant donné que le succès du Programme 2030 dépend des résultats positifs obtenus dans les pays visés par le sous-programme 5, la nécessité de poursuivre l'appui apporté dans ce domaine est évidente.

42. Le sous-programme 5 applique principalement une stratégie de ricochet, dans laquelle la recherche, élément central, constitue la force d'impact qui provoque des vagues de sensibilisation à la nécessité d'un changement, qui, à leur tour, créent une demande de coopération technique. Ensemble, la recherche et la coopération technique conduisent à des débats, puis à la création de nouvelles normes et de nouveaux consensus et, enfin, à l'adoption de nouvelles politiques (fig. 1). Ces changements devraient permettre à terme d'améliorer le commerce et le développement dans les pays visés. Cependant, contrairement à d'autres divisions, dont les rapports traitent d'un seul thème fondamental, tel que l'investissement ou l'économie de l'information, la Division s'efforce de couvrir de nombreux domaines présentant un intérêt pour son public cible et, c'est pourquoi les thèmes de ses publications phares peuvent varier considérablement. En 2013-2018, les thèmes traités dans le *Rapport sur le développement économique en Afrique* étaient les suivants : dynamisme du secteur privé, investissement pour une croissance transformatrice, commerce des services, dynamique de la dette et financement du développement, tourisme et migrations. En 2013-2016, les thèmes abordés dans le *Rapport sur les pays les moins avancés* portaient sur la croissance créatrice d'emplois, le programme de développement pour l'après-2015, la transformation de l'économie rurale et le processus de reclassement. Ces sujets sont globalement liés, et ont des effets généraux, quoique dans des domaines quelque peu différents. Pourtant, il est difficile de maintenir leurs retombées à long terme, en particulier vu les ressources limitées de la Division qui doivent être injectées dans un cycle de production permanent. De fait, les consultations menées avec les parties prenantes ont révélé qu'avant même qu'un rapport soit publié, la Division devait commencer à travailler sur le rapport suivant. Il ressort clairement des entretiens que les ressources du sous-programme 5 n'étaient pas suffisantes pour lui permettre d'apporter une aide en matière de suivi.

43. Dans l'ensemble, l'évaluation conclut que, si les retombées des activités menées au titre du sous-programme 5 sont notables, il sera néanmoins indispensable de procéder à des ajustements stratégiques et de poursuivre les efforts en faveur du commerce et du développement dans les pays visés par le sous-programme.

E. Partenariats

44. Les partenariats sont essentiels à la réussite de tous les organismes des Nations Unies. Ils sont plus particulièrement importants pour la CNUCED, étant donné sa présence limitée sur le terrain. La CNUCED doit collaborer avec les bureaux des

coordonneurs résidents des Nations Unies et d'autres organismes partenaires afin d'étendre son influence et de mieux se faire connaître. Or, selon de nombreuses parties prenantes, l'organisation a toujours éprouvé des difficultés à former des partenariats et des réseaux, ce qui a été confirmé par les résultats médiocres de la Division dans ce domaine²². Ceci est valable à la fois pour la collaboration interne et pour la collaboration interinstitutions. Consciente de ce problème, la direction générale de la CNUCED et la direction de la Division ont récemment pris un certain nombre de mesures pour promouvoir la collaboration et les partenariats, par exemple en créant le Comité de publications interdivisions de la CNUCED, en proposant de publier le *Rapport sur le développement économique en Afrique* conjointement avec la Commission économique pour l'Afrique, en mettant en œuvre le projet TrainForTrade en Angola conjointement avec l'Union européenne et, en particulier, en créant le Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives. Le Groupe interinstitutions, dirigé par la CNUCED et constitué de 15 organismes résidents et non résidents du système des Nations Unies, contribuait activement à l'initiative « Unis dans l'action » en coordonnant la participation aux niveaux national, régional et mondial. Dans le cadre de ce groupe, la CNUCED participe, depuis septembre 2017, aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement dans 34 pays, y compris dans de nombreux PMA. Il reste néanmoins beaucoup à faire pour promouvoir l'institutionnalisation de la collaboration.

45. L'une des nouvelles questions traitées en 2017 concernait l'examen de l'action menée par le système des Nations Unies dans les pays. À cet égard, le rapport préliminaire du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux fins de la réalisation du Programme 2030 a été présenté en juin. La CNUCED a participé à ces travaux par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, et le document actualisé a été présenté aux États Membres à l'occasion d'une séance d'information tenue en octobre par la Secrétaire générale adjointe. Le deuxième rapport du Secrétaire général a été publié le 21 décembre 2017²³. Le futur rôle de la CNUCED sur le terrain doit encore être déterminé, en raison de sa présence généralement limitée dans les équipes de pays²⁴. Dans la résolution relative au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, adoptée en mai 2018 à l'occasion de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le Secrétaire général a été invité à piloter les efforts faits par les entités du système des Nations Unies pour le développement en vue de mettre en place une nouvelle génération d'équipes de pays, guidées dans leur approche par les besoins de chaque pays et adossées aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, qui ont été considérés comme les principaux instruments permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement à titre d'appui à la mise en œuvre du Programme 2030.

