



# Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale  
29 juillet 2024  
Français  
Original : anglais

**Conseil du commerce et du développement**  
**Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme**  
**Quatre-vingt-huitième session**  
Genève, 7-11 octobre 2024  
Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

## Évaluation externe du sous-programme 3 de la CNUCED relatif au commerce international et aux produits de base\*

### Résumé

À la soixante-dix-huitième session du Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme, les États membres ont notamment demandé une évaluation indépendante du sous-programme 3 relatif au commerce international et aux produits de base, qui est géré par la Division du commerce international et des produits de base de la CNUCED. À cette fin, la CNUCED a choisi les membres d'une équipe d'évaluation indépendante qui a évalué de mars à juin 2024 le programme de travail du sous-programme 3 pour la période 2020-2023.

L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur une approche théorique pour apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la formation de partenariats et la cohérence, la durabilité et l'impact du sous-programme, ainsi que l'intégration des droits de l'homme, les questions de genre, l'inclusion et l'équité. L'évaluation a permis de trianguler tous les résultats grâce à de multiples sources de données et méthodes d'analyse, notamment sous la forme d'examen de documents, d'entretiens, de discussions de groupe, d'analyses financières et d'enquêtes auprès du personnel de la Division, des États membres et des parties prenantes externes du sous-programme 3.

Il ressortait clairement de l'évaluation que le sous-programme 3 contribuait à l'obtention des produits et des réalisations ciblés. Par exemple, au cours de la période d'évaluation, le sous-programme 3 a permis de formuler 201 recommandations au niveau mondial et 399 recommandations au niveau national, et de former 8 000 personnes dans plus de 2 000 organisations. En outre, les répondants externes à l'enquête d'évaluation ont donné 4 000 appréciations de 32 activités/produits différents relevant du sous-programme 3. Sur ces 4 000 évaluations, 97 % ont jugé utiles les activités/produits du sous-programme 3, 76 % les qualifiant d'« indispensables » ou de « très utiles ». Alors que le sous-programme 3 manquait initialement de données détaillées sur la gestion axée sur les résultats, l'adoption en 2023 d'un nouveau cadre de résultats à l'échelle de la CNUCED a permis d'améliorer de manière notable le suivi des résultats obtenus.

\* L'évaluation a été menée par une équipe indépendante composée de M. Nathan Galer (chef d'équipe), consultant externe ; M<sup>me</sup> Amy Stuart, Ministère australien des affaires étrangères et du commerce ; et M. Leandro Santos Teixeira, représentant du Ministère brésilien des affaires étrangères. La documentation sur laquelle s'est appuyée l'équipe d'évaluation est présentée dans le document TD/B/WP(88)/CRP.1.



Le sous-programme 3 a contribué à la concrétisation des impacts ciblés. Il a manifestement influé sur les décideurs et les politiques au niveau national, en promouvant la diversification et la transformation de l'économie pour la rendre plus durable et résiliente. Il s'est avéré que les contributions du sous-programme 3 influaient sur le système commercial multilatéral au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et du système multilatéral dans son ensemble, y compris l'Assemblée générale. Le suivi des résultats et des impacts du sous-programme 3, au-delà du cadre de résultats de haut niveau de la CNUCED, et leur durabilité à long terme sont restés des questions très problématiques, principalement en raison des ressources insuffisantes qui leur sont expressément consacrées.

Le programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement est à la pointe de l'intégration de l'égalité des sexes et du commerce, et les droits des personnes handicapées ont commencé à être pris en compte de manière prometteuse dans le sous-programme 3, une réunion-débat ayant été organisée et un groupe de travail interinstitutions ayant été constitué sur le handicap dans le commerce, entre autres exemples. Toutefois, les questions de genre n'y sont pas suffisamment intégrées en dehors des programmes qui y sont expressément consacrés, et d'autres questions transversales ne sont pas suffisamment prises en compte.

La Division a obtenu des résultats supérieurs à ce qui était prévu dans les projets de budget-programme du sous-programme 3 et a réalisé d'importants gains d'efficacité. Elle peut en réaliser davantage en renforçant sa collaboration avec les commissions régionales de l'ONU et les équipes de pays des Nations Unies. Bien qu'il y ait eu une collaboration entre le sous-programme 3 et d'autres sous-programmes, plusieurs parties prenantes internes et externes ont exprimé le souhait que la Division soit davantage impliquée dans la rédaction du *Rapport sur le commerce et le développement*. L'équipe d'évaluation n'a pas pu déterminer si les ressources du sous-programme 3 étaient allouées de manière efficace (c'est-à-dire en utilisant bien des ressources qui sont limitées) parce que la Division ne disposait pas de données ventilées sur les coûts, les produits et les réalisations pour optimiser les décisions d'allocation.

Le sous-programme 3 s'inscrit dans les mandats de la CNUCED, notamment ceux énoncés dans le Maafikiano de Nairobi (TD/519/Add.2) et le Pacte de Bridgetown (TD/541/Add.2), ainsi que dans les objectifs de développement durable. En outre, il répond parfaitement aux besoins des États membres. Le risque que le sous-programme 3 ne puisse pas revêtir une pertinence optimale pour les pays les moins avancés (PMA) existe toujours parce que ces pays manquent de ressources pour participer pleinement à des activités de formation de consensus et de coopération technique. Les parties prenantes considèrent que le champ d'action du sous-programme 3 est large, mais apprécient que la Division s'efforce de relier les résultats et les rapports aux thèmes prioritaires transversaux, tels que les minéraux essentiels à la transition énergétique. Un consensus s'est dégagé sur le fait que le sous-programme 3 se trouve à un moment charnière et qu'il est possible d'élaborer une vision renouvelée et plus ciblée des activités.

L'équipe d'évaluation recommande à la Division : de poursuivre l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des activités/produits relevant du sous-programme 3 ; d'élaborer un plan opérationnel stratégique à long terme portant notamment sur la gestion du personnel, la mobilisation des ressources et la formation de partenariats ; d'élaborer une stratégie de communication ; de revitaliser les réunions intergouvernementales dont la Division s'occupe ; d'établir des priorités afin de garantir une allocation efficace des ressources du sous-programme 3 ; d'intégrer davantage les questions transversales de l'Organisation des Nations Unies.

## I. Introduction

1. Selon le projet de budget-programme de la CNUCED pour 2024, une évaluation indépendante du sous-programme 3, portant sur la période 2020-2023, doit être présentée à la quatre-vingt-huitième session du Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme de la CNUCED. L'objectif est de tirer des enseignements essentiels de l'exécution du programme, du positionnement stratégique et des modalités de gestion. En outre, l'évaluation peut permettre de donner des éclairages et de faire des propositions en vue d'améliorer l'exécution générale du programme à l'échelle de la CNUCED.

## II. Objet de l'évaluation

2. Les activités relevant du sous-programme 3 sont exécutées par la Division du commerce international et des produits de base de la CNUCED. La Division est organisée en cinq services dont les domaines d'activité sont les suivants : a) les produits de base ; b) les politiques de concurrence et de protection du consommateur ; c) l'analyse du commerce ; d) le commerce, l'environnement, les changements climatiques et le développement durable ; e) les systèmes commerciaux, les services et l'économie créative. Elle s'occupe également d'un programme distinct consacré au commerce, aux questions de genre et au développement. Elle exécute le sous-programme 3 en menant des activités dans les trois grands domaines d'action ou piliers de la CNUCED que sont les travaux de recherche et d'analyse, la coopération technique/le renforcement des capacités et la formation d'un consensus intergouvernemental. Les produits du sous-programme 3 sont les suivants :

a) Une publication stratégique, à savoir le *Rapport sur les produits de base et le développement*, et des mises à jour sur le commerce mondial, l'étude intitulée *Trade and Environment Review* et le *Rapport sur l'économie créative* ;

b) Des projets de coopération technique dans les domaines sectoriels des services et des plateformes de la Division, y compris le système d'analyse et d'information sur le commerce (TRAINS) pour les mesures non tarifaires (MNT) ;

c) Des réunions intergouvernementales d'organes : par exemple, la Commission du commerce et du développement, les groupes intergouvernementaux d'experts sur le droit et la politique de la concurrence et de la protection des consommateurs, et les réunions d'experts pluriannuelles sur les produits de base et sur le commerce, les services et le développement.

## III. Méthodes

3. Comme le prévoit le cahier des charges de l'évaluation (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 1), l'équipe d'évaluation a suivi une approche théorique et des méthodes mixtes pour évaluer les réalisations du sous-programme 3 par rapport aux résultats et aux impacts ciblés dans le projet de budget-programme de la CNUCED. Elle a conçu et validé une théorie du changement en se reportant aux objectifs budgétaires du projet de budget-programme du sous-programme 3, complétés par le nouveau cadre de résultats de la CNUCED. Une matrice des résultats de l'évaluation a guidé la collecte, l'analyse et la présentation des données. Les sources de données primaires de l'évaluation étaient les suivantes :

a) Quarante-cinq réponses à une enquête électronique menée auprès du personnel de la Division, le ratio femmes-hommes étant de 52:48 ;

b) Deux cent soixante et une réponses totales à une enquête électronique menée auprès des parties prenantes du sous-programme 3, y compris les représentants des États membres à Genève et au niveau national. Elles comprenaient 145 réponses complètes (plusieurs questions étaient facultatives), le ratio femmes-hommes étant de 42:58 ;

c) Soixante-dix-sept entretiens auprès de 62 parties prenantes différentes du sous-programme 3 (23 parties prenantes externes, 21 membres du personnel de la CNUCED qui ne dépendaient pas de la Division et 18 membres du personnel de la Division), 70 % des personnes interrogées ne dépendaient pas de la Division.

4. Les sources de données secondaires comprenaient des documents intergouvernementaux, des rapports de coopération technique et des documents ayant trait à la planification et à l'exécution du sous-programme 3 et à la communication d'informations y relatives. Cinq études de cas ont permis d'examiner les processus du sous-programme 3. Certains projets de coopération technique relevant du sous-programme 3 faisant l'objet d'évaluations distinctes, la présente évaluation a mis l'accent sur les travaux de recherche, les analyses, les publications et les activités intergouvernementales relevant du sous-programme 3, auxquelles est consacré 85 % du budget ordinaire total du sous-programme 3.

5. Parmi les contraintes, on peut citer des délais de réponse courts, l'absence de liste unifiée de contacts au titre du sous-programme 3 et la participation limitée des États membres tant aux entretiens qu'à l'enquête.

