



# Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale  
25 juillet 2022  
Français  
Original : anglais

## Conseil du commerce et du développement

### Groupe de travail du plan-programme

#### et de l'exécution du programme

Quatre-vingt-quatrième session

Genève, 3-7 octobre 2022

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

## Évaluation externe du sous-programme 1 de la CNUCED : Mondialisation, interdépendance et développement<sup>1</sup>

### Résumé

À sa soixante et onzième réunion directive, le Conseil du commerce et du développement a pris note du rapport du Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme sur sa quatre-vingt-deuxième session et approuvé les conclusions concertées qui y figuraient, dans lesquelles le Groupe de travail avait déclaré attendre avec intérêt de pouvoir examiner l'évaluation du sous-programme 1 de la CNUCED sur la mondialisation, l'interdépendance et le développement (SP1) à sa quatre-vingt-quatrième session.

L'évaluation du SP1 a consisté à en apprécier les résultats généraux sur la période 2018-2021 à l'aune de critères d'utilité, d'efficacité, d'impact, d'efficience et de cohérence. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur : l'analyse et la triangulation de données collectées dans le cadre d'examen de documents, d'entretiens et de discussions en groupe de réflexion ; une enquête menée auprès d'États membres ; l'analyse de données et du contenu de documents. Il est ressorti de l'évaluation que, bien que les produits à livrer soient sélectionnés conformément au mandat du SP1 et alignés sur plusieurs des objectifs de développement durable (ODD), des parties prenantes ont émis des réserves quant à la portée thématique et à l'approche de certains des principaux produits, tels que les travaux du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement et le *Rapport sur le commerce et le développement*. Ces désaccords ont amoindri la contribution du SP1 au pilier « formation de consensus ». En revanche, les activités de coopération technique ont été jugées très utiles par toutes les personnes interrogées. Au cours de la période sur laquelle portait l'évaluation, toutes les publications dont l'élaboration était prévue sont effectivement parues, mais leur visibilité a diminué selon certains indicateurs. L'exécution des activités a été contrôlée conformément aux exigences du secrétariat, même si davantage d'indicateurs quantitatifs sur la diffusion des produits auraient pu être utilisés pour éclairer la mise en œuvre du SP1. Au cours de la période considérée, les produits du SP1 ont été les suivants : l'établissement du *Rapport sur le commerce et le développement 2019*, intitulé « Le financement d'une nouvelle donne écologique mondiale », qui a alimenté les débats sur le financement de l'action climatique au moment de la vingt-sixième session de la Conférence

<sup>1</sup> L'évaluation a été menée par une équipe indépendante, qui était composée comme suit : Niwa Dwitama, membre de la Mission permanente de l'Indonésie ; Helga Matos, membre de la Mission permanente du Portugal ; Aitor Pérez, consultant en chef chez Economistas de la Cooperación (Espagne). La documentation sur laquelle s'est appuyée l'équipe d'évaluation est présentée dans le document TD/B/WP(84)/CRP.2.



des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, tenue à Glasgow (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord) du 31 octobre au 13 novembre 2021 ; la mise au point d'une méthode d'estimation du montant des flux financiers illicites, qui permet de recueillir des données sur l'indicateur 16.4.1 des ODD et de combler ainsi l'une des lacunes du cadre de suivi des ODD ; l'élaboration d'un rapport analytique sur la soutenabilité de la dette au lendemain de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), rapport auquel il a été fait référence lors de débats de l'Assemblée générale et du Groupe des Vingt ; l'exécution d'activités d'appui à la coopération Sud-Sud, qui ont éclairé l'élaboration de politiques industrielles en Inde et en Afrique du Sud. Quant aux modalités de mise en œuvre, les membres du personnel chargé du SP1 ont déclaré qu'ils devaient « faire plus avec moins », mais l'évaluation n'a pas permis de savoir si des règles de hiérarchisation des priorités avaient été définies pour assurer l'utilisation efficace des ressources limitées du sous-programme. Des partenariats ont été noués avec des entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des acteurs des milieux universitaires. Ces partenariats ont abouti à l'établissement de publications conjointes, à la mise au point de méthodes et à l'établissement de rapports, entre autres produits. Des États membres ont demandé que les travaux consacrés au financement du développement dans le cadre du SP1 soient davantage intégrés aux débats des organes intergouvernementaux établis à New York et que la CNUCED renforce la cohérence de ses publications, notamment en resserrant la collaboration entre ses divisions. L'équipe d'évaluation a estimé que le programme du Système de gestion et d'analyse de la dette (SYGADE) était un programme de coopération technique à la fois utile, efficace et durable, mais elle a recensé des obstacles à la pérennité des résultats d'autres programmes de coopération technique.

L'équipe d'évaluation a recommandé : que des indicateurs de suivi de l'utilisation des produits de connaissance du SP1 soient élaborés et que certains produits soient réorientés de manière à mieux rendre compte des différents points de vue des parties prenantes ; que le comité des publications, qui relevait du Cabinet de la Secrétaire générale, supervise l'élaboration des publications phares et autres publications, que davantage de ressources humaines soient consacrées à l'approbation de principe des publications, que la nouvelle stratégie de communication, qui devait favoriser l'application du Pacte de Bridgetown, comporte des orientations sur l'harmonisation des messages des différentes divisions, et que des indicateurs de performance types sur le pilier « recherche et analyse » soient établis ; que les États membres parviennent à un accord plus concret sur la politique de publication et le plan de travail annuel de la CNUCED, et définissent plus clairement le mandat du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement.

## Introduction

1. La présente note expose les résultats de l'évaluation indépendante de l'exécution du sous-programme 1 de la CNUCED sur la mondialisation, l'interdépendance et le développement au cours de la période 2018-2022. Cette évaluation a été menée entre décembre 2021 et juin 2022. On trouvera dans la version intégrale du rapport d'évaluation des informations détaillées sur les constatations de l'équipe d'évaluation, la méthode employée et les résultats des activités d'évaluation<sup>2</sup>. Conformément à son mandat, l'équipe d'évaluation avait pour mission d'aider la CNUCED à faire le point sur son positionnement stratégique, sur la planification de ses activités, sur ses méthodes de gestion et sur l'exécution du SP1. Ses principaux buts étaient d'accroître la transparence du SP1 en analysant et en synthétisant ses résultats au regard des objectifs fixés, notamment en évaluant les projets menés au cours de la période considérée, et de favoriser l'apprentissage institutionnel pour éclairer l'élaboration du plan-programme suivant de la CNUCED.

2. La présente note s'articule comme suit : l'objet de l'évaluation est défini au chapitre I ; la méthode est décrite au chapitre II ; les constatations de l'équipe d'évaluation sont exposées au chapitre III ; les conclusions et recommandations de l'équipe d'évaluation sont présentées respectivement aux chapitres IV et V.

## I. Objet de l'évaluation

3. Dans le cadre du SP1, la CNUCED vise à : promouvoir l'adoption, à tous les niveaux, de politiques et de stratégies économiques propices à une croissance durable, à un développement inclusif et durable, au plein emploi et à la création d'emplois décents pour tous ; se saisir des questions liées à la dette et au financement du développement, et encourager à cet égard les efforts concertés de mobilisation de ressources aux niveaux national, régional et international ; contribuer à l'élimination de la pauvreté dans les pays en développement, en particulier dans les pays les moins avancés, notamment en favorisant la coopération Nord-Sud, qui est complétée par la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Pour atteindre ces objectifs, elle s'efforce, au titre des trois piliers de son action (« recherche et analyse », « formation de consensus » et « coopération technique »), de définir les besoins des pays et les mesures à prendre compte tenu de l'interdépendance des politiques relatives au commerce, au financement, à l'investissement, aux technologies et à la macroéconomie du point de vue de leurs effets sur le développement.

4. Les cinq grands objectifs du SP1 sont les suivants :

a) Aider les pays en développement à élaborer des stratégies de développement en proposant des mesures et des recommandations pratiques (politiques macroéconomiques et politiques de développement) ;

b) Promouvoir le resserrement de la coopération dans les domaines des stratégies de financement, de la soutenabilité de la dette et de la gestion de la dette (dette et financement du développement) ;

c) Renforcer la coopération et l'intégration entre les pays en développement en menant des travaux de recherche et d'analyse, en leur prêtant une assistance technique et en diffusant de bonnes pratiques (coopération économique et intégration entre les pays en développement) ;

d) Communiquer des statistiques et soutenir les efforts que font les pays pour développer leurs systèmes nationaux de statistique (statistiques et informations sur le développement) ;

e) Aider le peuple palestinien à élaborer des politiques et à renforcer les capacités institutionnelles de l'État, et approfondir la coopération internationale en faveur de l'atténuation des répercussions sociales et économiques de l'occupation (assistance au peuple palestinien).

<sup>2</sup> TD/B/WP(84)/CRP.2.

5. La Division de la mondialisation et des stratégies de développement de la CNUCED (DMSD) est chargée de l'exécution du SP1. Elle comprend quatre grands services, qui correspondent à ses quatre domaines de travail de portée mondiale, et un groupe chargé de l'assistance au peuple palestinien. Ces entités sont sous la supervision du Bureau du Directeur, de même que le Groupe de la formation et de l'information, qui aide le Directeur à diffuser les produits et les idées de la DMSD.

## II. Méthode

6. L'équipe d'évaluation a apprécié les résultats généraux du SP1 à l'aune de critères d'utilité, d'efficacité, d'impact, d'efficience et de cohérence en collectant des données primaires et en analysant les données secondaires à sa disposition. L'évaluation était articulée autour de trois grandes dimensions auxquelles se rapportaient 13 questions :

- a) Utilité stratégique et clarté conceptuelle : questions relatives à la cohérence interne, à l'utilité, au mandat, à l'alignement sur les objectifs de développement durable et à la prise en compte des droits de l'homme et du genre ;
- b) Contribution aux résultats : questions relatives aux réalisations, à l'impact et aux facteurs améliorant ou limitant les résultats ;
- c) Modalités d'exécution : questions relatives à la gestion, au suivi, à la cohérence avec les autres sous-programmes de la CNUCED, aux partenariats avec les autres entités des Nations Unies et à la durabilité.

7. L'évaluation a été divisée en 12 tâches regroupées en quatre phases, qui se sont chevauchées. La première phase a consisté en un examen des mécanismes internes de suivi, en des entretiens avec les chefs de la DMSD et en une analyse de jeux de données de la CNUCED. La deuxième phase a porté sur deux études de cas, l'une consacrée au *Rapport sur le commerce et le développement 2019* et à sa contribution à la formation d'un consensus international autour du financement de l'action climatique, l'autre au rapport du Secrétaire général sur la soutenabilité de la dette extérieure et le développement et à son influence sur le discours des États Membres et sur la résolution connexe de l'Assemblée générale<sup>3</sup>. La troisième phase a donné lieu à des consultations avec les parties prenantes, à une enquête auprès d'États membres (195 États contactés, 31 réponses valides et complètes reçues), à des réunions en groupe de réflexion avec des États membres et à des entretiens semi-directifs avec des membres du personnel de la CNUCED et d'autres entités des Nations Unies (31 participants à ces réunions et entretiens). La quatrième phase a eu pour objet des travaux de recherche documentaire, un examen de documents à distribution générale, un examen d'évaluations de projets, une analyse de citations et une analyse informatisée du contenu de certaines des principales publications élaborées au titre du SP1.