46. De nombreuses parties prenantes se sont fait l'écho de l'avis exprimé par les participants aux enquêtes, selon lesquels 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. Certaines 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. À cet égard, l'initiative prise en 2015 par le Cabinet du Secrétaire général en vue de créer un bureau régional à Addis-Abeba a déjà abouti à des résultats importants pour la CNUCED, comme la création de la zone de libre-échange continentale. D'autres parties prenantes ont fait observer qu'une présence physique n'était pas nécessaire dans le cas de partenariats solides. En dirigeant le Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives, la CNUCED encourage de fait la réalisation d'opérations conjointes avec la participation d'organismes résidents et non résidents. Les opérations conjointes élaborées au titre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement permettent de renforcer la

²² TD/B/WP(76)/CRP.2, annexe VIII, graphique 4.

²³ A/72/684-E/2018/7.

²⁴ La CNUCED est membre de 15 équipes de pays, dont sept sont en Afrique ou dans un PMA, mais elle est généralement représentée par des fonctionnaires du siège (voir <https://undg.org/about/un-country-level/>).

cohérence des politiques et de produire des résultats au niveau des pays. À l'avenir, le Groupe interinstitutions peut encore être transformé en mécanisme interinstitutions pour satisfaire aux réformes qu'il est envisagé d'introduire dans le cadre de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies »²⁵. Le Groupe interinstitutions jouerait alors un rôle particulièrement utile en contribuant au renforcement des capacités du système des Nations Unies à proposer des orientations intégrées et à renforcer l'intégration et la cohésion dans les pays afin d'élargir l'offre de compétences spécialisées de l'ensemble du système pouvant être proposée au niveau national²⁶.

47. L'analyse documentaire et les consultations des parties prenantes ont montré que, dans le cadre du sous-programme 5, il était généralement plus facile de créer des partenariats avec les bénéficiaires directs²⁷. Toutefois, plusieurs participants aux enquêtes ont fait observer que cette collaboration s'établissait essentiellement au niveau individuel, hormis certaines exceptions notables, comme le Cadre intégré renforcé et l'étude diagnostique sur l'intégration du commerce en Éthiopie, élaborée en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, et ont affirmé qu'il était nécessaire de renforcer l'institutionnalisation de ces partenariats. À cet égard, il était question d'accroître les partenariats institutionnels avec des organismes comme la Commission économique pour l'Afrique et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (toutes deux membres du Groupe interinstitutions).

48. Les personnes interrogées ont également relevé plusieurs obstacles et possibilités en matière de formation de partenariats. Premièrement, le fait que les ressources limitées mettent en concurrence divers organismes et programmes nuit à la promotion de la confiance et des partenariats. Deuxièmement, en dépit des similitudes entre les mandats et les thèmes traités, les écarts entre les niveaux de capacité, les visions stratégiques et les compétences créent de véritables obstacles qui affaiblissent la coopération. Troisièmement, les partenariats existants au niveau du siège ne sont pas toujours systématiquement reproduits au niveau local, et inversement. Quatrièmement, les partenariats avec les universités, les instituts de recherche et la société civile sont limités et essentiellement informels. Cependant, la Division s'est montrée disposée à renforcer encore ces liens afin d'intégrer les travaux de recherche de la CNUCED dans les débats sur les orientations.

49. Enfin, le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, qui appuie la mise en œuvre du Programme d'action d'Istanbul, traite en grande partie les mêmes sujets de fond que le sous-programme 5. La taille de ces deux unités administratives est à peu près la même. La CNUCED est dotée de capacités techniques nécessaires, mais n'est pas suffisamment représentée à New York, ce dont elle a besoin pour renforcer son influence ; au contraire, le Bureau du Haut-Représentant bénéficie d'une présence forte à New York, mais manque de capacités techniques. Une analyse textuelle des rapports du Bureau du Haut-Représentant a dressé un bilan en demi-teinte de l'utilisation des rapports de la CNUCED. Il a révélé un chevauchement considérable en 2014, qui s'est atténué au cours des années suivantes. En 2017, les liens se sont renforcés, mais n'ont pas été explicitement relevés dans le rapport du Bureau du Haut-Représentant. Au niveau de la CNUCED, il est nécessaire d'étudier les moyens par lesquels ces synergies pourraient être mieux institutionnalisées et exploitées. Selon l'évaluation, tout porte à croire que les États membres devraient demander à ce qu'une étude soit menée pour examiner plus précisément, tant du point de vue de l'efficacité que de celui de l'efficience, les relations et les synergies entre ces deux organismes, ainsi que leurs modalités de fonctionnement.