## IV. Constatations

### A. Contribution aux résultats : produits, réalisations et impacts

#### 1. Un système de suivi a-t-il été mis en place pour mesurer de manière pertinente et fiable les résultats du sous-programme 3 ?

6. En 2023, sous la direction générale de la Secrétaire générale, la CNUCED a réalisé des progrès porteurs de transformation en déployant un nouveau cadre de résultats à l'échelle de la CNUCED et en intégrant des processus de gestion axée sur les résultats dans chaque sous-programme. La Division s'est complètement adaptée au nouveau système, en suivant les résultats tout au long de l'année 2023 et en compilant rétrospectivement les résultats pour 2021 et 2022. L'équipe d'évaluation a examiné l'outil pilote de gestion axée sur les résultats que la CNUCED avait mis en ligne, qui permet d'analyser et de communiquer les résultats en fonction des indicateurs de gestion axée sur les résultats, y compris les impacts découlant du Pacte de Bridgetown. Bien que son affinement à l'échelle de la CNUCED ne soit pas du ressort de la Division, ce cadre de résultats pourrait être encore amélioré (voir TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 2).

7. Des efforts ont été déployés pour appliquer la gestion axée sur les résultats au sous-programme 3 avant 2023, mais la Division manquait en général de données relatives à la gestion axée sur les résultats et s'appuyait principalement sur des données quantitatives relatives aux produits. Il ressort de l'examen des données relatives à la planification et aux résultats dans le cadre des études de cas mentionnées plus haut que la gestion axée sur les résultats n'est toujours pas intégrée dans toutes les activités. Bien que la Division ait pu extraire des données sur les résultats lorsque cela lui était demandé, elle n'a pas suivi de manière cohérente et régulière des données importantes sur les résultats, telles que les téléchargements de publications. À l'avenir, elle devrait intégrer pleinement les indicateurs de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des activités/produits relevant du sous-programme 3, y compris dans les documents de planification. En outre, elle devrait établir des indicateurs propres au sous-programme 3 afin de recueillir des données nuancées sur les résultats. Les données relatives à gestion axée sur les résultats qui ont été recueillies pour le sous-programme 3 sont résumées dans le tableau 2.

#### 2. Quelles sont les éléments attestant des produits et des réalisations obtenues dans le cadre du sous-programme 3 ?

8. Le sous-programme 3 a livré un nombre important de produits et a réalisé les produits ciblés, de légères différences étant à noter en 2020 et 2021 à cause de la maladie du coronavirus (COVID-19). De même, il a atteint tous les « résultats escomptés » du projet de budget-programme (une combinaison de produits et de réalisations ciblés) pour chaque année.

Les résultats du sous-programme 3, tels qu'ils figurent dans les projets de budget-programme, sont résumés dans le tableau 1 (pour plus de détails, voir TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 3).

Tableau 1  
**Résumé des résultats du projet de budget-programme**

	2023			2022			2021			2020		
	E	O	Diff.									
Documents destinés aux organes délibérants	19	20	1	20	20	-	21	18	-3	22	15	-7
Projets sur le terrain et projets de coopération technique	20	27	7	20	23	3	24	22	-2	21	27	6
Séminaires, ateliers et activités de formation (nombre de jours)	118	240	122	108	211	103	125	171	46	124	124	-
Publications	35	32	-3	36	42	6	35	38	3	31	30	-1
Supports techniques	12	12	-	12	13	1	12	13	1	16	15	-1

Source : Projets de budget-programme, 2020-2024.

Abréviations : E = Escomptés ; O = Obtenus ; Diff. = différence.

9. Les données provenant du nouveau système de gestion axée sur les résultats de la CNUCED confirmaient de manière notable les réalisations du sous-programme 3, en plus des produits. Le tableau 2 montre les résultats du sous-programme 3 par rapport à ces indicateurs. L'équipe d'évaluation a retracé une sélection de résultats jusqu'aux données sources pour en confirmer l'exactitude.

10. Les statistiques Internet de la CNUCED ont largement démontré l'intérêt des parties prenantes pour certains produits du sous-programme 3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 4). Par exemple, les pages Web consacrées au *Rapport sur les produits de base et le développement* et à la *Trade and Environment Review* ont toutes deux été visitées 7 000 fois au cours de la période d'évaluation.

Tableau 2  
**Résumé des résultats du sous-programme 3 par rapport au cadre de résultats de la CNUCED, 2021-2023**

	2023	2022	2021	Total
IP1 Nombre de personnes ayant acquis de nouvelles compétences grâce à une formation réussie.	2 482	2 492	2 733	<b>7 707</b>
• Pourcentage de participantes	48	45	49	<b>47</b>
• Pourcentage de participants s'identifiant comme personne handicapée	Données non disponibles	Données non disponibles	Données non disponibles	
IP2 Appréciation globale provenant des enquêtes post-atelier (pourcentage de participants satisfaits).	85	82	83	<b>84</b>
IP3 Nombre d'institutions recevant une formation.	1 269	575	912	<b>2 756</b>
IP4 Questions de la CNUCED reprises dans la documentation destinée aux organes délibérants.	67	56	54	<b>177</b>
IP7.1 Nouvelles recommandations qui ont été présentées à l'Organisation des Nations Unies à l'issue des travaux d'analyse de la CNUCED au niveau mondial.	94	53	54	<b>201</b>
IP7.2 Nouvelles recommandations au niveau national.	130	127	142	<b>399</b>
IP8 Nombre de comptes actifs sur les plateformes numériques.	29 959	23 793	17 532	<b>29 959</b>
IP11 Nombre de demandes de services et d'informations.	29	31	32	<b>92</b>

	2023	2022	2021	Total
IP15 Liste des questions que la Secrétaire générale/ le Secrétaire général adjoint/les Directeurs ont soulevées dans les instances internationales.	25	8	3	36
IP16 Nombre d'interventions de la Secrétaire générale/du Secrétaire général adjoint/des Directeurs dans les instances internationales.	11	6	2	19
IP17 Nombre de messages de satisfaction à l'égard des activités et services de la CNUCED.	28	6	2	36

Source : Cadre de résultats de la CNUCED.

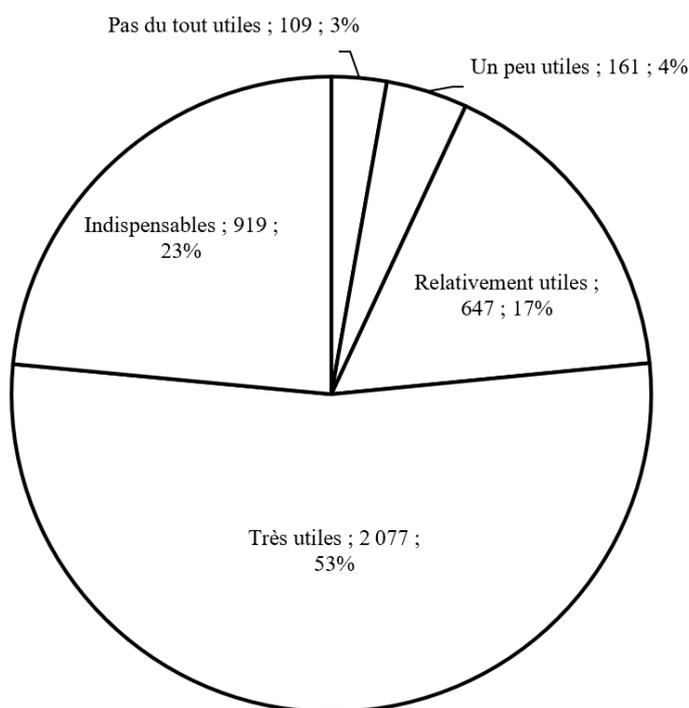
Abréviations : IP, indicateur de produit.

Note : Comme tous les IP ne s'appliquent pas au sous-programme 3, tous ne sont pas numérotés.  
Voir TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 6, pour les définitions de chaque indicateur.

11. L'enquête d'évaluation menée auprès des États membres et des parties prenantes externes a permis de recueillir près de 4 000 appréciations sur l'« utilité » de 32 activités et produits différents dans le cadre du sous-programme 3. L'enquête a défini l'« utilité » comme qualifiant une activité/un produit qui favorise ou influence les discussions/décisions/activités ou améliore les systèmes/connaissances. Sur ces 4 000 appréciations, 97 % ont jugé utiles les activités/produits considérés, 76 % les qualifiant d'« indispensables » ou de « très utiles » (fig. 1). Il s'agit là d'un nouvel élément important attestant des réalisations du sous-programme 3. Ces résultats reflètent les observations de parties prenantes bien informées, car il était souligné dans l'enquête que les répondants n'étaient pas censés évaluer toutes les activités/produits et il leur était conseillé de ne se prononcer que sur ceux qu'ils connaissaient le mieux. Les appréciations étaient cohérentes entre les parties prenantes et les groupements économiques, même si celles des répondants des organisations régionales/internationales et des organisations non gouvernementales étaient légèrement moins bonnes. (Pour les résultats détaillés de l'enquête, voir TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5.)

Figure 1

« Veuillez évaluer l'utilité des activités/produits du sous-programme 3 »\*



Source : Enquête d'évaluation.

\* Les réponses ont été regroupées pour 32 activités et produits de la Division.

12. Les appréciations des parties prenantes à l'égard de chacune des activités et de chacun des produits du sous-programme 3 étaient plus variées, mais restaient positives. Le tableau 3 présente les activités/produits du sous-programme 3 considérés comme les plus et les moins utiles. Le fait que les activités/produits « les moins utiles » du sous-programme 3 ont néanmoins été considérés par la majorité des répondants à l'enquête comme « très utiles » ou « indispensables », c'est-à-dire qu'ils étaient « les moins » utiles plutôt que « pas utiles », témoigne de leur succès. En effet, seuls deux activités/produits ont été jugés « pas du tout utiles » par au moins 5 % des répondants à l'enquête : une mise à jour sur la COVID-19 et le tourisme (5 %) et la formation en ligne sur le commerce et les questions de genre (6 %). Les résultats de l'enquête montrant les activités/produits les plus et les moins utiles dans les différents services de la Division et par groupement économique sont reproduits dans TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, tableaux 1 à 4.