## III. Constatations

### A. Les produits à livrer sont sélectionnés conformément au mandat du sous-programme 1, mais des parties prenantes ont émis des réserves quant à la portée thématique de certains produits, à leur approche et à la contribution du sous-programme au pilier « formation de consensus »

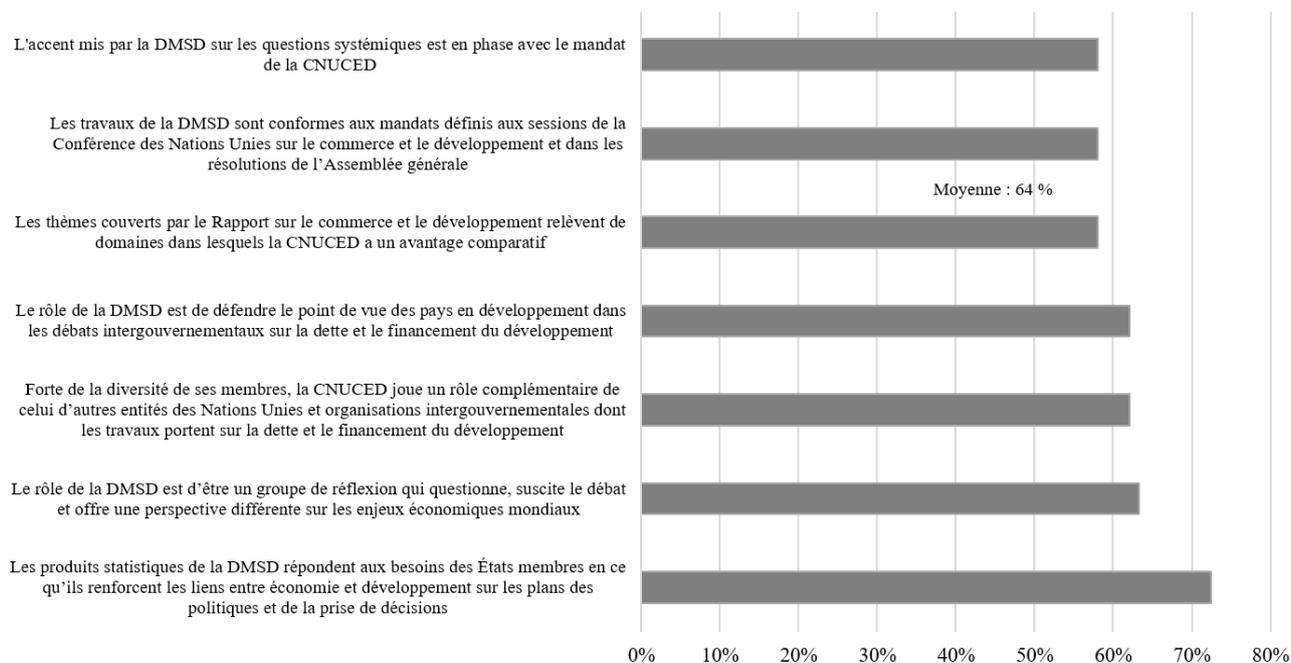
8. Les produits à livrer au titre du SP1 sont sélectionnés conformément aux mandats énoncés dans le Maafikiano de Nairobi et le Pacte de Bridgetown. L'équipe d'évaluation a toutefois relevé des désaccords majeurs entre parties prenantes quant à la pertinence des thèmes et des approches de certains de ces produits, comme les réunions du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement ou le *Rapport sur le commerce et le développement*. Ces désaccords ont aussi transparu dans les déclarations

<sup>3</sup> A/RES/76/193.

publiques des représentants de certains groupes régionaux et dans les réponses à l'enquête, puisque les taux d'approbation de certains des aspects fondamentaux du SP1, tels que l'orientation thématique et la conformité au mandat, n'étaient que légèrement supérieurs à 50 % (fig. 1).

Figure 1

**Retours des États membres sur l'utilité du sous-programme 1 : part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec diverses affirmations sur l'utilité du sous-programme**  
(En pourcentage)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

9. Bien que les produits attendus du SP1 soient prescrits par les États membres, les mandats sont en général suffisamment larges pour permettre à la CNUCED de sélectionner les thèmes en fonction des nouveaux enjeux, des tendances émergentes et des priorités de la DMSD. Le degré d'approbation des priorités et de l'approche de la CNUCED variait considérablement d'un État membre à l'autre. Les représentants de certains groupes régionaux ont estimé que le SP1 ne devait pas être axé sur les questions systémiques et que les travaux consacrés à ces questions faisaient double emploi avec ceux du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et de mécanismes établis à New York et non à Genève. Les représentants d'autres groupes régionaux ont au contraire jugé que la CNUCED contribuait utilement aux débats sur les questions systémiques, forte de la diversité de ses membres, de ses traditions et de sa mission bien définie, qui consistait à aider les pays en développement à participer plus équitablement à l'économie mondiale. À cet égard, le secrétariat a souligné qu'aucune autre entité des Nations Unies n'avait pour mandat d'analyser aussi exhaustivement que la CNUCED les enjeux économiques mondiaux.

10. De la même manière, le style de certaines publications, telles que le *Rapport sur le commerce et le développement*, et certains débats organisés au titre du SP1, comme ceux du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement, ont été critiqués par des parties prenantes, qui ont estimé que la CNUCED adoptait des positions fermes sur des questions politiquement et idéologiquement sensibles, et soutenait ces positions avec un style provocateur, qui desservait l'objectif de la formation de consensus. La DMSD a fait remarquer que le style des publications, notamment celui de l'aperçu général du *Rapport sur le commerce et le développement*, était très apprécié par les lecteurs, et plusieurs parties prenantes ont confirmé que l'approche adoptée dans ces documents était propice à la réflexion et au débat sur des questions économiques d'une grande importance aux yeux des pays en développement, questions intrinsèquement controversées.

11. Évoquant la position qu'elle adoptait dans certains débats, la DMSD a déclaré qu'elle portait la voix des pays en développement. La priorité accordée au développement et aux besoins des pays en développement était au cœur du mandat de la CNUCED et beaucoup de participants à l'évaluation ont estimé que l'examen de questions macroéconomiques du point de vue des pays en développement était une contribution unique du SP1. Toutefois, certaines parties prenantes ont souligné que le secrétariat d'une institution intergouvernementale devait animer les discussions de manière à favoriser le consensus entre groupes régionaux et ont mis en avant des débats davantage fondés sur l'analyse de données factuelles. Elles ont reproché aux responsables du SP1 d'adopter une position tranchée dans les débats et d'accentuer la polarisation des pays, reproches que certains États membres ont exprimés officiellement.

12. Compte tenu des désaccords observés parmi les États membres et au sein du secrétariat sur des aspects fondamentaux du SP1, l'équipe d'évaluation a attiré l'attention de diverses personnes interrogées sur la vision selon laquelle la DMSD était un groupe de réflexion. Si la DMSD jouait le rôle d'un groupe de réflexion dont l'objectif était de mettre les idées issues de ses travaux d'analyse à l'ordre du jour, son indépendance dans le choix des thèmes et des approches ne devrait pas être restreinte, et même le style provocateur ou mordant de certains produits, tels que l'aperçu général du *Rapport sur le commerce et le développement*, pouvait être encouragé s'il offrait une plus grande visibilité aux idées exprimées et dynamisait les débats mondiaux. Certaines personnes interrogées ont souligné que de nombreux groupes de réflexion internationaux contribuaient aux débats intellectuels en adoptant divers points de vue, mais que la DMSD n'était pas l'un d'entre eux. Plusieurs parties prenantes ont rappelé que la CNUCED était une conférence internationale et que l'aperçu général du *Rapport sur le commerce et le développement* était un document délibératoire, dont la valeur dépendait du crédit qu'y accordaient les États membres. Selon elles, la DMSD devait présenter les débats de manière objective et jouer le rôle de modératrice, conformément à l'objectif qu'avait la CNUCED de favoriser la formation de consensus. De l'avis d'autres personnes interrogées, les tensions suscitées par les propositions des différentes entités des Nations Unies faisaient partie intégrante des débats intergouvernementaux, mais pour que les discussions aboutissent à un consensus, les documents de ces entités devaient être fondés sur des données factuelles et rédigés dans un style adapté au caractère universel de l'ONU.

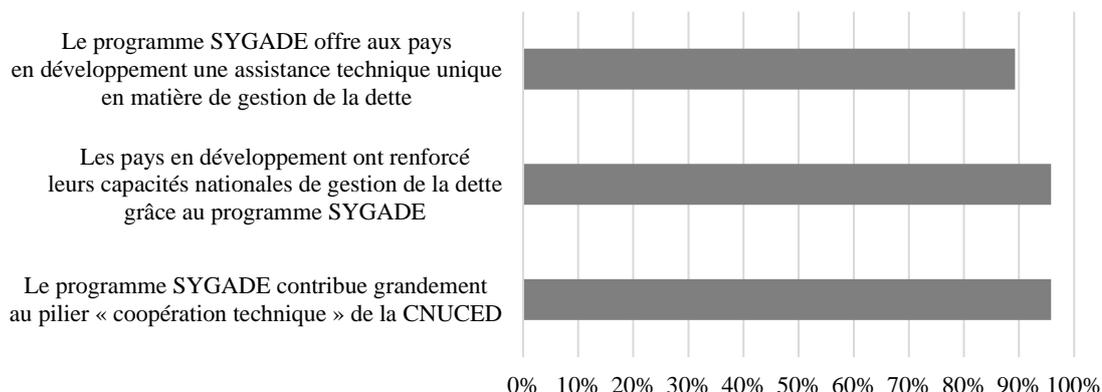
## **B. Les activités de coopération technique menées au titre du sous-programme 1 ont été jugées très utiles aux pays bénéficiaires**

13. Ainsi qu'il est ressorti de l'examen des évaluations de projets, les parties prenantes considéraient que le mandat de la CNUCED, ses vastes connaissances théoriques et sa longue expérience étaient la clef de son avantage comparatif, et cet avantage était renforcé par la perception qu'avaient les parties prenantes d'une organisation plus neutre que les institutions de Bretton Woods. Le constat valait surtout dans le domaine de la dette, où d'autres institutions étaient considérées comme partiales dans leurs travaux. Quant à la coopération technique, les participants aux réunions en groupe de réflexion et aux entretiens ont unanimement affirmé que le programme SYGADE était adapté aux besoins des pays en développement (fig. 2).