50. Dans l'ensemble, l'évaluation montre que le sous-programme 5 peut contribuer pour beaucoup à mobiliser les compétences techniques voulues et à créer des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de la CNUCED, de manière à renforcer son efficience, son efficacité, ses retombées et sa viabilité.

²⁵ Voir A/72/684-E/2018/7, par. 19 et 22.

²⁶ Ibid.

²⁷ TD/B/WP(76)/CRP.2, annexe VI.

F. Droits de l'homme et égalité des sexes

51. Des descriptifs de projet ont mis en avant le rôle important que joue la CNUCED pour mieux faire connaître et renforcer les retombées distinctes que peuvent avoir le commerce et le développement sur différents secteurs de la société, ce qui a été confirmé par les entretiens. En dépit du grand intérêt qui leur est accordé et de la volonté de les prendre en compte, les questions relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes restent largement négligées dans la conception du sous-programme 5 et des projets mis en œuvre, dans lesquels, souvent, elles ne sont pas analysées, ne font pas l'objet d'une planification et ne sont pas considérées comme une priorité. D'où la participation limitée des acteurs œuvrant pour les droits de l'homme et l'égalité des sexes, qui auraient pu contribuer à faire comprendre ces questions et à leur accorder la priorité dans les projets et le sous-programme. Pourtant, le souci d'équité est au cœur des activités de la CNUCED en général, et du sous-programme 5 en particulier. Cependant, l'augmentation, sur le plan interne et externe, de la demande de travaux de recherche et de services de coopération technique pour remédier au manque de données et de connaissances en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes, semble ouvrir de nouvelles perspectives. L'intérêt récemment suscité par le secteur de la pêche, par exemple, semble être dû en partie à la volonté d'aider les femmes, les jeunes et d'autres groupes défavorisés, qui sont surreprésentés dans ce secteur.

52. Pour ce qui est de l'égalité des sexes, le nombre de femmes est plus élevé parmi les administrateurs et le personnel de la Division que dans l'ensemble de la CNUCED, sauf aux postes de direction et de consultants (tableau). La Division devrait examiner les possibilités de remédier à ce déséquilibre.

Représentation des femmes parmi les fonctionnaires

	<i>Division de l'Afrique, des pays les moins avancés et des programmes spéciaux</i>			<i>CNUCED</i>		
	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Nombre total</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Nombre total</i>
	<i>(En pourcentage)</i>		<i>de fonctionnaires</i>	<i>(En pourcentage)</i>		<i>de fonctionnaires</i>
Administrateurs	60	40	25	66	34	335
Agents des services généraux	14	86	7	24	76	149
Consultants	80	20	45	59	41	422
Nombre total de fonctionnaires	52	25	77	531	375	906

53. Pour ce qui est de la contribution à la compréhension et à la promotion de l'engagement de l'ONU en faveur des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, les participants aux enquêtes ont attribué au sous-programme 5, en moyenne, 46 points sur un total de 100 points. Les membres du personnel ont été relativement plus sévères que les parties prenantes extérieures, ce qui peut être le signe qu'ils espéraient que le sous-programme 5 joue un plus grand rôle dans la promotion des droits de l'homme et de l'égalité des sexes.

54. Dans l'ensemble, l'évaluation tient compte des efforts déployés par la CNUCED et la Division en vue d'intégrer les questions relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes dans les nouveaux travaux de recherche et les publications récentes, ainsi que de la nomination de coordonnateurs pour les questions de genre et des activités de sensibilisation menées dans le cadre de la coopération technique (notamment le projet relatif aux indications géographiques mené au Bénin en faveur des productrices et les rapports phares qui accordent une attention accrue aux questions de genre), mais elle conclut qu'il faut améliorer la collecte de données ventilées par sexe et tenant compte des questions de genre, les méthodes et analyses tenant compte de ces questions et les activités de renforcement des capacités en la matière, et de renforcer les partenariats stratégiques et l'égalité des sexes au sein de la CNUCED.