Tableau 3

**Activités et produits ayant reçu le plus et le moins d'appréciations « très utiles » ou « indispensables »**

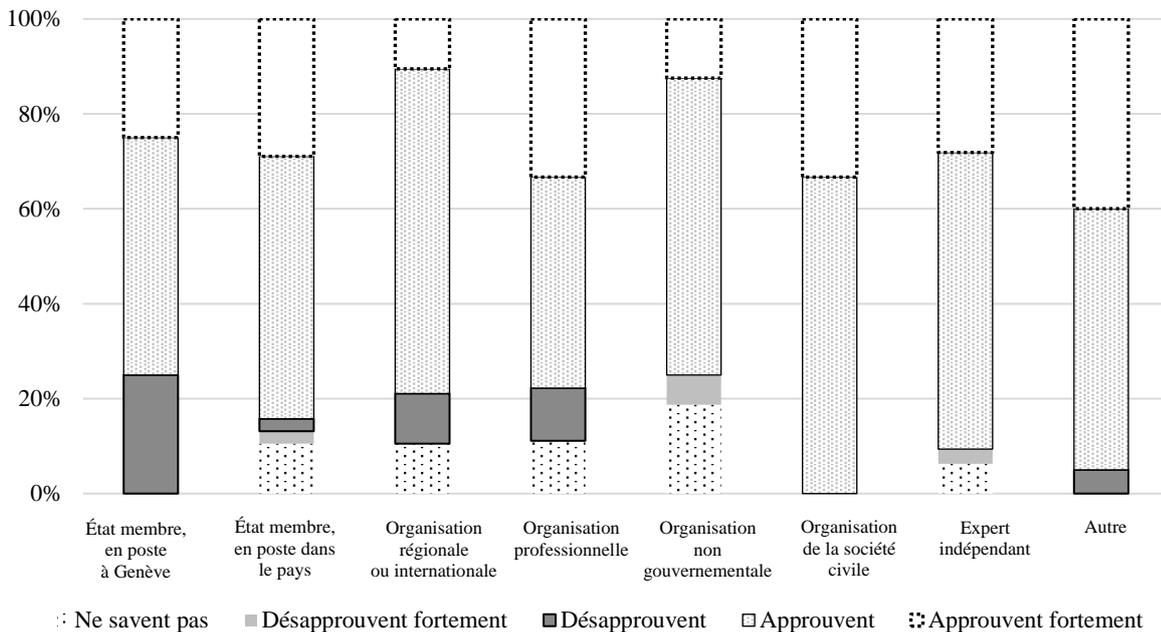
	<i>Pourcentage</i>
<b>Activités et produits ayant reçu le plus d'appréciations « très utiles » ou « indispensables »<sup>a</sup></b>	
<i>Trade and Environment Review</i>	84
A double burden: The effects of food price increases and currency depreciations on food import bills	82
Key statistics and trends in trade policy	82
<b>Activités et produits ayant reçu le moins d'appréciations « très utiles » ou « indispensables »</b>	
Forum sur les océans	70
Examen collégial volontaire du droit et de la politique de la concurrence	69
Congrès Biotrade	68
COVID-19 et tourisme	57

*Source* : Enquête d'évaluation.

<sup>a</sup> Les votes portent sur chaque élément, par exemple 35 % des votes jugeaient cette activité/ce produit spécifique « indispensable » ou « très utile ».

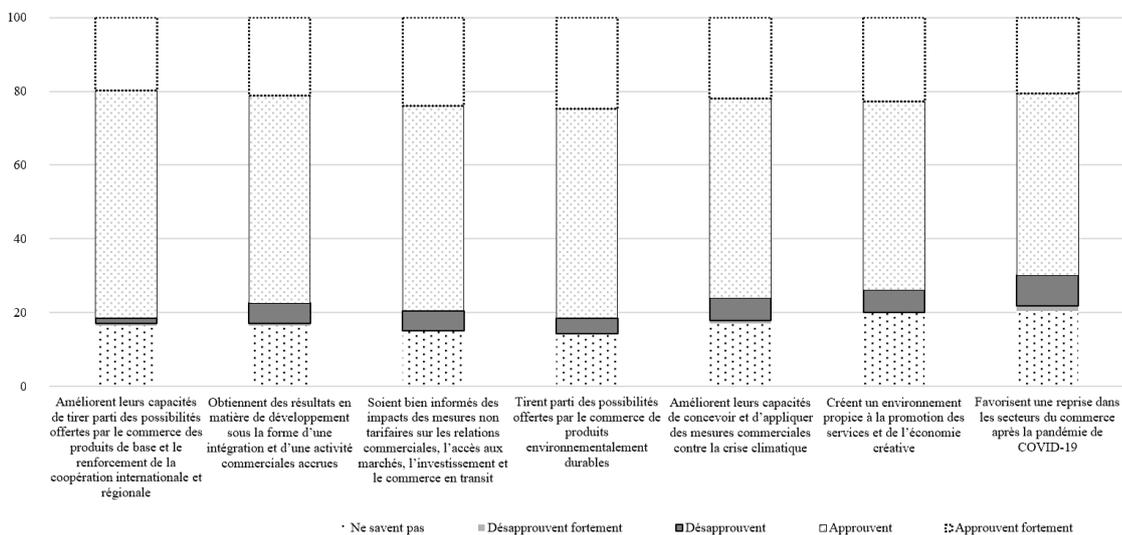
13. Les parties prenantes externes interrogées étaient 85 % à estimer que des recommandations utiles étaient données dans le cadre du sous-programme 3, ces appréciations positives étant assez homogènes parmi les groupes de parties prenantes (fig. 2). Les résultats les plus positifs sont venus des PMA, 90 % d'entre eux estimant que ces recommandations étaient utiles (voir TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 23). La figure 3 montre que les parties prenantes ont des points de vue similaires sur les contributions du sous-programme 3 à d'autres réalisations ciblées. Les observations issues des entretiens ont corroboré les résultats de l'enquête. Les figures 4 et 5 présentent les réponses des États membres et des parties prenantes externes à l'enquête sur les résultats du sous-programme 3 propres au contexte des pays en développement. Environ 80 % des personnes interrogées ont estimé que le sous-programme 3 avait permis d'atteindre des résultats en matière de diversification économique et d'évaluation de l'impact des stratégies de développement durable. Les observations issues des entretiens ont confirmé les résultats de l'enquête, les États membres et les parties prenantes externes ayant une appréciation positive du sous-programme 3. Par exemple, les personnes interrogées ont expliqué que les États membres, en particulier les pays en développement, citaient souvent les rapports et les travaux de recherche relevant du sous-programme 3 au cours des débats tenus à l'OMC. En outre, plusieurs partenaires externes ont expliqué que les produits considérés influençaient sur leurs décisions et/ou leurs travaux.

Figure 2  
 « Dans quelle mesure pensez-vous que le sous-programme 3 donne des recommandations utiles ? »  
 (En pourcentage)



Source : Enquête d'évaluation.

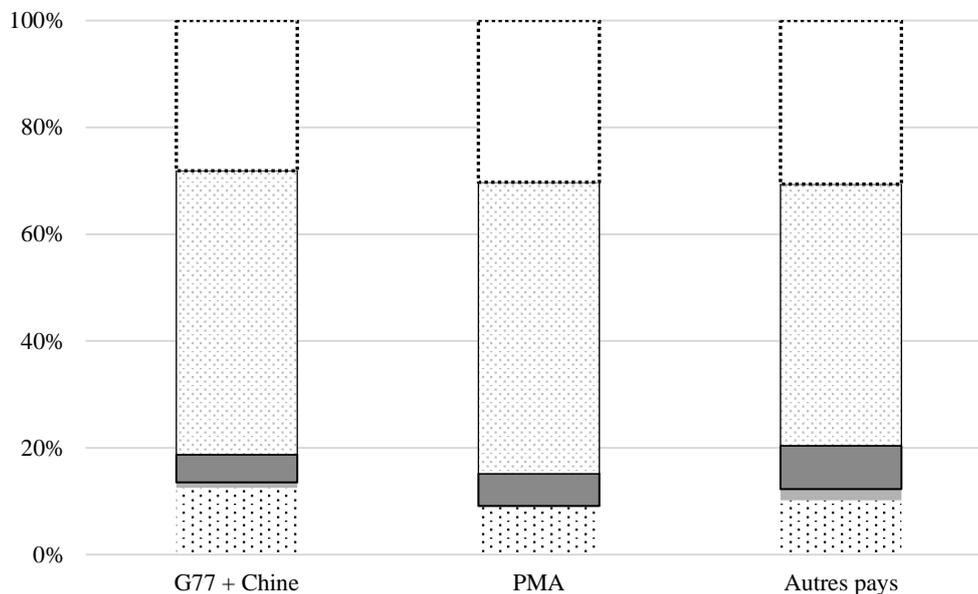
Figure 3  
 « Dans quelle mesure pensez-vous que le sous-programme 3 a contribué de manière positive à ce que les États membres... »  
 (En pourcentage)



Source : Enquête d'évaluation.

Figure 4  
**« Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec le fait que le sous-programme 3 encourage et aide les pays en développement à favoriser la transformation structurelle au moyen de la diversification économique »**

(En pourcentage)

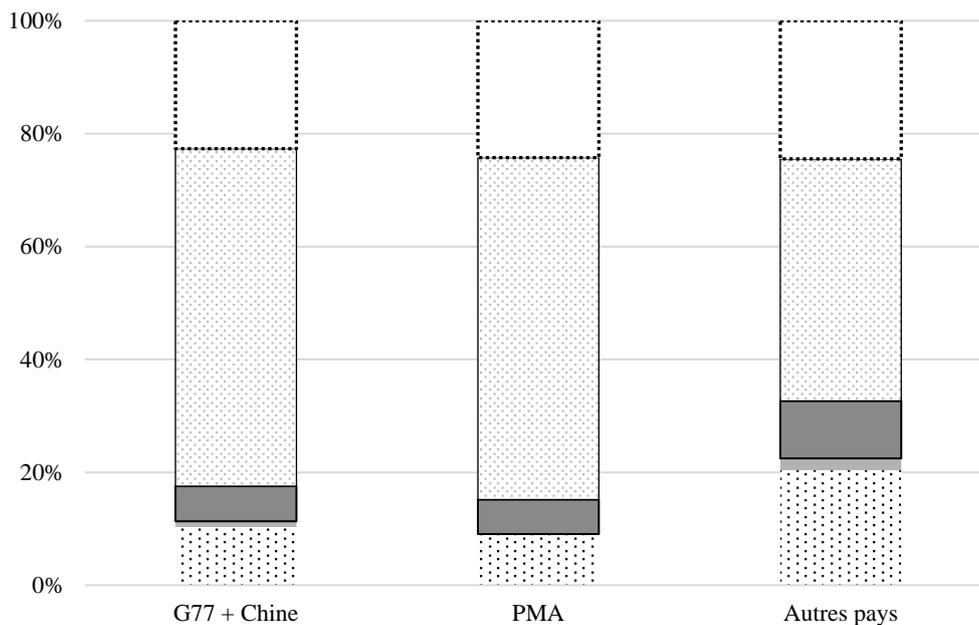


⋮ : Ne savent pas ■ Désapprouvent fortement ■ Désapprouvent □ Approuvent ⋮ Approuvent fortement

Source : Enquête d'évaluation.