Figure 2

**Retours des États membres sur le programme du Système de gestion et d'analyse de la dette : affirmations les plus largement approuvées (part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec diverses affirmations sur le programme)**

(En pourcentage)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

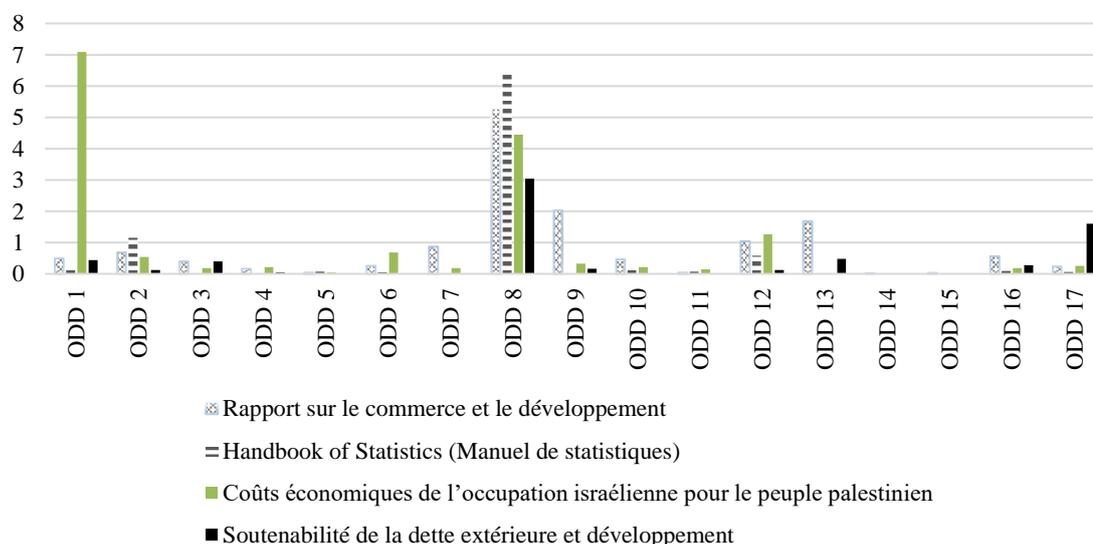
**C. Le mandat et les produits du sous-programme 1 sont alignés sur plusieurs objectifs de développement durable, et la Division a joué un rôle clef dans le suivi de l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment en sa qualité d'entité responsable de l'indicateur sur les flux financiers illicites**

14. Les travaux conduits au titre du SP1 sont alignés sur les ODD à trois égards. Premièrement, le SP1 est, de par sa nature, étroitement aligné sur les ODD économiques et institutionnels (8, 9, 10, 16 et 17), et l'analyse du contenu de plusieurs publications phares a confirmé cet alignement, en particulier sur l'ODD 8. Deuxièmement, le Service des statistiques et de l'information sur le développement, aujourd'hui devenu le Service des statistiques, fait partie des entités des Nations Unies chargées d'assurer le suivi du Programme 2030 et d'en favoriser l'application. Troisièmement, le Service a pour mission de suivre en particulier les progrès accomplis dans la réalisation des ODD plus directement liés au mandat du SP1, comme en témoigne le document *SDG Pulse* (fig. 3).

Figure 3

**Références aux objectifs de développement durable dans les principaux documents et les principales publications du sous-programme 1**

(Nombre de mots clefs pour 1 000 mots)



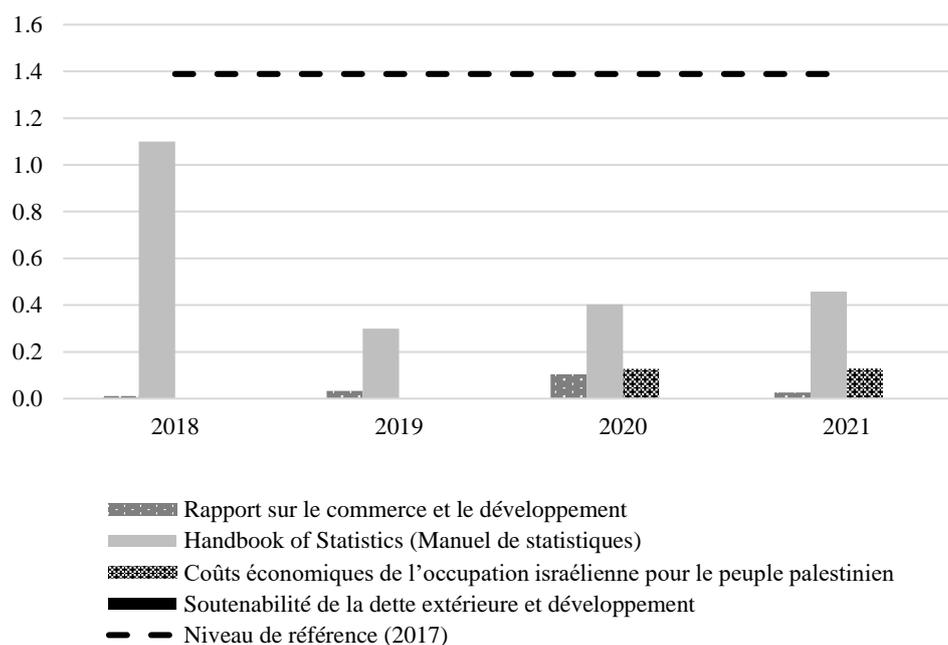
Source : Équipe d'évaluation indépendante.

**D. Les questions de genre ont systématiquement été prises en compte dans le cadre des projets de coopération technique et le sont de plus en plus dans les produits statistiques, tandis que les considérations relatives aux droits de l'homme l'ont été dans certains produits et certaines activités de collaboration, mais il reste à déterminer comment leur intégration peut être systématisée dans le travail quotidien**

15. En ce qui concerne la coopération technique, les procédures d'approbation internes prévoient que les questions de genre doivent être prises en compte au stade de la conception des projets. Les personnes interrogées ont toutefois fait savoir que l'attention portée à ces questions était minimale. Il est ressorti de l'examen d'évaluations de projets de coopération technique : que la prise en compte des questions de genre était parfois totalement absente de la conception des projets ou ne consistait qu'à imposer des quotas et à veiller à la représentation équilibrée des sexes parmi les participants ; que les obstacles à l'égalité des sexes n'étaient pas systématiquement recensés et pris en considération, et que, dans certains cas, aucune suite n'était donnée, après la phase d'élaboration, aux évaluations de l'intégration des questions de genre. Cette absence de suite donnée était due au temps nécessaire pour mener à bien les tâches prévues. Dans le cadre des travaux de recherche économique, des analyses axées sur le genre étaient réalisées, mais les personnes interrogées ont fait observer que la prise en compte des questions de genre et des droits de l'homme prenait du temps et que, de plus en plus, les ressources étaient sollicitées à l'extrême. La Division a tenté de surmonter ces contraintes en collaborant avec d'autres divisions, notamment à la mise en œuvre de programmes de formation et à la création d'indicateurs. Le Service des statistiques et de l'information sur le développement était le service dont les publications intégraient le plus systématiquement une dimension de genre, car des efforts étaient faits pour ventiler les données par sexe. Les considérations relatives aux droits de l'homme n'étaient pas prises en compte de manière uniforme dans les travaux de la DMSD et il restait à déterminer comment leur intégration dans le travail quotidien de la Division pouvait être systématisée. Quoi qu'il en soit, les occasions de collaboration ont été saisies lorsque c'était possible et la DMSD avait tenu des débats conceptuels sur le droit au développement (fig. 4).

Figure 4  
**Références aux questions de genre dans les principaux documents et les principales publications du sous-programme 1**

(Nombre de mots clefs pour 1 000 mots)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

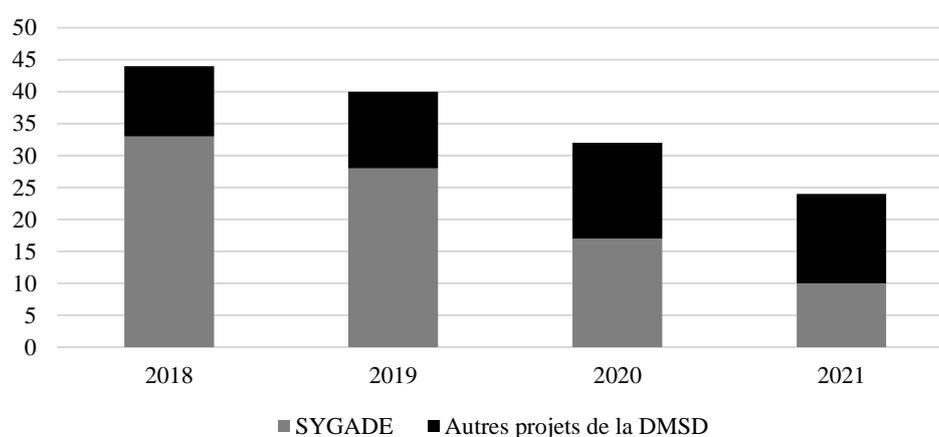
## E. Toutes les publications dont l'élaboration était prévue sont effectivement parues, mais leur visibilité a diminué

16. Au cours de la période sur laquelle portait l'évaluation, une large majorité des produits prévus par le SP1 ont été livrés conformément aux budgets-programmes, selon des données issues d'Umoja, y compris un nombre croissant de publications (28 en 2021 contre 23 en 2018). La pandémie a entraîné des changements au niveau des activités programmées et des produits attendus, notamment le report de plusieurs manifestations prévues pour 2020, en plus de perturber l'exécution de certaines activités de coopération technique. En outre, la communauté internationale a été demandeuse d'informations actualisées sur les répercussions économiques de la pandémie et certains produits, dont des rapports annuels, ont été adaptés en conséquence. Quant à la coopération technique, l'équipe d'évaluation a observé une tendance baissière du nombre de projets, de pays bénéficiaires et de pays donateurs, ainsi qu'une diminution de la part des projets relatifs au programme SYGADE dans le nombre total de projets (fig. 5). Il ne faut cependant pas en déduire que le programme SYGADE a perdu en efficacité, car celui-ci demeure opérationnel au-delà de la période de mise en œuvre des différents projets, et les indicateurs de performance du SYGADE ont au contraire évolué à la hausse. De surcroît, les ressources extrabudgétaires affectées au SP1 ont augmenté au cours de la période couverte par l'évaluation, en termes absolus comme en termes relatifs, selon des données fournies par la CNUCED. Enfin, les parties prenantes aux projets de coopération technique ont généralement estimé que les activités étaient alignées sur les objectifs fixés, ainsi qu'il ressortait de l'examen des évaluations de projets.

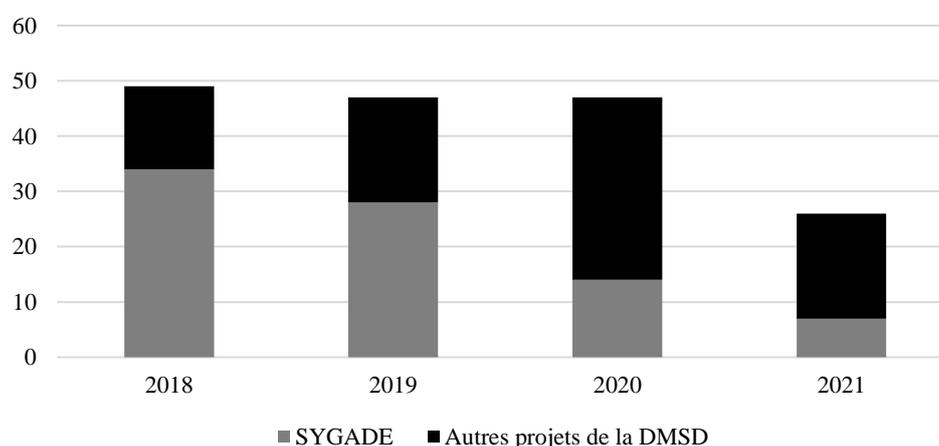
Figure 5

### Projets de coopération technique menés au titre du sous-programme 1 : nombre de projets, de pays bénéficiaires et de pays donateurs