III. Conclusions et recommandations

55. Selon l'évaluation, les activités exécutées au titre du sous-programme 5 contribuent de façon considérable à la réalisation de l'objectif assigné à celui-ci, à savoir la promotion de politiques nationales fondées sur des données factuelles et de mesures internationales d'appui au commerce, au développement économique et à la réduction de la pauvreté dans les pays visés. Elles ont renforcé l'efficacité de l'action menée à l'échelle internationale pour surmonter les difficultés anciennes et nouvelles rencontrées dans le domaine du commerce et du développement.

56. Chacun des produits obtenus par le sous-programme 5 est de bonne qualité, s'inscrit dans les mandats de la CNUCED et répond aux besoins des parties prenantes, mais le portefeuille d'activités du sous-programme dans son ensemble devrait être rééquilibré au profit de la coopération technique, afin de contribuer à renforcer les synergies dans les trois grands domaines d'action.

57. La stratégie à effet de ricochet employée dans le cadre du sous-programme 5, qui repose essentiellement sur les travaux de recherche, est rationnelle en soi, mais elle devrait être régulièrement réactivée pour maintenir une dynamique propice à des retombées durables.

58. La capacité des pays cibles à soutenir les efforts en faveur du commerce et du développement s'est améliorée, mais elle n'a pas encore atteint un stade où elle peut être jugée autosuffisante. Dans le cadre du Programme 2030, il serait donc nécessaire de poursuivre, voire de renforcer l'appui apporté.

59. Des mesures importantes ont récemment été prises par la CNUCED et dans le cadre du sous-programme 5 pour favoriser la création de partenariats, mais la présence de la CNUCED étant limitée sur le terrain, il est indispensable d'intensifier les efforts en ce sens pour gagner en visibilité et en influence.

60. Il est nécessaire d'intégrer les travaux du bureau régional pour l'Afrique dans la Division pour accroître l'efficacité, l'efficience et les synergies.

61. S'il a bien été rendu compte chaque année des activités et des produits réalisés au titre du sous-programme 5, il est évident que les résultats et les retombées des unes et des autres doivent régulièrement faire l'objet d'un suivi et de rapports. En l'absence d'un système de suivi et d'évaluation solide, il est impossible de déterminer avec la précision voulue les résultats et les retombées obtenus.

62. La Division a fait des progrès dans le domaine des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, mais elle devrait adopter une approche plus efficace et systématique de ces questions dans l'élaboration de ses futurs programmes.

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

a) La Division est encouragée à poursuivre ses efforts visant à rééquilibrer son portefeuille d'activités et à parfaire sa stratégie en mettant de plus en plus l'accent sur la coopération technique et l'aide en matière de suivi. La CNUCED devrait procéder à une évaluation en vue de revoir les plans de travail et les budgets, et s'en servir pour déterminer l'affectation ou la réaffectation des ressources entre les divisions ;

b) La Division devrait pleinement intégrer les questions relatives à la viabilité dans ses activités, en :

i) Introduisant une continuité thématique dans les travaux de recherche et une continuité en matière de programmes, dans la coopération technique ;

ii) Assurant un suivi périodique et en veillant aux synergies dans les activités de recherche et de coopération technique ;

c) La CNUCED et la Division devraient mettre au point des stratégies visant à mobiliser des ressources extrabudgétaires pour accroître les activités de coopération technique et pouvoir ainsi mieux répondre aux besoins des parties prenantes ;

d) La direction de la CNUCED et de la Division devraient élaborer un plan d'action général pour renforcer les partenariats et la collaboration au niveau institutionnel, en prenant les mesures suivantes :

- i) Renforcer les mesures visant à inciter les fonctionnaires à collaborer activement, aussi bien en interne qu'avec d'autres organismes des Nations Unies ;
- ii) Institutionnaliser et renforcer la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies ;
- iii) Accroître le nombre d'équipes de pays des Nations Unies dans les zones où la CNUCED mène des activités importantes ;

e) La CNUCED devrait envisager de donner à son bureau d'Addis-Abeba la forme d'une structure matricielle. Celui-ci continuerait de relever directement du Cabinet du Secrétaire général, mais aurait également des liens plus étroits avec le Directeur de la Division ainsi que l'obligation de présenter des rapports à ce dernier ;

f) La Division devrait instituer la collecte systématique de données sur les retombées et résultats visés par la Division, grâce aux mesures suivantes :

- i) Améliorer le système de suivi axé sur les résultats pour mieux évaluer les résultats et les retombées ;
- ii) Associer les États membres et les organismes partenaires aux activités de suivi et d'évaluation ;
- iii) Attribuer aux membres du personnel et aux partenaires des rôles et des responsabilités spécifiques en matière de gestion axée sur les résultats ;

g) La CNUCED et la Division devraient redoubler d'efforts et intégrer les questions relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes dans les activités menées pour mieux s'acquitter des mandats et engagements du système des Nations Unies.