Figure 5  
**« Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec le fait que le sous-programme 3 donne des évaluations utiles de l'impact d'autres scénarios pour les stratégies de développement durable des pays »**

(En pourcentage)



⋮ : Ne savent pas ■ Désapprouvent fortement ■ Désapprouvent □ Approuvent ⋮ Approuvent fortement

Source : Enquête d'évaluation.

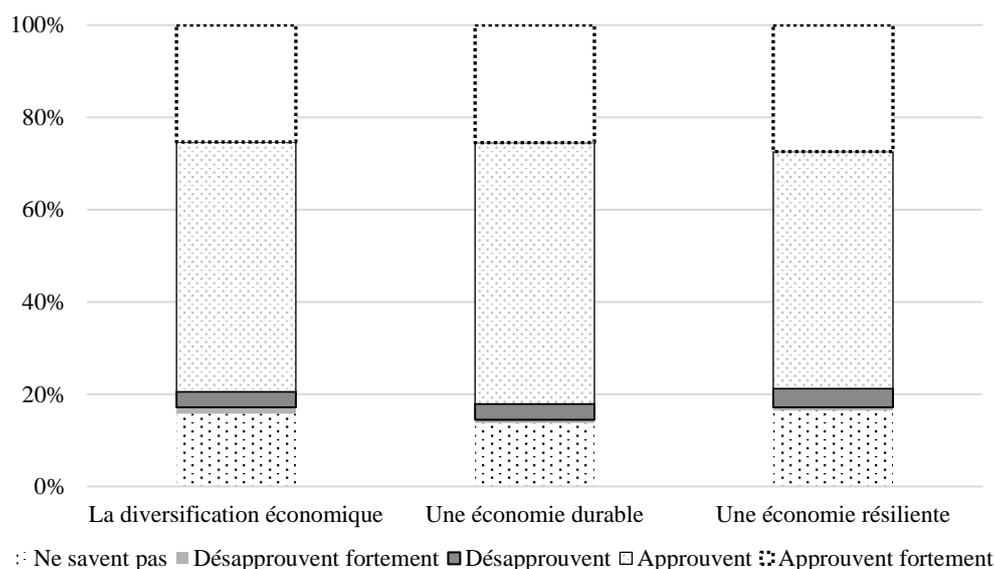
### 3. Quels sont les éléments qui attestent de l'impact réel (ou potentiel) à long terme du sous-programme 3 ? (Efficacité)

14. Environ 80 % des États membres et des parties prenantes externes interrogés ont estimé que le sous-programme 3 avait contribué de manière positive aux impacts visés par le sous-programme 3<sup>1</sup> (fig. 6). En outre, ces résultats positifs sont cohérents entre les cohortes de parties prenantes et les groupements économiques (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 28 à 30).

Figure 6

« Dans quelle mesure pensez-vous que le sous-programme 3 a contribué de manière positive à ce que le commerce international et les produits de base favorisent... »

(En pourcentage)



Source : Enquête d'évaluation.

15. Bien que la CNUCED ne cherche pas à modifier directement les politiques et les procédures au niveau national, l'équipe d'évaluation a relevé de nombreux exemples de changements de politiques et de procédures apportés en s'inspirant des activités relevant du sous-programme 3. Par exemple, l'Angola et l'Ouzbékistan ont révisé leurs politiques respectives dans le domaine du commerce des services ; la Barbade, le Belize et le Costa Rica ont adopté des stratégies nationales en matière d'économie et de commerce océaniques ; l'Indonésie a lancé une base de données sur les MNT. De même, plusieurs personnes interrogées ont souligné que les produits du sous-programme 3 (par exemple, les mises à jour sur le commerce mondial) influençaient sur la prise de décisions au niveau national et étaient une aide à l'adhésion d'États membres comme le Timor-Leste à l'OMC. Cela n'est pas surprenant étant donné que dans le cadre du sous-programme 3, 399 nouvelles recommandations avaient été émises au niveau national au cours de la période (voir le tableau 3). Le sous-programme 3 a également apporté des contributions influentes à la résolution de crises très visibles et évoluant rapidement, par exemple des contributions à l'Initiative de la mer Noire et au Groupe d'intervention mondiale face aux crises alimentaire, énergétique et financière.

<sup>1</sup> Ils sont définis dans le Pacte de Bridgetown et le projet de budget-programme comme suit :

- Favoriser la diversification économique ;
- Favoriser la transition vers une économie durable et résiliente ;
- Favoriser les transformations multilatérales nécessaires pour créer un monde plus inclusif, plus résilient, plus durable et plus prospère.

16. En ce qui concerne l'impact ciblé du sous-programme 3 consistant à « favoriser les transformations multilatérales nécessaires »<sup>2</sup>, le Pacte de Bridgetown dispose dans la section relative à la quatrième transformation qu'il reste primordial d'adopter le multilatéralisme fondé sur la Charte des Nations Unies et que « la CNUCED devrait renforcer sa contribution aux travaux de l'Assemblée générale des Nations Unies ». À cette fin, dans le cadre du sous-programme 3 ont été apportées des contributions régulières aux travaux de l'Assemblée générale, notamment aux rapports du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies intitulés « Tendances et perspectives mondiales des produits de base » (A/78/231) et « Commerce international et développement 2023 » (A/78/230). Il est ressorti des entretiens avec les parties prenantes et des documents examinés que le sous-programme 3 avait contribué aux transformations multilatérales, notamment aux :

a) Travaux porteurs de transformation sur les MNT, qui sont à l'avant-garde. Les organisations internationales et les gouvernements nationaux ont adopté les classifications du sous-programme 3 ;

b) Contributions au pavillon de la maison du commerce, lors de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui a fait connaître le rôle que le commerce pouvait jouer dans la lutte contre les changements climatiques. Les parties prenantes ont considéré que le sous-programme 3 pourrait avoir un impact encore plus important en renforçant la concertation avec les négociateurs du Groupe des 77 ;

c) Contributions au programme pour l'Angola, qui faisait partie de l'une des [12 initiatives à fort impact](#) du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies lors du Sommet sur les objectifs de développement durable de 2023.

#### 4. Quels sont les principaux facteurs favorisant et limitant l'obtention des résultats ?

17. La compétence et la diligence du personnel de la Division ont été les principaux facteurs favorisant l'obtention des résultats du sous-programme 3. Leurs connaissances spécialisées et leur engagement ont permis d'obtenir des résultats de grande qualité. Le mandat unique de la Division, consistant à aider les pays en développement à renforcer leur participation au système commercial multilatéral, a également joué un rôle important. Parmi les autres éléments positifs figurent les efforts faits par la Division pour s'aligner sur les initiatives du Secrétaire général de l'ONU, l'augmentation du nombre de séances d'information informelles de la Division avant la tenue de réunions clefs et le fait que la Division veille à ce que des thèmes cohérents imprègnent les principaux produits et rapports du sous-programme 3. Les États membres ont également apprécié que les services de la Division les invitent à contribuer aux notes d'information des réunions, y compris concernant les priorités au niveau national, par exemple dans une enquête sur l'économie créative menée dans le cadre du sous-programme 3. Les résultats de l'enquête montrent que les appréciations des parties prenantes sur les consultations que la Division tient avec les missions des États membres se sont améliorées depuis l'évaluation de 2015 du sous-programme 3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 31). Les personnes interrogées ont estimé que les efforts faits avaient stimulé la participation des missions des États membres, ce qui contribuait de manière importante à accroître les impacts du sous-programme 3.

18. Malgré les améliorations apportées, la communication et la participation restent le principal facteur limitant les résultats du sous-programme 3. Une stratégie de communication et de participation permettrait de remédier de manière globale aux facteurs limitants récurrents relevés dans cette évaluation, à savoir :

a) Il n'y a pas de cartographie ou de hiérarchisation des publics/parties prenantes cibles du sous-programme 3, de leurs priorités, ni du « parcours de l'utilisateur » souhaité<sup>3</sup> ;

<sup>2</sup> Voir la note 1.

<sup>3</sup> Le parcours de l'utilisateur est l'expérience que vit une personne lorsqu'elle interagit avec quelque chose, généralement un logiciel.

b) Il n'existe pas de système centralisé de « gestion des relations avec la clientèle », ce qui débouche sur une fragmentation des efforts de communication. Chaque service dispose de listes de contacts distinctes, tout comme les autres divisions et les bureaux de la CNUCED à Addis-Abeba et à New York ;

c) Les représentants des États membres dans les missions auprès de l'Organisation des Nations Unies et dans les pays ont des contraintes de temps et ne sont donc pas toujours au courant des travaux relevant du sous-programme 3. Certains représentants sont des spécialistes de domaines autres que l'économie et, par conséquent, ne sont pas en mesure de reconnaître la valeur ajoutée potentielle des produits du sous-programme 3. Le personnel des États membres est souvent renouvelé et le passage de relais ne se fait pas nécessairement de manière exhaustive. Par conséquent, des communications sur mesure devraient être assurées dans le cadre du sous-programme 3.

19. Les réunions intergouvernementales sont le lien entre les activités relevant du sous-programme 3 et contribuent de manière essentielle à l'impact. Toutefois, la structure et la mise en œuvre actuelles du mécanisme intergouvernemental semblaient parfois entraver la participation des parties prenantes et, par conséquent, les impacts potentiels du sous-programme 3. À l'exception des groupes intergouvernementaux d'experts sur la concurrence et la protection des consommateurs, de nombreuses parties prenantes ont jugé les réunions trop longues, trop fréquentes et parfois peu suivies, ou ont constaté une baisse notable du nombre de participants après le premier jour. Les modalités de réunion ont été considérées comme mécaniques et plusieurs personnes interrogées, internes et externes, ont souhaité que le dialogue soit plus informel et que moins de temps soit consacré à l'examen des publications. La Division s'est efforcée de remédier à cette situation en organisant une plateforme de dialogue sur la politique commerciale, mais cela a eu pour effet d'ajouter une nouvelle réunion (bien qu'informelle) au calendrier du sous-programme 3. Il n'était pas clair que les « conclusions concertées » étaient orientées vers l'action, ni qu'elles favorisaient l'action. Des inquiétudes ont également été exprimées quant au retour à des réunions uniquement en présentiel, ce qui limiterait la participation des pays moins bien dotés en ressources.