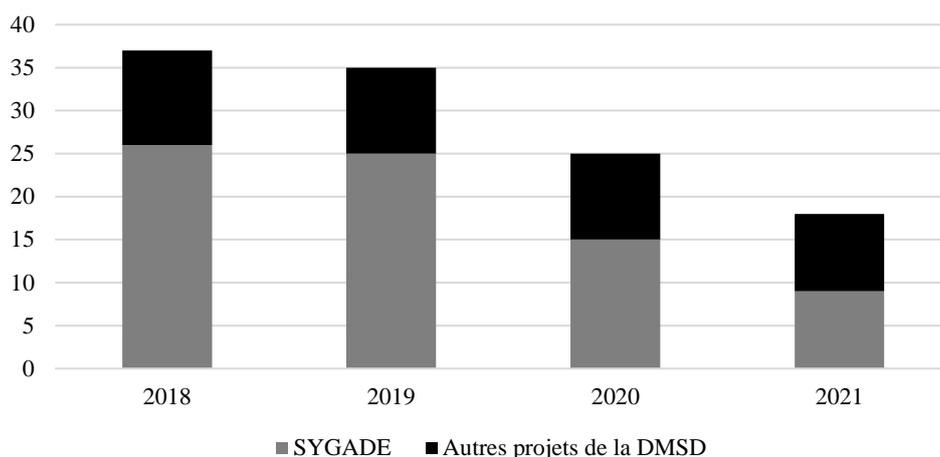
#### a) Projets



#### b) Pays bénéficiaires



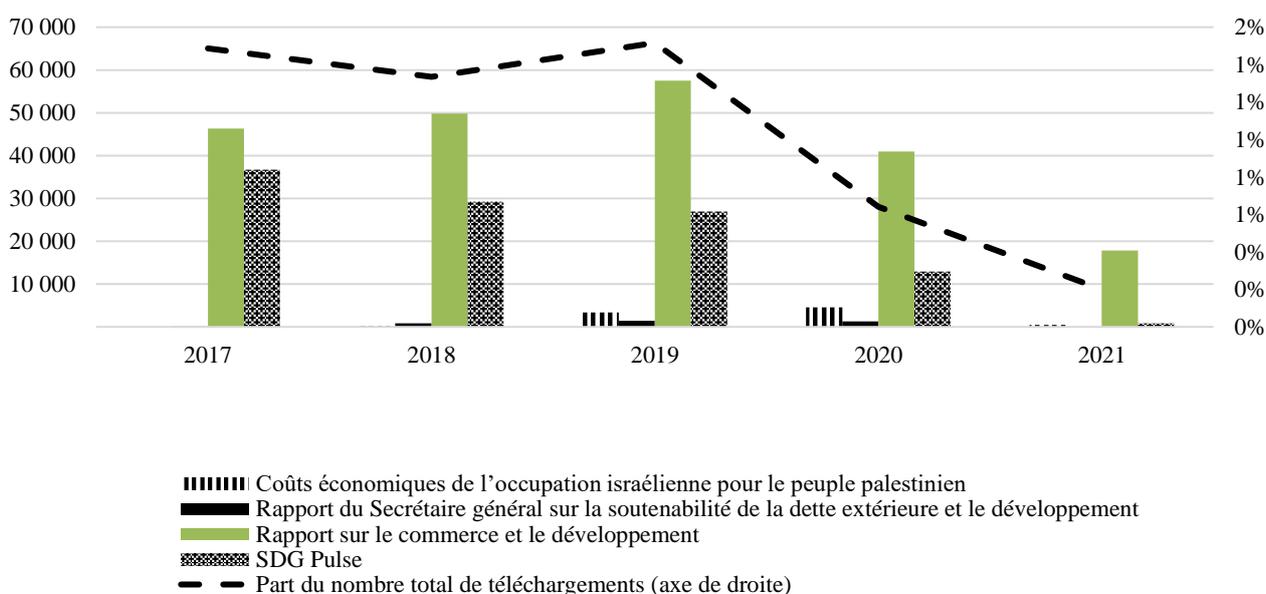
c) Pays donateurs



Source : CNUCED.

17. La DMSD ne collecte pas de données sur la diffusion et l'utilisation de ses produits de connaissance. Les chefs ont déclaré que beaucoup de temps était consacré à l'élaboration des produits et qu'il en restait peu à accorder aux activités de promotion. L'équipe d'évaluation a constaté que la part des principales publications du SP1 dans le nombre total de téléchargements des documents de la CNUCED était en baisse. Elle a aussi observé que le *Rapport sur le commerce et le développement* était la publication la plus téléchargée et que le nombre de téléchargements du *Handbook of Statistics* (Manuel de statistiques) avait diminué au cours de la période considérée. Cela dit, les utilisateurs des produits du Service des statistiques et de l'information sur le développement ont tendance à consulter directement les données dont ils ont besoin en ligne plutôt que de télécharger les rapports (fig. 6).

Figure 6  
**Nombre de téléchargements des principales publications du sous-programme 1 depuis le site Web de la CNUCED et part du nombre total de téléchargements**  
 (Nombre et pourcentage)



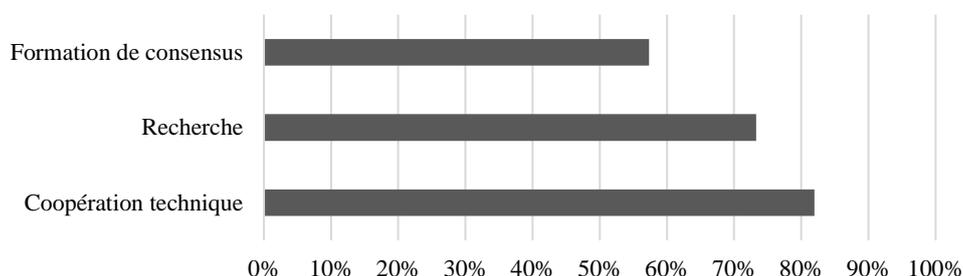
Source : CNUCED.

18. Les membres de la DMSD ont généralement insisté sur l'importance des travaux de recherche, mais les retours les plus positifs des États membres concernaient les activités de coopération technique (fig. 7).

Figure 7

**Retours des États membres : part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec des affirmations positives sur les trois piliers des travaux de la CNUCED**

(En pourcentage)



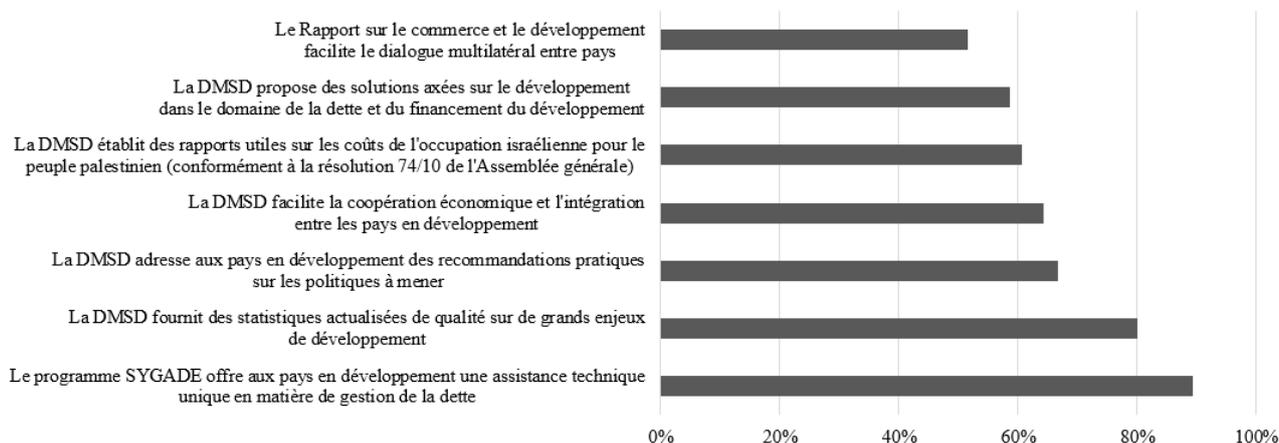
Source : Équipe d'évaluation indépendante.

19. En ce qui concerne la formation de consensus, certains participants aux réunions en groupe de réflexion et aux entretiens ont déclaré que les débats tenus aux sessions du Conseil du commerce et du développement n'étaient pas productifs, car bien souvent, les rapports, y compris le *Rapport sur le commerce et le développement*, ne donnaient pas lieu à l'adoption de conclusions concertées au titre du point de l'ordre du jour consacré à l'interdépendance et ne recevaient guère d'attention dans d'autres contextes. Parmi toutes les affirmations sur l'efficacité du SP1, la moins largement approuvée concernait la contribution du *Rapport sur le commerce et le développement* à la formation de consensus, tandis que beaucoup de personnes interrogées ont souligné l'efficacité des travaux techniques du programme SYGADE et des activités du Service des statistiques et de l'information sur le développement (fig. 8).

Figure 8

**Retours des États membres sur l'efficacité du sous-programme 1 : part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec diverses affirmations sur l'efficacité du sous-programme**

(En pourcentage)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

20. Des personnes interrogées ont déclaré qu'il fallait rétablir et renforcer le rôle de négociatrice de la CNUCED. À cet égard, elles se sont montrées optimistes, notamment parce que le mécanisme intergouvernemental avait été revitalisé à la suite de la quinzième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, comme en témoignaient le regain de participation des États membres aux réunions intergouvernementales et l'accent mis dans le Pacte de Bridgetown sur la transformation du multilatéralisme. De surcroît, certaines personnes interrogées ont relevé des signes d'une participation croissante de la CNUCED aux travaux de mécanismes établis à New York, notamment à ceux du Groupe mondial d'intervention en cas de crise alimentaire, énergétique et financière.

## F. Des éléments montrent que les activités du sous-programme 1 ont un certain retentissement aux niveaux national et intergouvernemental

21. Les activités de coopération Sud-Sud menées au titre du SP1 ont influencé l'élaboration des politiques industrielles en Inde et en Afrique du Sud. De la même manière, la position de certains pays en développement sur les questions de politique industrielle soulevées dans le cadre de négociations multilatérales a été influencée par des études de la DMSD, auxquelles certains de ces pays ont même fait référence. Au niveau intergouvernemental, plusieurs résultats étaient attribuables aux travaux du SP1, comme souligné par le secrétariat dans les budgets-programmes. Le *Rapport sur le commerce et le développement 2019*, intitulé « Le financement d'une nouvelle donne écologique mondiale », était considéré comme le produit le plus influent que le Service des politiques macroéconomiques et des politiques de développement ait élaboré depuis 2018. Il avait été mis en lien avec des initiatives de développement plus larges de l'ONU, comme l'Initiative pour le financement du développement à l'ère de la COVID-19 et après, le Schéma directeur des Nations Unies en matière de recherche pour le redressement post-pandémique et les objectifs de financement de l'action climatique définis dans le Pacte de Glasgow pour le climat. Des personnes interrogées ont également salué les travaux que le Service des statistiques et de l'information sur le développement avait consacrés à la mise au point d'une méthode d'estimation du montant des flux financiers illicites afin de recueillir des données sur l'indicateur 16.4.1 des ODD et de combler ainsi l'une des lacunes du cadre de suivi des ODD. Le Service avait aussi apporté une assistance technique à des pays d'Afrique subsaharienne pour les aider à tester une méthode de suivi de la fuite illicite de ressources et se doter des capacités nécessaires pour appliquer cette méthode. Les travaux d'analyse de la dette menés par le Service de la dette et du financement du développement au lendemain de la crise de la COVID-19 avaient été examinés par la Commission économique et financière de l'Assemblée générale et le Groupe des Vingt, et des membres de la DMSD ont déclaré que des idées issues du SP1 avaient inspiré la proposition d'initiative mondiale d'allègement de la dette avancée par le Premier Ministre pakistanais.