20. L'absence de nomination officielle d'un directeur à la tête de la Division a également entravé la planification opérationnelle stratégique à plus long terme, mais les efforts du ou des directeurs par intérim ont été jugés comme ayant permis d'y remédier (voir également le point 33, relatif à l'efficacité).

##### **5. Des mesures de durabilité sont-elles en place et quelles actions supplémentaires sont nécessaires pour garantir la durabilité des résultats ?**

21. Comme pour les précédentes évaluations des sous-programmes, la durabilité est restée très problématique dans le cadre du sous-programme 3, principalement en raison du manque de ressources consacrées aux activités de suivi. La capacité à participer à des projets à plus long terme dans le cadre du sous-programme 3 s'en est trouvée entravée. La dépendance à l'égard des financements extrabudgétaires a eu pour conséquence d'exposer des activités de premier plan, telles que TRAINS, à des risques en matière de durabilité. Certaines parties prenantes ont proposé à la Division de mobiliser davantage de ressources pour obtenir des fonds extrabudgétaires supplémentaires, tandis que d'autres ont proposé à la Division de rééquilibrer les ressources pour se concentrer sur les activités les plus prioritaires qui sont susceptibles d'avoir des résultats à plus long terme. En effet, plusieurs personnes interrogées ont estimé que la Division menait trop de petites activités à court terme. L'équipe d'évaluation fait observer que la mobilisation de ressources, l'établissement de priorités et la réaffectation des ressources ne sont pas des propositions qui s'excluent mutuellement.

22. Des inquiétudes ont été exprimées quant au fait que les réunions intergouvernementales de la CNUCED gérées dans le cadre du sous-programme 3 pourraient être structurellement non viables si les missions des États membres ne disposaient pas de ressources humaines suffisantes pour y participer pleinement. Plusieurs personnes interrogées ont également considéré que la Division devait clarifier les moyens par lesquels les résultats des réunions étaient utilisés et obtenus. À leurs yeux, l'intérêt et la durabilité des décisions et des mesures issues des processus intergouvernementaux s'en trouveraient renforcés.

23. Le sous-programme 3 peut garantir un changement durable et ses produits et réalisations ont souvent contribué à des modifications des politiques, qui peuvent être à long terme. Toutefois, il n'y a pas de suivi régulier de ces types de modifications à long terme pas plus qu'il n'y a d'évaluation de leur impact.

24. Malgré les difficultés susmentionnés, l'évaluation a fait ressortir de bonnes pratiques destinées à stimuler la durabilité, par exemple :

a) L'alignement du sous-programme 3 sur les priorités plus larges de l'Organisation des Nations Unies, telles que les minéraux essentiels à la transition énergétique, a renforcé la durabilité en s'intégrant dans le cadre plus large des Nations Unies ;

b) Le recours à des experts locaux pour les examens de la politique des services a permis au sous-programme 3 d'inscrire ces examens dans le contexte national, les examinateurs étant également les champions locaux des examens ;

c) La contribution à des projets à plus long terme, tels que Train for Trade en Angola, qui s'est aligné sur la stratégie nationale de transition en douceur, a favorisé la durabilité en s'alignant sur le plan national de développement.

**6. Dans quelle mesure le sous-programme 3 a-t-il intégré les questions transversales de l'Organisation des Nations Unies, à savoir l'égalité des sexes, la durabilité environnementale et l'inclusion des personnes handicapées ?**

25. Le sous-programme 3 est considéré comme étant à la pointe de l'intégration de l'égalité des sexes et du commerce, grâce au programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement. Une partie prenante externe a estimé que les travaux menés dans le domaine des questions de genre et du commerce étaient novateurs. Selon l'évaluation de 2021, le programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement était jugé efficace, efficient et pertinent, puisqu'il avait fait de la CNUCED l'un des principaux promoteurs du lien entre le commerce et les questions de genre. Les responsables du programme participent également à un groupe de travail sur le commerce et l'égalité des genres au sein de l'OMC. Plus de 80 % du personnel de la Division est d'accord que la Division intègre suffisamment les questions de genre dans les travaux relevant du sous-programme 3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 35). Toutefois, plusieurs personnes interrogées ont estimé que ces questions n'étaient pas suffisamment prises en compte en dehors des programmes qui y étaient expressément consacrés et que des analyses genrées n'étaient pas systématiquement effectuées aux stades de la planification. L'une des recommandations issues de l'évaluation de 2021 du programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement était que davantage de membres du personnel de la CNUCED suivent la formation sur les questions de genre dispensée dans le cadre du programme afin de s'assurer que le personnel est compétent dans ce domaine.

26. La moitié environ du personnel de la Division est d'accord que la Division intègre suffisamment l'inclusion des personnes handicapées dans les travaux relevant du sous-programme 3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 35). Toutefois, les entretiens avec les parties prenantes internes et externes ont révélé une intégration insuffisante de cette question, ce qui a été corroboré par l'analyse documentaire. Cela dit, les parties prenantes ont apprécié le fait que la Division a coordonné le lancement du rapport intitulé *Inclusive Trade and Persons with Disabilities* (commerce inclusif et personnes handicapées)<sup>4</sup> avec un groupe d'orateurs éminents, dont la Secrétaire générale de la CNUCED. En outre, cette dernière a lancé, avec l'Organisation internationale du Travail, le Centre du commerce international (ITC) et l'OMC, un groupe de travail interinstitutions sur le handicap dans le commerce où le personnel du sous-programme 3 représentera la CNUCED. Plusieurs personnes interrogées ont encouragé les responsables du sous-programme 3 à cueillir les « fruits à portée de main », tels que les travaux sur les MNT et les codes du système harmonisé pour les technologies d'assistance et les médicaments, la promotion du commerce Sud-Sud dans le domaine des technologies d'assistance et des médicaments, la participation des organisations de personnes handicapées aux réunions et la participation au Partenariat

<sup>4</sup> Finlande, Ministère des affaires étrangères, 2023, Helsinki.

des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées par l'intermédiaire de son fonds d'affectation spéciale pluripartenaires.

27. La Division a mis au premier plan la durabilité environnementale et l'a intégrée de manière notable dans ses travaux, en élaborant récemment dans le cadre du sous-programme 3 des activités et des rapports autour du thème des minéraux essentiels à la transition énergétique. En outre, le Service du commerce, de l'environnement, des changements climatiques et du développement durable de la Division facilite l'osmose entre les questions d'environnement et de durabilité dans l'ensemble des activités relevant du sous-programme 3. Certaines parties prenantes se sont inquiétées de l'impact sur l'environnement des déplacements du personnel du sous-programme 3 à l'étranger pour participer à des manifestations de courte durée. Enfin, l'intégration des autres groupes vulnérables et minoritaires est limitée, des données ventilées étant peu souvent collectées et insuffisamment incluses dans les documents de planification.

## B. Efficience et efficacité

### 1. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été bien utilisées pour atteindre les résultats du sous-programme 3 ?

28. Comme d'autres entités des Nations Unies, la CNUCED n'utilise pas de feuilles de temps, et l'équipe d'évaluation n'a donc pas pu calculer les ratios entrées-sorties pour des activités/produits spécifiques. En revanche, le tableau 4 donne une vue d'ensemble du nombre de produits et des ressources en personnel du sous-programme 3, par dépenses ; on trouve à l'annexe 7 du document TD/B/WP(88)/CRP.1 une comparaison des dépenses et des effectifs entre les sous-programmes.

Tableau 4  
 **Aperçu des dépenses, des effectifs et des produits**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Dépenses</i>	2023	2022	2021	2020
Postes	15 642	13 952	13 417	13 673
Consultants	119	93	90	82
Frais de voyage	102	50	8	8
Divers	16	39	56	13
<b>Budget ordinaire</b>	<b>15 879</b>	<b>14 134</b>	<b>13 571</b>	<b>13 777</b>
Ressources extrabudgétaires	3 089	2 964	3 143	2 227
Compte pour le développement	434	546	436	183
<b>Total général</b>	<b>19 402</b>	<b>17 644</b>	<b>17 150</b>	<b>16 187</b>
<i>Effectifs (nombre de postes)</i>				
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	60	60	60	60
Agents des services généraux	22	22	22	22
<b>Répartition des postes d'administrateur :</b>				
D-2	1	1	1	1
D-1	5	5	5	5
P-5	12	12	12	12
P-4	15	15	15	15
P-3	20	20	20	20
P-2	7	7	7	7

Dépenses	2023	2022	2021	2020
	<i>Nombre de produits</i>			
Documents destinés aux organes délibérants	20	20	18	15
Projets de coopération technique	27	23	22	27
Séminaires/ateliers/formations	240	211	171	124
Publications	32	42	38	30
Supports techniques	12	13	13	15

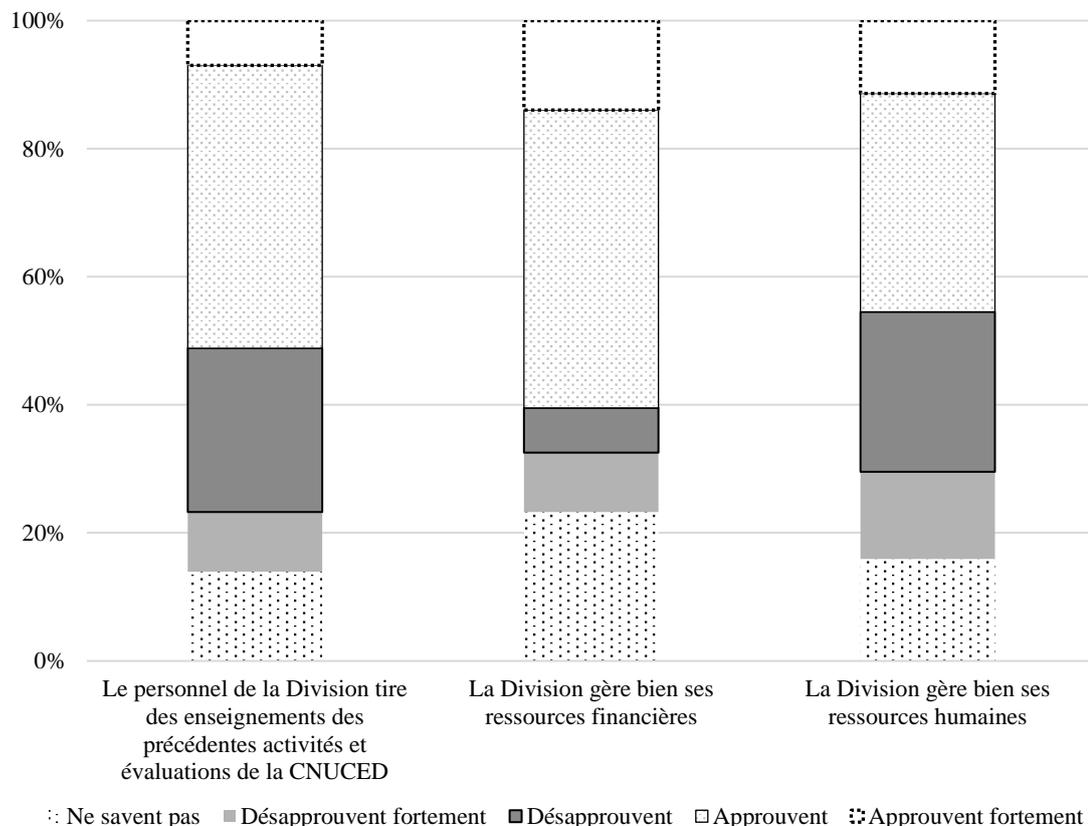
*Source* : Section du budget et du financement des projets de la CNUCED, projets de budget-programme pour 2020-2024.

29. L'examen des projets de budget-programme fait ressortir l'efficacité de la Division, qui produit chaque année plus que les produits escomptés dans le cadre du sous-programme 3 (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 3). Les études de cas ont démontré que les activités relevant du sous-programme 3 étaient bien exécutées. Par exemple, le Groupe intergouvernemental d'experts du droit et de la politique de la concurrence était bien organisé, notamment pour ce qui était du calendrier des sessions. Les réunions ont permis d'établir des relations et de constituer des connaissances institutionnelles grâce à une communauté cohérente. La Division cherche à réaliser des gains d'efficacité pour TRAINS en collectant les données sur les MNT grâce à des outils d'intelligence artificielle innovants, mais elle peut aussi mieux tirer parti des commissions régionales de l'ONU et des équipes de pays des Nations Unies pour la collecte de données. Les contributions au pavillon de la maison du commerce à la Conférence des Parties ont démontré l'effet de levier exceptionnel des ressources du sous-programme 3, puisque la contribution de ce dernier a représenté moins de 5 % du coût total de la manifestation (environ 1 million de dollars), sans compter le temps de travail du personnel du sous-programme 3, et que la Division a coordonné efficacement les contributions de l'ensemble de la CNUCED. En outre, les processus et les mémorandum d'accord établis pour la Conférence des Parties permettront de réaliser des gains d'efficacité à l'avenir. Les groupes d'experts intergouvernementaux et les réunions d'experts pluriannuelles ont bien exploité les réunions hybrides, et il y a eu une forte demande pour que les réunions hybrides se poursuivent.

30. Il ressort cependant de la figure 7 que moins de la moitié du personnel de la Division est d'accord pour dire que la Division gère bien les ressources humaines, et seulement 60 % pour dire que la Division gère bien les ressources financières. Les personnes interrogées ont expliqué que certaines préoccupations étaient liées à des questions échappant au contrôle de la Division, telles que l'utilisation de systèmes fragmentés faisant double emploi pour la planification, l'établissement de rapports et les demandes de voyage. Toutefois, le personnel – et, surtout, les États membres – ne savaient pas si les ressources du sous-programme 3 étaient utilisées de manière efficace<sup>5</sup>. De nombreuses parties prenantes ont estimé que trop de petites activités étaient exécutées dans le cadre du sous-programme 3. La Division n'évalue pas le temps qu'exige la participation des missions des États membres aux activités. Il s'agit d'une considération importante car : a) le temps des États membres est en fait une contribution en nature aux ressources du sous-programme 3 ; et b) une estimation peut faciliter l'établissement de priorités et le rééquilibrage de certaines activités par la Division, c'est-à-dire que si les produits du sous-programme 3 dépassaient les capacités dont disposent les États membres dans certains domaines, la Division pourrait procéder à un rééquilibrage afin d'augmenter les produits dans d'autres domaines.

<sup>5</sup> Par rapport-efficacité, on entend : « Fait-on ce qu'il faut ? ». Par efficacité, on entend : « Les choses sont-elles bien faites ? ».

Figure 7  
 « Dans quelle mesure estimez-vous que la Division dispose de processus qui garantissent que... »  
 (En pourcentage)



Source : Enquête d'évaluation.

## 2. Quels sont les principaux facteurs favorisant ou limitant la bonne exécution du sous-programme 3 ?

31. Les principaux facteurs favorisant ou limitant la bonne exécution du sous-programme 3 sont, paradoxalement, liés au fait que la Division n'a pas de directeur officiellement nommé depuis 2020. Il convient de souligner que la Division n'a pas eu de directeur officiellement nommé pendant plus de 80 % de la période considérée pour l'évaluation. De plus, le dernier directeur officiellement nommé est resté en poste moins de deux ans. La Division a été dirigée par deux chefs de service faisant office de directeurs par intérim conjoints, de mi-2020 à début 2022, puis par un seul directeur par intérim.

32. Dans ce contexte, le comportement professionnel des deux directeurs par intérim de la Division a été déterminant pour l'exécution du sous-programme 3. Les parties prenantes ont souligné que la réussite de leur collaboration ne devait pas être considérée comme acquise, car ces modalités de travail conjoint ne sont pas toujours couronnées de succès. Les directeurs par intérim conjoints ont assuré la cohérence et la direction de la Division face à plusieurs crises mondiales. Ils ont mis en place des réunions hebdomadaires des chefs de service, ce qui a permis d'accroître la confiance, la communication et les synergies. À partir de 2022, la Division a eu à sa tête un directeur par intérim unique et cohérent, qui a mené des initiatives en matière d'efficacité, lesquelles ont également renforcé l'efficacité et la qualité, notamment en :

- a) Rationalisant et réduisant de 50 % le nombre de publications prévues, établissant un calendrier des publications et répartissant les publications tout au long de l'année, plutôt que de les faire paraître au dernier trimestre ;
- b) Améliorant, au moyen du cabinet du directeur, le processus d'examen interne des publications de la Division ;

c) Établissant, en collaboration avec les chefs des services, des priorités thématiques autour desquelles la Division élaborait des produits et des rapports clefs dans le cadre du sous-programme 3, simplifiant ainsi la planification et l'établissement de rapports ;

d) Remédiant, en collaboration avec les chefs des services et la haute direction, aux problèmes de comportement professionnel du personnel qui avaient fortement nui à l'efficacité de certaines équipes ;

e) Soutenant l'utilisation d'outils informatiques, tels que SharePoint, et compilant un répertoire d'intervenants et de consultants externes ;

f) Dialoguant avec les États membres en amont des réunions intergouvernementales et renforçant l'efficacité de la formation de consensus.

33. De même, les chefs des services ont été considérés comme un facteur clef d'efficacité, les parties prenantes estimant que les chefs collaboraient et soulignant que la collaboration ne devait pas être prise pour acquise. Les chefs des services ont également mis en place des mécanismes visant à renforcer l'adhésion du personnel, qui est lui-même un facteur d'efficacité. Par exemple, le Service des produits de base a commencé à organiser des réunions de service régulières, dont la direction était assurée par rotation entre les membres du personnel toutes classes confondues.

34. Toutefois, en l'absence de directeur officiellement nommé, la Division n'a pas mené certaines activités stratégiques susceptibles d'accroître l'efficacité (et l'efficacité) dans le cadre du sous-programme 3. Par exemple, il a manqué :

a) Un plan stratégique à long terme visant à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de haut niveau inscrits dans le projet de budget-programme ;

b) Une stratégie axée sur le personnel, les ressources humaines et la gestion. De nombreux membres du personnel de la Division ont fait observer que les processus de recrutement avaient été entravés (par exemple, le Service du commerce, de l'environnement, des changements climatiques et du développement durable n'avait pas eu de chef pendant la majeure partie de la période d'évaluation), que les cadres manquaient de formation et de compétences en matière de gestion et que les nouveaux arrivants n'avaient pas bénéficié d'une initiation solide. La rotation du personnel était faible et il n'y avait pas de « regard neuf », seuls 7 des 82 postes de la Division étant des postes de début de carrière (P-2) ;

c) Un promoteur de l'allocation des ressources et de l'importance stratégique ;

d) Une présence constante à des manifestations de haut niveau au sein des instances s'occupant du commerce international ; elle permettrait de réaliser des gains d'efficacité grâce à l'établissement de relations et de partenariats.

35. Le personnel de la Division a également indiqué qu'il ne tirait pas d'enseignements des activités passées, 50 % seulement des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur la Division étant d'accord pour dire que celle-ci ne disposait pas de processus visant à garantir que le personnel tirait des enseignements des activités passées (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 33).

### **3. Dans quelle mesure les ressources disponibles pour le sous-programme 3 correspondent-elles à une évaluation réaliste des besoins à financer pour mener à bien les mandats qui lui ont été confiés ?**

36. De nombreuses parties prenantes, internes et externes, ont noté que les ressources allouées au sous-programme 3 semblaient limitées par rapport à l'étendue du mandat confié à celui-ci. Les États membres l'ont également exprimé<sup>6</sup>, ce qui s'est traduit par un arriéré dans les demandes de coopération technique. Alors que les effectifs des autres divisions avaient été renforcés en janvier 2023, le sous-programme 3 n'a pas reçu de postes supplémentaires<sup>7</sup>. Le personnel avait le sentiment que tous les services pourraient avoir besoin de plus de personnel, mais qu'aucun n'était en sursuffisant. Toutefois, comme indiqué

<sup>6</sup> Par exemple, voir TD/B/WP/306, par. 21, et TD/B/WP/314, par. 12.

<sup>7</sup> TD/B/WP/321, par. 30.

plus haut, il n'existe pas de données suffisantes pour savoir si les ressources actuelles allouées au sous-programme 3 sont utilisées de manière efficace et rationnelle.

#### 4. Dans quelle mesure le sous-programme 3 a-t-il permis de créer des synergies et des complémentarités entre les sous-programmes ?