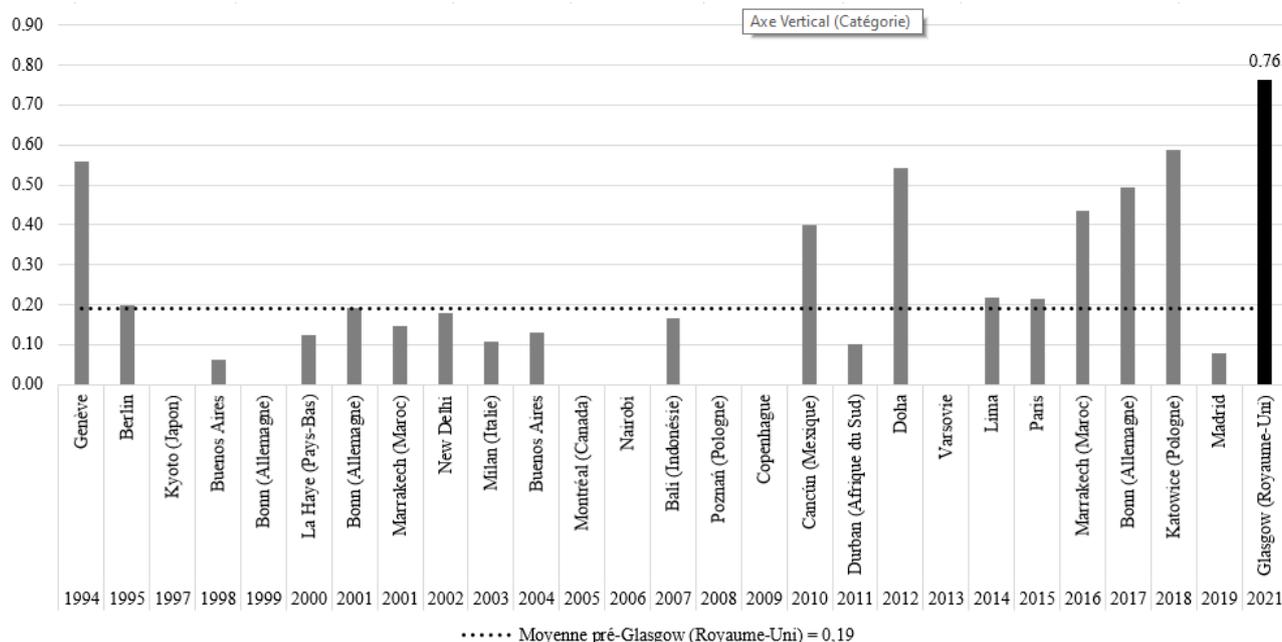
22. L'équipe d'évaluation a procédé à deux études de cas approfondies, l'une consacrée aux propositions sur la soutenabilité de la dette et le développement, l'autre à la nouvelle donne écologique mondiale, telle que décrite dans le *Rapport sur le commerce et le développement 2019* et présentée à la vingt-sixième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Il est ressorti de la première étude que le rapport du Secrétaire général sur la soutenabilité de la dette extérieure et le développement avait servi de référence aux États Membres durant les négociations dont avaient fait l'objet les résolutions adoptées à la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale, y compris la résolution sur la soutenabilité de la dette extérieure et le développement, et qu'il avait été demandé à la DMSD de fournir des services consultatifs pendant ces négociations<sup>4</sup>. La deuxième étude n'avait permis de confirmer que partiellement les résultats présentés dans les budgets-programmes, mais il avait été fait référence à une nouvelle donne écologique mondiale dans les débats du Parlement européen et à la vingt-sixième session de la Conférence des Parties, dont le document final était sensiblement différent de ceux des précédentes sessions quant à l'utilisation de termes évoquant une nouvelle donne écologique mondiale. En effet, l'analyse du rapport de la vingt-sixième session a révélé que ces termes étaient considérablement plus fréquents que dans les rapports des précédentes sessions (fig. 9).

<sup>4</sup> A/75/281.

Figure 9

### Rapports des sessions de la Conférence des Parties : fréquence des termes évoquant une nouvelle donne écologique mondiale

(Nombre de mots clés pour 1 000 mots)

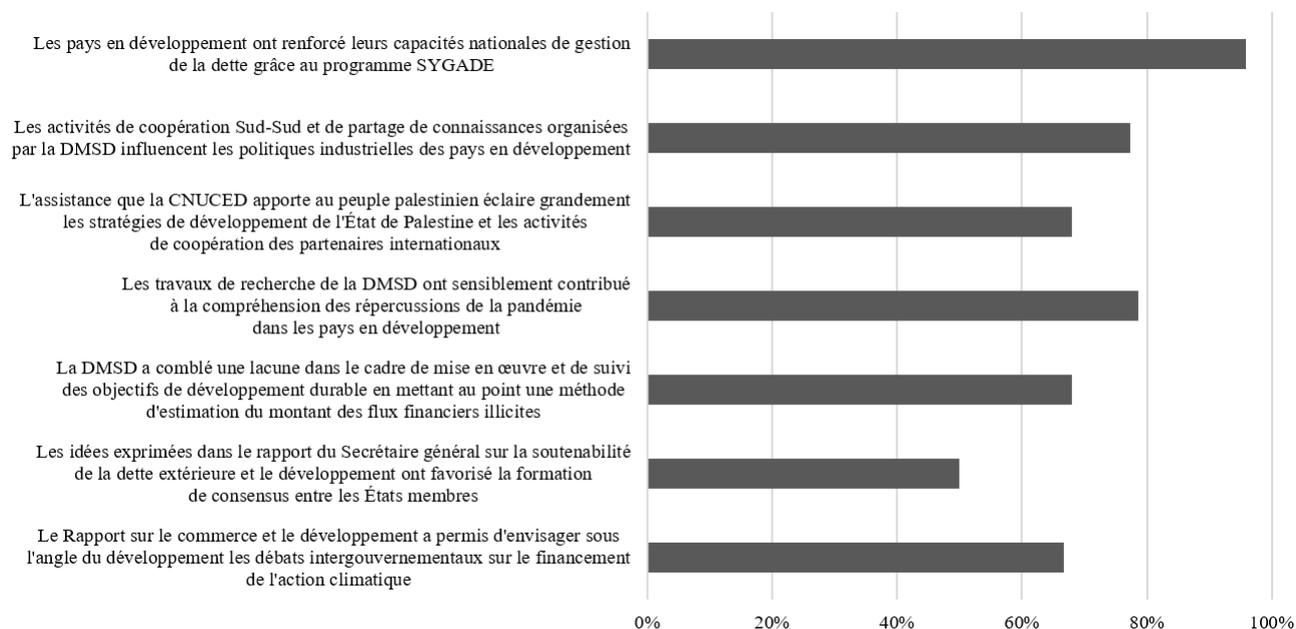


Source : Équipe d'évaluation indépendante.

23. Le rapport de la vingt-sixième session de la Conférence des Parties comporte 21 occurrences de six termes utilisés dans le *Rapport sur le commerce et le développement 2019* (contre 3,44 mots en moyenne pour les rapports des sessions tenues entre 1994 et 2019) (nombre d'occurrences entre parenthèses) : priorités nationales (2) ; transition juste (5) ; politiques budgétaires (1) ; investissement public (2) ; réglementation (3) ; banque de développement (8). La fréquence de ces mots dans le dernier rapport est quatre fois plus élevée que dans les précédents rapports, une différence statistiquement significative d'après le test du khi-carré. Enfin, près de 70 % des représentants d'États membres interrogés étaient d'accord pour dire que plusieurs impacts escomptés du SP1 s'étaient matérialisés, comme celui du *Rapport sur le commerce et le développement* sur les débats intergouvernementaux relatifs aux changements climatiques, tandis que 50 % ont déclaré que les idées exprimées dans le rapport du Secrétaire général sur la soutenabilité de la dette extérieure et le développement avaient favorisé la formation de consensus entre les États Membres (fig. 10).

Figure 10

**Retours des États membres sur l'impact du sous-programme 1 : part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec diverses affirmations sur l'impact du sous-programme**  
(En pourcentage)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

### **G. Les solides capacités statistiques de la CNUCED, la collaboration intradivisionnelle et les activités de coopération technique axées sur des domaines de recherche de prédilection ont favorisé l'obtention de résultats, mais l'étendue des thèmes choisis, la nature de ces thèmes et le manque de collaboration interdivisionnelle ont restreint l'efficacité des travaux**

24. Les activités de coopération technique menées au titre du SP1 ont été grandement appréciées par les États membres. Leur efficacité est due à l'adoption d'une approche axée sur la demande et aux liens avec le pilier « recherche et analyse », autour duquel des compétences d'une nature particulière ont été développées et ont stimulé la demande des pays en développement. Le programme SYGADE a été l'initiative de coopération technique la plus vaste de la DMSD au regard de la durée et du budget. Son fonds d'affectation spéciale multidonateur, créé en 2003 pour faire transiter tous les fonds des pays donateurs et bénéficiaires par un unique cadre de gestion axée sur les résultats, qui couvre tous les projets nationaux, a été l'un des facteurs du succès de l'initiative. Ce système va sans doute être appliqué à d'autres activités de coopération technique, car un tel fonds présente des avantages évidents sur les plans de l'efficacité (un seul cadre de résultats et un rapport pour toutes les parties prenantes) et de la transparence (toutes les parties prenantes échangent avec les responsables du programme par l'intermédiaire d'un groupe consultatif).

25. En ce qui concerne le pilier « recherche et analyse », les personnes interrogées ont mentionné à maintes reprises les trois facteurs suivants : capacités statistiques, collaboration entre les divisions et étendue des thèmes choisis. Le Service des statistiques et de l'information sur le développement a non seulement créé des produits statistiques et collaboré au renforcement des capacités des pays en développement, mais également mis au point des méthodes en réponse à de multiples demandes d'autres divisions alors que cette activité n'était pas explicitement prévue dans le budget-programme du SP1. Les chefs de la DMSD ont déclaré que la collaboration entre divisions dans le domaine des statistiques avait été productive, mais que certains États membres avaient demandé à la CNUCED de fonder davantage ses travaux de recherche sur des données factuelles. Comme suite au Pacte de Bridgetown, le Service des statistiques et de l'information sur le développement était devenu

le Service des statistiques et son rôle de soutien aux travaux de toutes les divisions avait été clarifié. Il regroupait des statisticiens spécialisés dans chacun des domaines de travail de la CNUCED. Les membres de la DMSD ont déclaré que la coopération entre les différents services renforçait la qualité des travaux de recherche. Tous les services étaient d'avis que les examens collégiaux et les travaux de collaboration menés dans le cadre de l'élaboration du *Rapport sur le commerce et le développement*, l'une des publications phares de la CNUCED, avaient enrichi le rapport et amélioré la visibilité des activités de recherche de chacun des services. Toutefois, l'équipe d'évaluation n'a relevé que peu d'indices d'une collaboration interdivisionnelle à l'établissement des publications, bien que des recommandations claires aient été formulées en ce sens à l'issue de précédentes évaluations. Les équipes chargées des publications du SP1 se sont appuyées sur les compétences des autres divisions et ont parfois mené des travaux de recherche dans des domaines couverts par d'autres divisions, engendrant des contradictions entre produits. Des personnes interrogées ont affirmé que de telles contradictions avaient été observées à quelques occasions et avaient été perçues d'un mauvais œil par les autres divisions et certains États membres. Enfin, l'étendue des thèmes choisis était également un facteur susceptible de compromettre l'efficacité des travaux de recherche de la CNUCED. Les membres de la DMSD ont déclaré qu'en raison du grand nombre de questions traitées, les efforts étaient dispersés, et que, du fait du caractère cyclique de la parution des publications phares, ils avaient peu de temps à consacrer, entre deux éditions, à la promotion et au suivi des rapports. Des États membres ont confié ne pas comprendre certains des choix de thèmes du Service des politiques macroéconomiques et des politiques de développement.

26. Certains États membres avaient récemment insisté sur la nécessité de revitaliser le mécanisme intergouvernemental et semblaient estimer que la contribution la plus précieuse de la CNUCED résidait dans ses activités de production de données et d'assistance technique. La priorité accordée au point de vue des pays en développement était perçue comme une provocation et certains débats ont été jugés partisans, en particulier les idées véhiculées dans le *Rapport sur le commerce et le développement*. Les représentants de plusieurs groupes régionaux ont affirmé que certaines déclarations et recommandations de la DMSD ne reposaient pas sur des données factuelles, et ont critiqué l'absence de lien entre les données fournies par le Service des statistiques et de l'information sur le développement et les recommandations et conclusions des rapports. Les membres de la DMSD ont fait observer que les questions sur lesquelles portaient leurs travaux étaient intrinsèquement controversées, de sorte qu'il leur était difficile de contribuer sensiblement à la formation de consensus. Selon certaines parties prenantes, les controverses suscitées par les travaux de la DMSD étaient dues à la divergence des intérêts et des points de vue des groupes régionaux. Les emprunteurs et les créateurs avaient généralement des opinions opposées sur la dette, et les pays puissants et moins puissants avaient tendance à évaluer différemment les rapports de pouvoir. Dans ce contexte, la DMSD s'était explicitement engagée à représenter les pays en développement et, de son avis, sa tradition intellectuelle était en phase avec le mandat énoncé dans le Maaftikiano de Nairobi, selon lequel « la CNUCED [avait] été créée afin de rendre l'économie mondiale plus équitable, en éclairant les politiques nationales et internationales, tout en accordant une attention prioritaire aux besoins et aux intérêts des pays en développement ». Toutefois, d'autres parties prenantes remettaient en question certains des thèmes et des travaux proposés par la DMSD, estimant que certaines questions systémiques devaient être laissées au Fonds monétaire international et à la Banque mondiale. Ces désaccords avaient par exemple transpiré au cours des débats sur les thèmes que le Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement devait examiner et pendant les sessions de cet organe. Certains projets de plans de travail de la DMSD prévoyaient des travaux sur l'architecture financière internationale et des parties prenantes voyaient là un souhait de la DMSD de jouer un rôle d'avant-garde dans un domaine considéré comme relevant davantage du mandat des institutions de Bretton Woods, auxquelles les plans de travail en question ne faisaient pas référence. Cette opinion n'était pas partagée par les représentants des autres groupes régionaux. Un groupe a souligné l'importance et le caractère unique des travaux d'analyse que la CNUCED consacrait aux questions systémiques, notamment au problème de la soutenabilité de la dette, et des recommandations auxquelles ces travaux donnaient lieu, en particulier dans le contexte de la pandémie, qui compromettait fortement la capacité des pays en développement de parvenir à une croissance inclusive et durable. Il est ressorti des

entretiens et des activités d'observation de l'équipe d'évaluation que, en raison de ces divergences de point de vue, les sessions du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement s'achevaient souvent sans qu'aucun texte ne soit adopté.

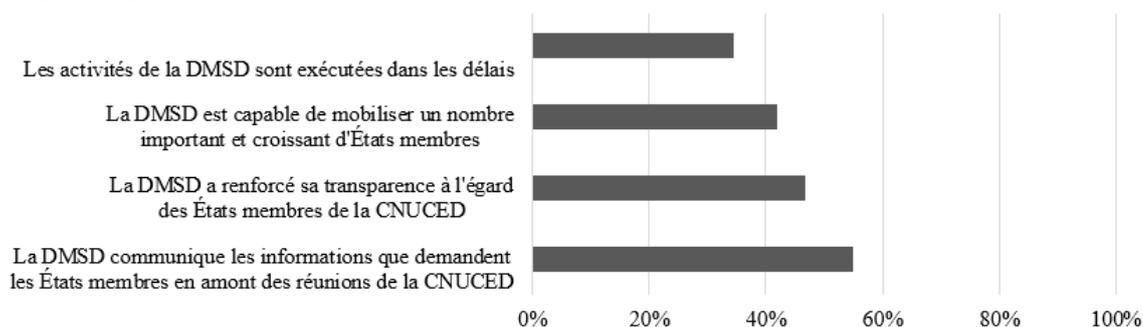
## H. Tous les services doivent « faire plus avec moins », mais les modalités d'affectation des ressources en fonction des priorités stratégiques ne sont pas clairement définies

27. En plus de l'établissement de documents délibératoires et de publications phares, le SP1 prévoit la conduite d'un nombre indéterminé d'activités (rédaction d'articles, organisation de séminaires et d'ateliers, participation à des débats d'experts ponctuels, fourniture de services consultatifs aux décideurs, etc.). L'un des objectifs du Service des statistiques et de l'information sur le développement consiste à apporter un appui méthodologique aux autres divisions de la CNUCED. Le budget ordinaire de la CNUCED avait légèrement diminué ces dernières années avant d'augmenter quelque peu en 2021. Les membres de la DMSD ont déclaré que les coupes budgétaires et les contraintes financières limitaient la flexibilité de la Division et sa capacité à obtenir des résultats au-delà des réalisations escomptées. Il est ressorti des entretiens que la DMSD était une entité de petite taille par rapport à d'autres organisations internationales qui conduisaient des travaux de recherche analogues, comme le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. Le mandat du Groupe de l'assistance au peuple palestinien était vaste et continuait de s'élargir, tandis que les ressources restaient limitées à deux postes inscrits au budget ordinaire. Les ressources extrabudgétaires étaient donc utilisées pour financer un poste « précaire » de la classe P-3, de sorte que le Groupe soit en mesure de livrer les produits attendus de lui. Parallèlement, le volume des ressources extrabudgétaires affectées au SP1 avait augmenté, en termes absolus comme en termes relatifs. Toutefois, les modalités d'affectation des ressources en fonction des priorités et les procédures mises en place pour assurer l'utilisation efficace des ressources n'étaient pas clairement définies. Au-delà des produits prescrits par les budgets-programmes, dont beaucoup n'étaient ni définis ni assortis d'un objectif chiffré, le plan de travail officiel du SP1, tel qu'établi selon les directives du Siège, ne mentionnait que certaines retombées concrètes des résultats escomptés. À l'issue de précédentes évaluations et de précédents examens, il avait été recommandé à la DMSD de mettre en place des cadres de gestion axée sur les résultats pour améliorer l'efficacité et la transparence de l'utilisation des ressources. Cette approche a été appliquée au programme SYGADE, mais de l'avis de la plupart des fonctionnaires interrogés, elle ne pouvait l'être aux activités de recherche et d'appui intergouvernemental. À l'inverse, 90 % des États membres se sont dits d'accord ou tout à fait d'accord avec l'idée selon laquelle une gestion axée sur les résultats améliorerait l'efficacité du SP1. Ces observations se sont accompagnées d'opinions défavorables sur les questions de gestion (respect des délais, capacité de mobilisation, transparence à l'égard des États membres, etc.) (fig. 11).

Figure 11

### Retours des États membres sur la gestion du sous-programme 1 : part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec diverses affirmations sur la gestion du sous-programme

(En pourcentage)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

## I. L'exécution des activités prévues fait l'objet d'un contrôle, mais davantage d'indicateurs quantitatifs pourraient être utilisés à des fins de suivi interne

28. Il est rendu compte de l'exécution des activités prévues dans Umoja, mais les effets de chaque activité ne sont pas mesurés. Fait notable, au-delà de la remontée d'informations sur chaque projet de coopération technique et de la parution des rapports et publications, peu de données sur les résultats du SP1 sont recueillies et communiquées. En plus des chiffres sur le nombre de documents rédigés, la CNUCED pourrait collecter des données sur la diffusion de ces documents (nombre de téléchargements et de pages vues, de citations dans des travaux universitaires, de participants aux réunions de présentation et séances de formation, de pays ciblés par des activités de promotion, de coupures de presse, etc.). Plusieurs membres de la DMSD ont déclaré que des États membres avaient sollicité et obtenu des conseils, et qu'il s'agissait là d'un indicateur de l'utilité des travaux de recherche. Les services consultatifs et les échanges avec les décideurs et délégations des États membres pourraient faire l'objet d'un suivi systématique et être mis en lien avec des travaux de recherche particuliers, dont ils seraient des indicateurs de l'utilité. Des techniques plus innovantes, comme l'analyse des mégadonnées, pourraient aussi être utilisées pour suivre la diffusion des idées issues du SP1 sur les sites Web officiels et les comptes de médias sociaux. Les chefs de la DMSD ont fait savoir qu'ils avaient mis en place des procédures de suivi au niveau des services, mais que ces procédures n'étaient pas appliquées de manière systématique au niveau du sous-programme. Enfin, il convenait de souligner que l'équipe du programme SYGADE établissait chaque année un rapport plus complet que ne le prévoyaient les budgets-programmes. Ce rapport présente des indicateurs de l'efficacité, de la durabilité et de l'impact du programme, et les données fournies permettent d'apprécier l'évolution du programme sur dix ans. Le suivi du programme est assuré sur une base trimestrielle au moyen d'un cadre stratégique.

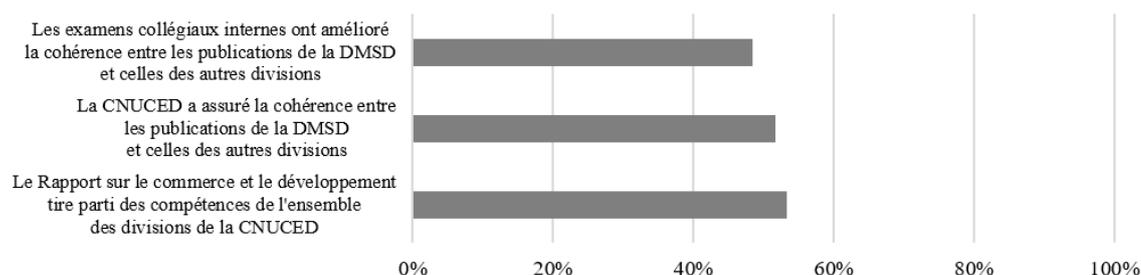
## J. Les parties prenantes souhaitent que la cohérence des messages diffusés dans les publications de la CNUCED soit renforcée

29. Il est ressorti de plusieurs évaluations précédentes que la collaboration entre les divisions de la CNUCED pouvait être améliorée, de même que la cohérence et la coordination de leurs travaux de manière générale. Au cours de la période couverte par l'évaluation, des contradictions entre les produits de la DMSD et d'autres divisions ont été relevées et ont donné l'impression que la CNUCED ne s'exprimait pas d'une seule voix. L'enquête a confirmé que la cohérence des travaux de la CNUCED pouvait être améliorée, et les participants aux entretiens et aux discussions en groupe de réflexion ont mis en évidence les limites des pratiques suivies dans le cadre de l'établissement des publications, qu'il s'agisse des examens collégiaux, de la collaboration interdivisionnelle, des procédures d'approbation de principe ou de la coordination de manière générale (fig. 12).

Figure 12

**Retours des États membres sur la cohérence du sous-programme 1 : part des personnes interrogées qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec diverses affirmations sur la cohérence du sous-programme**

(En pourcentage)



Source : Équipe d'évaluation indépendante.