37. Les parties prenantes au sous-programme 3 ont estimé que les activités de la Division étaient transparentes et collaboratives, de nombreux exemples de collaboration existant entre les divisions et les sous-programmes. Par exemple, outre qu'elle a géré les contributions de l'ensemble de la CNUCED au pavillon de la maison du commerce mis en place à la Conférence des Parties, la Division collabore avec la plateforme de facilitation du commerce de la Division de la technologie et de la logistique en ce qui concerne les MNT et est présente au Forum mondial de l'investissement de la CNUCED, organisé par la Division de l'investissement et des entreprises (sous-programme 2). Elle est également impliquée dans de nombreux projets de coopération technique interdivisions.

38. Les parties prenantes internes et externes ont constaté un renforcement de la collaboration depuis l'arrivée de la nouvelle Secrétaire générale, qui a mis en place de nouveaux mécanismes pour encourager la collaboration, par exemple une retraite annuelle des directeurs de division. D'autres mécanismes ont été mis en place, notamment des comités interdivisions sur des sujets prioritaires, une équipe centralisée chargée des statistiques et des réunions générales à l'échelle de la CNUCED.

39. Les graines de la collaboration ont été semées, mais les fruits ne sont pas encore pleinement récoltés : environ 50 % du personnel de la Division n'est pas d'accord ou n'est pas sûr que la Division coordonne suffisamment ses activités avec celles des autres divisions (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 33). Les personnes interrogées ont fait observer que la collaboration était ponctuelle et que la Division ne devrait pas forcer les choses dans ce domaine, mais plutôt créer des synergies à partir d'un plus grand nombre de processus d'apprentissage interdivisions ou de prestations conjointes ; par exemple, dans le cadre du sous-programme 3 des enseignements pourraient être tirés des évaluations des lacunes en matière de capacités productives nationales du sous-programme 5 ou les activités du bureau régional de la CNUCED pour l'Afrique, à Addis-Abeba, pourraient être mieux exploitées. Plusieurs personnes interrogées ont fait observer que la Division pouvait avoir un projet en cours d'exécution au niveau national, tout en ignorant qu'une autre division était aussi au même moment en train de réaliser un projet dans ce pays. L'équipe d'évaluation a examiné une version pilote d'un portail de gestion de projets de la CNUCED, qui devrait remédier à ce dernier problème.

40. Certaines parties prenantes externes ont considéré le *Rapport sur le commerce et le développement*, publication phare de la Division de la mondialisation et des stratégies de développement (sous-programme 1), comme l'exemple le plus frappant du manque de collaboration entre les divisions. Au cours de la période d'évaluation, les parties prenantes ont constaté que les données de la Division n'étaient pas entièrement intégrées dans les éditions de ce rapport. En outre, plusieurs personnes interrogées ont observé séparément des cas où des publications de différentes divisions contenaient des messages contraires ou des données non concordantes. Plus d'une personne interrogée a fait observer que des consultations interdivisions étaient demandées dans des délais très courts, quand elles l'étaient. Ces faiblesses seraient probablement corrigées par une série d'améliorations apportées par la Secrétaire générale, notamment sous la forme d'un processus d'évaluation externe en simple aveugle par des pairs, d'un comité des publications renforcé présidé par le Secrétaire général adjoint et d'un examen plus rigoureux de toutes les publications stratégiques et phares, des documents d'avant-session et des documents d'orientation par le Cabinet de la Secrétaire générale. À titre de bonne pratique, dans le cadre du sous-programme 3, la Division demande désormais aux services de soumettre un questionnaire préalable au bureau du directeur avant de rédiger des publications, et le bureau du directeur examine ensuite tous les projets de publications.

41. Les mandats interdivisions semblent se chevaucher quelque peu ; par exemple, entre la Division de l'Afrique, des pays les moins avancés et des programmes spéciaux (sous-programme 5) et la Division du commerce international et des produits de base en ce qui concerne les préférences commerciales, et entre la Division de la mondialisation et des

stratégies de développement (sous-programme 1) et la Division du commerce international et des produits de base en ce qui concerne le commerce, l'environnement et le climat. L'une des personnes interrogées a expliqué qu'il s'agissait d'une démarche bien intentionnée, initiée par des personnes différentes qui recherchaient des solutions différentes au même problème. Cependant, il est probablement optimal d'avoir des solutions cohérentes de la CNUCED, offrant une valeur ajoutée cohérente et unique, en réponse à des problèmes classés par ordre de priorité de manière cohérente. Plus d'une personne interrogée a estimé qu'il pouvait s'agir d'un problème structurel échappant au contrôle des responsables du sous-programme 3 et dont la résolution nécessiterait probablement des changements structurels.

**5. Dans quelle mesure le sous-programme 3 a-t-il permis d'établir des partenariats avec des entités du système des Nations Unies ou autres ?**

42. Plus de 80 % du personnel interrogé a reconnu que la Division collaborait et se concertait suffisamment avec les organismes des Nations Unies, les organisations internationales et les organisations/associations professionnelles (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 34). Les entretiens et l'analyse documentaire avaient permis de corroborer ce point, en constatant que la Division :

a) Invitait les chefs des divisions commerciales des commissions régionales de l'ONU aux réunions relevant du sous-programme 3 et collaborait avec les commissions régionales à une initiative sur les dispositions types pour le commerce en temps de crise<sup>8</sup> ;

b) Contribuait aux mécanismes interinstitutions, tels que le Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives, le Groupe de réflexion interinstitutions sur le financement du développement, le Système d'information sur les marchés agricoles et le groupe chargé de la question des minéraux essentiels à la transition énergétique du Secrétaire général de l'ONU ;

c) Participait aux manifestations de l'Assemblée générale et de la Deuxième Commission, et plus récemment au dialogue informel de l'Assemblée générale sur les marchés des produits de base<sup>9</sup> ;

d) Soumettait des déclarations aux comités de l'OMC, s'était associée à l'OMC et à l'ITC pour le pavillon de la maison du commerce à la Conférence des Parties, et s'était associée à l'OMC, à l'ITC et à la Banque mondiale concernant la World Integrated Trade Solution et le Global Trade Helpdesk.

43. Toutefois, la Division pourrait mieux exploiter les outils, les données et les réseaux des commissions régionales de l'ONU et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies, ainsi que le réseau des économistes des Nations Unies. Dans le cadre du sous-programme 3, la collaboration pourrait être plus poussée avec les entités basées à New York, notamment le Bureau du porte-parole du Secrétaire général de l'ONU. Plusieurs personnes interrogées ont souhaité que la Division, l'OMC et l'ITC s'appuient sur les succès obtenus et les relations constituées ces dernières années, par exemple, grâce aux travaux sur les MNT et au pavillon de la maison du commerce à la Conférence des Parties.

44. Moins de la moitié du personnel de la Division a estimé que la Division collaborait suffisamment avec les organisations non gouvernementales, les organisations de la société civile et les organisations du secteur privé (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 34), et les personnes interrogées à l'extérieur ont également constaté une participation insuffisante des organisations de la société civile aux manifestations du sous-programme 3 et l'absence de plateforme consacrée au sous-programme 3 pour les organisations de la société civile. Le sous-programme 3 a bénéficié d'un partenariat externe avec la Chambre de commerce internationale et de son réseau d'entreprises membres pour financer les activités portant sur le pavillon de la maison du commerce à la Conférence des Parties.

<sup>8</sup> Voir <https://www.unescap.org/projects/imp>.

<sup>9</sup> Voir A/RES/78/138, par. 37, et <https://unctad.org/meeting/un-general-assembly-informal-interactive-dialogue-commodity-markets>.

## C. Pertinence stratégique et clarté conceptuelle

### 1. Comment le mandat du sous-programme 3 est-il compris et considéré par les parties prenantes, y compris sa valeur ajoutée unique ?

45. Les parties prenantes ont le plus souvent considéré que le mandat du sous-programme 3 était particulièrement large. Elles ont jugé que les activités de la Division étaient transparentes et collaboratives, offrant des perspectives équilibrées sur les questions pertinentes, tout en donnant la priorité aux besoins des pays en développement. Chaque service a été considéré à plusieurs reprises par les parties prenantes comme offrant une valeur ajoutée unique, les travaux sur la concurrence et la protection des consommateurs étant jugés les plus utiles au sein du système des Nations Unies. Les parties prenantes ont constaté que d'autres entités des Nations Unies travaillaient sur les thèmes du sous-programme 3, mais elles considéraient que celui-ci offrait des perspectives uniques. Par exemple, plusieurs entités travaillaient sur les MNT, mais le sous-programme 3 était considéré comme un chef de file dans ce domaine, la profondeur et l'étendue de ses données étant uniques. De manière plus générale, les observations d'une personne extérieure interrogée traduisaient les opinions des parties prenantes, à savoir que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'occupait des produits de base, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) s'occupait de l'environnement et l'OMC avait l'Aide pour le commerce, mais qu'aucune de ces entités n'offrait d'espace de dialogue ouvert, comme le faisaient la CNUCED et le sous-programme 3. D'autres observations communes ont été succinctement résumées par les personnes interrogées à l'extérieur :

a) Le sous-programme 3 avait pour mandat de favoriser les pays en développement, avait pour atout unique de jouir de la confiance des États membres et rappelait au monde que le commerce était un outil de développement ; c'est-à-dire que, contrairement à d'autres entités, la CNUCED était en mesure de donner la priorité aux besoins des pays en développement et de faire entendre leurs voix dans le domaine du commerce et du développement ;

b) C'était la Division/le sous-programme 3 qui devrait parler de commerce au nom de l'ONU ; c'est-à-dire que la Division/le sous-programme 3 étaient particulièrement bien placés et qualifiés pour parler au niveau mondial de la contribution du commerce au développement.

46. Toutefois, en raison de l'étendue du mandat du sous-programme 3, plusieurs parties prenantes n'ont pas été en mesure de se rappeler immédiatement de ce que le sous-programme 3 avait apporté sur le fond, faisant souvent observer qu'aucun rapport phare n'était publié, contrairement à ce qui se passait dans le cadre d'autres sous-programmes (mais il n'y avait pas d'intérêt exprimé pour la publication d'un rapport phare supplémentaire par la CNUCED). Plusieurs parties prenantes ont supposé que le sous-programme 3 était responsable des passages ayant trait au commerce dans la publication phare qu'était le *Rapport sur le commerce et le développement*. Il en est découlé des appréciations et des attributions erronées qui ont déprécié le capital de confiance des États membres dans le sous-programme 3. Par contre, certaines parties prenantes étaient conscientes que les contributions du sous-programme 3 au *Rapport sur le commerce et le développement* n'étaient pas intégrées de manière notable, ce qui ne les satisfaisait pas. Parmi ces personnes interrogées, un consensus s'est dégagé sur le fait que le sous-programme 3 devrait, comme l'a suggéré l'une d'entre elles, s'occuper de la partie commerce de ce rapport. En outre, plusieurs personnes interrogées ont proposé que la CNUCED concentre ses travaux dans un seul rapport phare, chaque sous-programme contribuant à un ou plusieurs chapitres et collaborant à d'autres chapitres.