30. Les publications de la CNUCED sont soumises à des examens collégiaux, mais ceux-ci ne permettent pas de garantir la cohérence des publications établies par les différentes divisions. Des personnes interrogées ont fait savoir que seules les publications phares faisaient l'objet d'examens par les autres divisions et que certaines contraintes, de temps en particulier, avaient amoindri l'efficacité de ces examens. La Secrétaire générale avait modifié les modalités d'examen des publications non phares. Désormais, les travaux de recherche des divisions seraient dans un premier temps publiés en interne, sous la forme de documents de travail, avant d'être soumis à un examen collégial en simple aveugle sous la supervision du Cabinet de la Secrétaire générale. Une décision finale sur la publication des travaux serait ensuite prise. Cette procédure était en phase avec l'idée selon laquelle la CNUCED devait parler d'une seule voix, car le contrôle des publications serait centralisé. En ce qui concerne les publications phares, des membres de la CNUCED et des représentants de groupes régionaux interrogés ont suggéré que les autres divisions soient associées à leur élaboration à un stade précoce, et contribuent aussi bien à la rédaction de chapitres particuliers qu'à l'examen des projets de chapitres.

31. En plus des examens collégiaux, tous les documents destinés aux organes délibérants et toutes les publications phares font l'objet d'une procédure d'approbation de principe, dont se charge un membre du Cabinet de la Secrétaire générale. La teneur et le style de certains documents, tels que le rapport sur les coûts économiques qu'entraîne l'occupation israélienne pour le peuple palestinien, sont approuvés à la fois au niveau de la division et par le Cabinet de la Secrétaire générale. La procédure d'approbation des publications phares consiste essentiellement en un examen de forme. Le but n'est pas de passer en revue le contenu des rapports et il n'est donc pas possible de vérifier la cohérence des publications. Il ne s'agit pas non plus de contrôler le caractère politiquement et diplomatiquement correct des messages, contrairement aux documents destinés aux organes délibérants. La procédure d'approbation porte principalement sur les données, dont l'exactitude est vérifiée, sur les synergies interdivisionnelles et sur la présentation de l'information. L'unité est trop petite pour examiner à la fois sur le fond et sur la forme les publications phares et les documents délibératoires de cinq divisions. En outre, le poste de la personne chargée de la procédure d'approbation de principe devrait être d'un rang supérieur si cette personne a pour mission d'examiner des publications phares, élaborées sous la supervision de directeurs de division, et de proposer des modifications à y apporter. Fait important, l'unité ne reçoit pas d'indications claires du comité des publications sur les exigences auxquelles est soumise chaque série de publications, et les priorités ne sont pas définies quant aux principaux thèmes et aux approches que privilégie la CNUCED dans le cadre des piliers « recherche et analyse » et « formation de consensus ». Le comité, qui se compose des directeurs de toutes les divisions, établit un calendrier des publications, mais ne débat pas de manière approfondie du contenu et de l'approche de chaque publication. Au niveau des États membres, le Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme pourrait tenir une session supplémentaire au deuxième trimestre de l'année pour aborder les questions relatives aux publications, tandis que le Conseil du commerce et du développement examinerait les publications à ses sessions, car actuellement, chaque publication phare est examinée séparément et il n'est pas envisagé d'adopter une politique commune à toutes les divisions.

## **K. Les responsables du sous-programme 1 ont noué des partenariats avec plusieurs entités des Nations Unies, mais les travaux sur le financement du développement doivent être davantage pris en compte par les mécanismes établis à New York**

32. Il existe une multitude d'exemples de partenariats entre des services de la CNUCED et d'autres entités des Nations Unies<sup>5</sup>, et le Service de la dette et du financement du développement contribue régulièrement aux travaux de mécanismes établis à New York, notamment à des travaux sur le financement du développement durable. Malgré ces

<sup>5</sup> On peut notamment citer le Département des affaires économiques et sociales, l'Organisation internationale du Travail, l'équipe de pays des Nations Unies dans l'État de Palestine, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, et la Commission de statistique.

contributions, les récents appels du Secrétaire général à un renforcement du multilatéralisme ont donné du poids à l'idée d'une meilleure intégration des travaux du SP1 à ces mécanismes. Il est ressorti de l'examen d'évaluations de projets que les partenariats étaient des éléments cruciaux de l'exécution des activités, bien que tous les projets n'en tirent pas parti dans la même mesure et que des divergences aient été constatées dans l'établissement de partenariats avec les autorités nationales, les entités des Nations Unies et le système des coordonnateurs résidents.

#### **L. Le programme du Système de gestion et d'analyse de la dette est un programme de coopération technique durable, mais des obstacles à la viabilité institutionnelle et financière d'autres projets ont été relevés**

33. Les pays bénéficiaires du programme SYGADE mobilisent des ressources intérieures, contribuent au fonds d'affectation spéciale, siègent au conseil consultatif et continuent de tirer parti du programme au-delà de la période de mise en œuvre des différents projets. Le SYGADE est utilisé par 90 institutions de 60 pays et, au cours de la période sur laquelle portait l'évaluation, 20 pays ont bénéficié d'autres projets de coopération technique exécutés au titre du SP1. Parmi les participants à l'enquête, 90 % ont déclaré que les acquis des projets avaient été maintenus et/ou renforcés au niveau national. Toutefois, il est ressorti de l'examen d'évaluations de projets de coopération technique que, dans certains cas, le manque de ressources des pays bénéficiaires était un obstacle de taille à la pérennité des résultats des projets, de même que l'absence de partenariats durables et la disparition de l'aide de la CNUCED à la gestion des outils techniques une fois un projet achevé.

### **IV. Conclusions**

#### **A. Utilité**

34. Les produits à livrer au titre des piliers « recherche et analyse » et « formation de consensus » sont sélectionnés conformément aux mandats énoncés dans les documents finaux des sessions de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et dans les résolutions de l'Assemblée générale. Toutefois, des groupes régionaux et le secrétariat ont émis des réserves quant à la portée thématique, à l'approche et au style de certains produits, parmi lesquels les réunions du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement et le *Rapport sur le commerce et le développement*. Ces désaccords ont des répercussions sur des aspects fondamentaux des travaux du SP1, comme les discussions consacrées à des questions systémiques, l'accent mis sur le développement et la vision selon laquelle la DMSD est un groupe de réflexion. En ce qui concerne les questions systémiques, la controverse découle du fait que, selon certains États membres, aucun mandat de la CNUCED n'habilite la DMSD à proposer des réformes de l'architecture financière internationale. À l'inverse, les représentants d'autres groupes régionaux estiment que l'analyse de l'ordre économique et la participation aux débats sur les questions systémiques font partie du mandat de la CNUCED. Ces différences d'interprétation sapent la confiance entre certains États membres et le secrétariat en plus de compromettre la contribution du SP1 au pilier « formation de consensus ».

35. Les activités de coopération technique menées au titre du SP1 ont été jugées très utiles aux pays bénéficiaires. Les participants à l'enquête, aux réunions en groupe de réflexion et aux entretiens ont unanimement affirmé que le programme SYGADE, qui relevait du pilier « coopération technique », était adapté aux besoins des pays en développement. Les activités du Service des statistiques et de l'information sur le développement étaient elles aussi très utiles aux pays en développement, en plus de contribuer grandement aux travaux statistiques du système des Nations Unies dans son ensemble, notamment au suivi de l'application du Programme 2030, et aux travaux des autres services et divisions de la CNUCED. Cependant, les activités de soutien aux autres divisions de la CNUCED ont également consisté en des travaux de mise au point de méthodes, qui ne sont pas explicitement prévus dans les

budgets-programmes annuels et devraient être définis plus clairement dans un avenir proche, maintenant que le Service des statistiques et de l'information sur le développement est devenu le Service des statistiques. Selon les informations reçues, le Groupe de l'assistance au peuple palestinien a pleinement répondu aux besoins du peuple palestinien et ses travaux étaient clairement guidés par les mandats énoncés dans les documents finaux des sessions de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et dans les résolutions de l'Assemblée générale.

## **B. Alignement sur les objectifs de développement durable**

36. Le mandat du SP1 est étroitement aligné sur les ODD économiques et institutionnels (8, 9, 10, 16 et 17), et l'analyse du contenu de plusieurs publications phares a confirmé cet alignement, en particulier sur l'ODD 8. Les produits du Groupe de l'assistance au peuple palestinien se distinguent par leurs références à l'ODD 1 sur l'élimination de la pauvreté.

## **C. Questions de genre et ressources humaines**

37. Les questions de genre sont systématiquement prises en compte dans les projets de coopération technique, conformément aux procédures générales de la CNUCED, même si des évaluations de projets font état de certaines lacunes. Elles le sont aussi de plus en plus dans les produits statistiques, mais pas tant dans les rapports et publications. La CNUCED n'a pas adopté de directives claires quant à l'intégration des droits de l'homme dans les activités ou les projets. Toutefois, des références y sont faites de manière ponctuelle dans certaines publications et dans le cadre d'activités de collaboration avec le Conseil des droits de l'homme.

## **D. Contribution aux résultats**

38. Au cours de la période couverte par l'évaluation, la DMSD a établi toutes les publications demandées par les organes délibérants. La pandémie a entraîné des changements dans les activités programmées et les produits prévus. En outre, la communauté internationale a été demandeuse d'informations actualisées sur les répercussions économiques de la pandémie, et certains produits ont été adaptés en conséquence.

39. La DMSD ne collecte pas de données sur la diffusion et l'utilisation de ses produits de connaissance, car l'essentiel de son temps est consacré à l'élaboration des produits et il lui en reste peu pour suivre et améliorer leur diffusion. On trouve dans les budgets-programmes du SP1 des exemples d'impacts concrets aux niveaux national et international, mais ces impacts sont difficiles à confirmer. L'équipe d'évaluation a recueilli des données sur le retentissement que les publications du SP1 avaient eu sur Internet et dans les milieux universitaires, mais cet exercice a été d'une utilité limitée faute de points de comparaison. Les membres de la DMSD ont généralement insisté sur l'importance des travaux de recherche, mais les retours les plus positifs des États membres concernaient les activités de coopération technique. Les parties prenantes se sont félicitées de la contribution du programme SYGADE au renforcement des capacités des bénéficiaires et à la mise au point de systèmes fiables, qui étaient essentiels à l'application de politiques de gestion durable de la dette dans les pays en développement.

## **E. Facteurs améliorant ou limitant les résultats**

40. L'efficacité des activités de coopération technique menées au titre du SP1 s'explique notamment par l'adoption d'une approche axée sur la demande et par les liens créés avec le pilier « recherche et analyse ». Les mécanismes de gouvernance, de remontée de l'information et de financement du programme SYGADE, qui reposent sur un fonds d'affectation spéciale, méritent de faire l'objet d'une analyse plus approfondie, car ils pourraient constituer un exemple de bonne pratique à transposer à plus large échelle. Les réserves émises par certaines parties prenantes au sujet de plusieurs produits du SP1

limitent nettement la contribution de la DMSD au pilier « formation de consensus ». Quant au pilier « recherche et analyse », la collaboration interdivisionnelle n'a pas été activement renforcée au cours de la période couverte par l'évaluation, exception faite des activités du Service des statistiques et de l'information sur le développement, alors que des recommandations claires avaient été formulées en ce sens à l'issue de précédentes évaluations.

## F. Gestion

41. Tous les services de la DMSD ont déclaré devoir « faire plus avec moins », mais les modalités d'affectation des ressources en fonction des priorités ne sont pas clairement définies. À l'issue de l'évaluation menée en 2013, il avait été recommandé à la DMSD d'adopter des cadres de gestion axée sur les résultats<sup>6</sup>, mais cette recommandation n'avait pas été appliquée et l'équipe d'évaluation a constaté une réticence explicite de la DMSD et d'autres divisions à inscrire les activités du pilier « recherche et analyse » dans de tels cadres.

42. L'exécution des activités prescrites fait l'objet d'un suivi adéquat au moyen du cadre de remontée de l'information mis en place par le secrétariat, dont l'utilisation est obligatoire, mais davantage d'indicateurs quantitatifs pourraient être utilisés à des fins de suivi interne. Au-delà de la remontée d'informations sur chaque projet de coopération technique et de la parution des rapports et publications, peu de données sur les résultats du SP1 sont recueillies et communiquées. En plus des chiffres sur le nombre de documents rédigés, la CNUCED pourrait collecter des données sur la diffusion de ces documents (nombre de téléchargements et de pages vues, de citations dans des travaux universitaires, de participants aux réunions de présentation et séances de formation, de pays ciblés par des activités de promotion, de coupures de presse, etc.). Plusieurs membres de la DMSD ont déclaré que des États membres avaient sollicité et obtenu des conseils, et qu'il s'agissait là d'un indicateur de l'utilité des travaux de recherche. Les services consultatifs et les échanges avec les décideurs et délégations des États membres pourraient faire l'objet d'un suivi systématique et être mis en lien avec des travaux de recherche particuliers, dont ils seraient des indicateurs de l'utilité.

## G. Cohérence

43. Les recommandations formulées à l'issue des précédentes évaluations en faveur du renforcement de la cohérence interne des travaux de la CNUCED n'ont été que partiellement appliquées. Ces recommandations concernent non seulement la DMSD, mais aussi le secrétariat dans son ensemble, et portent sur l'approbation de principe des publications, les examens collégiaux, ainsi que l'orientation et le suivi de la politique de publication et du plan de travail de la CNUCED dans leur ensemble.

## V. Recommandations

### A. Sous-programme 1

44. Il est recommandé à la DMSD d'adopter un ensemble d'indicateurs de l'utilisation de ses produits de connaissance. En plus d'établir des indicateurs de leur diffusion sur le Web, sur les médias sociaux et dans les travaux universitaires, la DMSD devrait mettre en place un nouveau système de collecte d'informations quantitatives et qualitatives sur l'usage que certains utilisateurs clefs font de ces produits. Les utilisateurs en question devraient être, au minimum, les États membres et les décideurs auxquels la Division donne des conseils de manière ponctuelle, ainsi que les participants aux réunions intergouvernementales, aux séminaires et aux séances de formation. Les indicateurs adoptés pourraient constituer la base d'un système interne de suivi et de remontée de l'information, qui permettrait de collecter des données sur l'exécution des budgets-programmes et d'assortir de données factuelles les résultats présentés.

<sup>6</sup> TD/B/WP/252.

45. Compte tenu des difficultés qu'ont les parties prenantes à parvenir à un consensus intergouvernemental sur l'aperçu général du *Rapport sur le commerce et le développement* et les travaux du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement, il est recommandé que ces produits soient réorientés de manière à mieux rendre compte des différents points de vue des parties prenantes et que les contributions de la CNUCED, dont les travaux d'analyse étaient menés en toute indépendance, soient prises en compte dans tous les débats. Les documents relatifs à ces produits devraient être diffusés suffisamment longtemps avant la tenue des réunions intergouvernementales à l'occasion desquelles ils seront présentés, de sorte que les États membres aient le temps de les examiner comme il convient. Les documents dans lesquels la DMSD défend des idées concrètes en lien avec ses domaines de recherche, conformément à sa tradition intellectuelle, pourraient être publiés par leurs auteurs sous la forme de documents de travail, qui devraient respecter les exigences de qualité définies dans la note de la Secrétaire générale du 27 janvier 2022 sur les instructions et directives applicables aux publications de la CNUCED.

## B. Cabinet de la Secrétaire générale

46. Il est recommandé que, en plus d'établir le calendrier des publications, le comité des publications supervise la définition des objectifs, des thèmes et des exigences de qualité des publications phares de la CNUCED en veillant à respecter les décisions prises par les États membres au sujet des produits de la CNUCED, en particulier à l'occasion de la session supplémentaire que le Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme pourrait consacrer aux questions relatives aux publications. Le comité des publications devrait également aider le Cabinet de la Secrétaire générale à appliquer les recommandations issues de précédentes évaluations en ce qui concerne l'approbation de principe des publications phares, leur examen collégial en interne et la collaboration interdivisionnelle à leur élaboration. Il devrait jouer un rôle de supervision dès les premiers stades de l'élaboration des publications en examinant pour chaque produit une note de cadrage, soit directement soit par l'intermédiaire de l'unité chargée de l'approbation de principe des publications.

47. En ce qui concerne l'unité chargée de l'approbation de principe, il est recommandé que ses effectifs soient renforcés afin que davantage d'éléments des publications puissent être examinés, y compris la cohérence des idées exprimées avec celles que véhiculent les publications des autres divisions. Ce renforcement suppose notamment de confier au chef un poste d'un niveau hiérarchique plus élevé compte tenu de l'élargissement des responsabilités de l'unité, qui comprennent l'examen de publications élaborées sous la supervision de directeurs de division.

48. Afin de faciliter la diffusion des travaux de recherche et des publications du SP1, il est recommandé que la nouvelle stratégie de communication énonce des orientations sur l'harmonisation des messages des différentes divisions, l'équilibre des ressources consacrées respectivement à l'élaboration et à la diffusion des publications, et l'intensification des activités de promotion des produits de la CNUCED au sein du système des Nations Unies avec le soutien de son bureau à New York.

49. Étant donné que la recommandation relative aux indicateurs pourrait s'appliquer aux autres sous-programmes, il est recommandé au Cabinet de la Secrétaire générale d'établir des indicateurs de performance types sur le pilier « recherche et analyse » et de veiller à leur suivi régulier. Ces indicateurs devraient être axés sur des résultats qui correspondent aux besoins des États membres, du système des Nations Unies et des partenaires de la CNUCED.

## C. États membres

50. Les mandats définis dans le Maafikiano de Nairobi et le Pacte de Bridgetown ne font pas l'objet d'un accord suffisamment clair entre les États membres pour orienter la DMSD sur la portée, les thèmes et le style de certains produits, tels que le *Rapport sur le commerce et le développement* et, dans la mesure où certaines réserves sont régulièrement exprimées au sujet d'aspects fondamentaux du SP1, il est recommandé que, sur la base d'une proposition du secrétariat, les États membres parviennent à un accord plus concret sur la politique de publication de la CNUCED sans compromettre l'indépendance des travaux d'analyse de

l'organisation. Un tel accord devrait énoncer des critères généraux quant aux objectifs, à l'approche et aux priorités thématiques des documents délibératoires et des publications phares que la CNUCED est tenue d'établir. Une session supplémentaire du Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme, qui aurait lieu au deuxième trimestre de l'année, serait le cadre idéal pour définir une politique applicable à l'ensemble des publications de la CNUCED, car actuellement les rapports sont examinés séparément à différentes sessions du Conseil du commerce et du développement.

51. De la même manière, pour éviter les désaccords sur les activités du Groupe intergouvernemental d'experts du financement du développement, il est recommandé que les États membres définissent plus clairement le mandat de cet organe et les grands axes de ses travaux. Le mandat pourrait aussi énoncer des exigences supplémentaires quant à la composition des panels, à la sélection des experts et à la complémentarité avec d'autres instances pour que le secrétariat dispose d'orientations plus précises.

---



# Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale  
28 septembre 2022  
Français  
Original : anglais

## Conseil du commerce et du développement

### Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme

Quatre-vingt-quatrième session

Genève, 3-7 octobre 2022

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

## Évaluation externe du sous-programme 1 de la CNUCED : Mondialisation, interdépendance et développement\*<sup>†</sup>

### Rectificatif

#### Page 3, Introduction

*Insérer* une note de bas de page libellée comme suit :

<sup>2</sup> Les modifications apportées au présent document après le 25 juillet 2022 n'ont pas d'incidence sur les conclusions et recommandations de l'équipe d'évaluation. La CNUCED s'emploie actuellement à corriger un dysfonctionnement technique du système utilisé au cours de l'évaluation pour extraire les données concernant les téléchargements. Les difficultés que pose l'utilisation des données relatives aux publications donnent davantage de poids à la conclusion selon laquelle la CNUCED doit établir des indicateurs de résultats pour pouvoir évaluer plus précisément la diffusion et l'utilité de ses travaux de recherche (par. 44 et 49 des recommandations formulées au chapitre V).

#### Page 3, paragraphe 1, première phrase

*Substituer* au texte actuel :

La présente note expose les résultats de l'évaluation indépendante de l'exécution du sous-programme 1 de la CNUCED sur la mondialisation, l'interdépendance et le développement au cours de la période 2018-2021. Cette évaluation a été menée entre décembre 2021 et juin 2022.

\* L'évaluation a été menée par une équipe indépendante, qui était composée comme suit : Niwa Dwitama, membre de la Mission permanente de l'Indonésie ; Helga Matos, membre de la Mission permanente du Portugal ; Aitor Pérez, consultant en chef chez Economistas de la Cooperación (Espagne). La documentation sur laquelle s'est appuyée l'équipe d'évaluation est présentée dans le document TD/B/WP(84)/CRP.2.

<sup>†</sup> Les modifications apportées au présent document après le 25 juillet 2022 n'ont pas d'incidence sur les conclusions et recommandations de l'équipe d'évaluation. La CNUCED s'emploie actuellement à corriger un dysfonctionnement technique du système utilisé au cours de l'évaluation pour extraire les données concernant les téléchargements. Les difficultés que pose l'utilisation des données relatives aux publications donnent davantage de poids à la conclusion selon laquelle la CNUCED doit établir des indicateurs de résultats pour pouvoir évaluer plus précisément la diffusion et l'utilité de ses travaux de recherche (par. 44 et 49 des recommandations formulées au chapitre V).



**Page 9, sous-titre E**

*Substituer* au texte actuel :

Toutes les publications dont l'élaboration était prévue sont effectivement parues, mais il est difficile de tirer des conclusions quant à leur diffusion

**Page 10, figure 5**

Sous « *Source* : CNUCED. », *insérer* :

*Note* : Les graphiques a), b) et c) de la figure 5 concernent les projets financés au moyen de ressources extrabudgétaires, à l'exclusion des projets du Compte de l'ONU pour le développement. Les données ont été établies à partir des contributions reçues sur la période 2018-2021, les données pour 2021 étant provisoires. Le graphique b) ne représente que les bénéficiaires directs d'activités de coopération technique et non tous les pays bénéficiaires. En effet, dans le cadre de certains projets, les bénéficiaires sont de larges groupes de pays ou ne sont pas clairement définis, comme c'est le cas pour un projet utile à tous les pays en développement.

**Page 10, paragraphe 17**

*Substituer* au texte actuel :

La DMSD ne collecte pas de données sur la diffusion et l'utilisation de ses produits de connaissance. Les chefs ont déclaré que beaucoup de temps était consacré à l'élaboration des produits et qu'il en restait peu à accorder aux activités de promotion.

**Page 10**

*Supprimer* la figure 6

**Page 20, sous-titre C**

*Substituer* au texte actuel :

Questions de genre et droits de l'homme

---