47. De nombreuses parties prenantes ont apprécié les efforts faits récemment par la Division pour gérer son mandat en faisant en sorte que les sujets thématiques imprègnent les principaux résultats et rapports du sous-programme 3, tels que les minéraux essentiels à la transition énergétique. Toutefois, les parties prenantes ont estimé qu'il s'agissait d'un « fil conducteur » utile plutôt que d'un « argumentaire éclair » d'une offre unique dans le cadre du sous-programme 3, consistant à dire « la Division s'efforce de produire ABC » plutôt que « nous sommes la Division et nous produisons ABC ».

48. Un consensus général s'est dégagé sur le fait que la Division/le sous-programme 3 se trouvait à un moment charnière et qu'il était possible d'élaborer une vision renouvelée pour le sous-programme 3, en consultation avec les États membres et en conformité avec les priorités de ces derniers, tout en assurant la cohérence à l'échelle de la CNUCED.

**2. Dans quelle mesure les objectifs fixés et les activités exécutées dans le cadre du sous-programme 3 sont-ils axés sur les transformations énoncées dans le Pacte de Bridgetown, les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 et d'autres engagements internationaux pertinents ?**

49. Les objectifs fixés et les activités exécutées dans le cadre du sous-programme 3 sont clairement axés sur les mandats de la CNUCED, notamment ceux énoncés dans le Maafikiano de Nairobi et le Pacte de Bridgetown, ainsi que sur les objectifs de développement durable. Par exemple, les responsables du sous-programme 3 ont donné plus d'importance au climat et à l'environnement, et ont réorganisé le Service des négociations commerciales et de la diplomatie commerciale en un service axé sur les systèmes commerciaux, les services et l'économie créative. Dans le projet de budget-programme, le sous-programme 3 est directement lié aux mandats confiés par les organes délibérants et aux transformations définies dans le Pacte de Bridgetown. En outre, le nouveau cadre de résultats du sous-programme 3 est directement lié aux indicateurs et sous-indicateurs du Pacte de Bridgetown et des objectifs de développement durable.

50. La quatrième transformation énoncée dans le Pacte de Bridgetown exige de « transformer le multilatéralisme » et réaffirme l'attachement des États membres à un « système commercial multilatéral ouvert, transparent, inclusif, non discriminatoire et réglementé qui s'inscrit dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce » (par. 94). De nombreuses parties prenantes ont estimé que le sous-programme 3 était orienté vers l'OMC, par exemple, à travers sa collaboration à la World Integrated Trade Solution et au Global Trade Helpdesk, aux travaux sur le renforcement des institutions commerciales en vue de l'adhésion à l'OMC<sup>10</sup> et aux contributions aux comités de l'OMC. Plusieurs parties prenantes ont souhaité que le sous-programme 3 suive de plus près les débats à l'OMC, qu'il apporte un soutien accru aux pays en développement et qu'il joue un rôle de premier plan aux conférences ministérielles de l'OMC. Toutefois, les parties prenantes sont également conscientes que le mandat du sous-programme 3 est plus large que celui de l'OMC et que la CNUCED est une entité très distincte qui offre un espace unique de collaboration favorisant le dialogue et la formation de consensus.

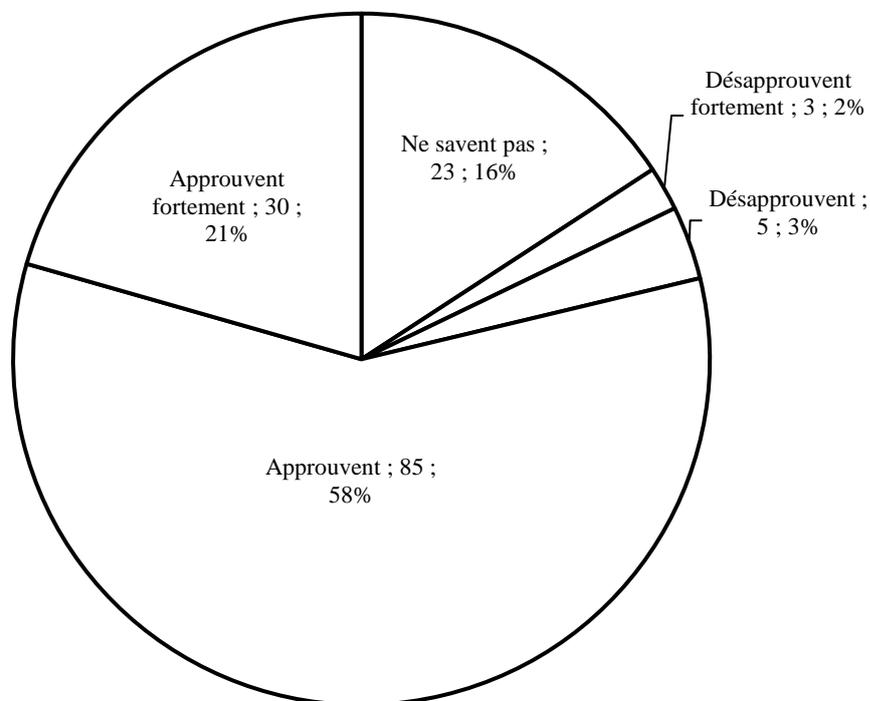
**3. Dans quelle mesure les objectifs fixés et les activités exécutées dans le cadre du sous-programme 3 sont-ils alignés sur les besoins et les priorités des pays et des régions ?**

51. Il ressort de la figure 8 qu'environ 80 % des États membres et des parties prenantes externes ayant répondu à l'enquête sont d'accord pour dire que le sous-programme 3 est conforme et utile aux besoins et aux priorités des pays et des régions, bien que le pourcentage soit légèrement plus faible parmi les pays et les régions ayant répondu (TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 5, fig. 22).

<sup>10</sup> TD/B/WP/326, par. 48.

Figure 8

**Dans quelle mesure pensez-vous que le sous-programme 3 est conforme aux besoins des États membres de la CNUCED ?**



Source : Enquête d'évaluation.

52. La pertinence par rapport aux besoins nationaux et régionaux a été confirmée par l'examen des documents et les entretiens, plusieurs personnes interrogées ayant apprécié, comme l'a résumé un État membre, que les sujets difficiles n'aient pas été évités dans le cadre du sous-programme 3. La pertinence et l'actualité des travaux récents menés sur les minéraux essentiels à la transition énergétique et l'économie créative dans le cadre du sous-programme ont été largement reconnues. Les activités de coopération technique répondent aux demandes faites, ce qui garantit leur pertinence, et l'arriéré des demandes témoigne de leur pertinence. Les travaux menés dans le cadre du sous-programme 3 sont restés pertinents face aux crises, comme l'ont montré, par exemple l'évaluation rapide des conséquences de la guerre en Ukraine<sup>11</sup>, la contribution à l'Initiative de la mer Noire<sup>12</sup> et l'adaptation des activités de renforcement des capacités et des réunions au cours de la COVID-19<sup>13</sup>.

53. Plusieurs personnes interrogées se sont dites préoccupées par le fait que des activités relevant du sous-programme 3 ne répondaient pas de manière optimale aux besoins les plus prioritaires des États membres. Dans le même ordre d'idées, il existe un risque que le sous-programme 3 ne soit pas en mesure d'avoir une pertinence optimale pour les PMA parce que ces derniers peuvent manquer de ressources pour participer pleinement à des réunions intergouvernementales et/ou faire des demandes de coopération technique, qui sont les deux

<sup>11</sup> CNUCED, 2022, [The impact on trade and development of the war in Ukraine](#).

<sup>12</sup> Voir <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative>.

<sup>13</sup> Tel que constaté lors des sessions du Groupe de travail ; Voir, par exemple, [TD/B/WP/312](#), par. 19.

principaux mécanismes dont dispose la Division pour connaître les besoins des États membres. Il est possible d'optimiser la compréhension des besoins des États membres par la Division en tirant mieux parti des commissions régionales de l'ONU et des équipes de pays des Nations Unies, ainsi que de la Division de l'Afrique, des pays les moins avancés et des programmes spéciaux de la CNUCED (sous-programme 5) et du bureau régional de la CNUCED pour l'Afrique. Il a été considéré que la Division pourrait renforcer la pertinence du sous-programme 3 en faisant davantage participer les États membres aux phases de planification, d'analyse des données ou d'examen par les pairs, par exemple, par l'intermédiaire de groupes de travail. Toutefois, cette évaluation a montré que les États membres avaient été invités à apporter leur contribution dans le cadre du sous-programme 3, mais que leur participation était souvent limitée en raison d'un manque de ressources.

## V. Conclusions

54. **Efficacité.** L'efficacité du sous-programme 3 est largement attestée par les produits et les réalisations ciblés obtenus, y compris par les données collectées dans le nouveau cadre de résultats à l'échelle de la CNUCED. L'enquête d'évaluation menée auprès des États membres et des parties prenantes externes a permis de collecter près de 4 000 appréciations sur l'« utilité » de 32 activités et produits différents. Sur ces 4 000 appréciations, 97 % ont jugé utiles ces activités/produits, 76 % les qualifiant d'« indispensables » ou de « très utiles ». Alors que le sous-programme 3 manquait initialement de données détaillées en matière de gestion axée sur les résultats et s'appuyait principalement sur des données quantitatives relatives aux produits, l'adoption en 2023 du nouveau cadre de résultats à l'échelle de la CNUCED a représenté une amélioration notable du suivi des résultats obtenus.

55. **Impacts et durabilité.** Le sous-programme 3 a obtenu des résultats en ce qui concerne les impacts ciblés, au niveau tant mondial que national. Il s'est avéré que ses produits influent sur les décideurs au niveau national et contribuaient à des changements de politique nationale qui favorisaient la diversification économique et renforçaient la durabilité et la résilience de l'économie. Il s'est avéré également que ses contributions influent sur le système commercial multilatéral au sein de l'OMC et du système multilatéral dans son ensemble, y compris l'Assemblée générale. La planification opérationnelle stratégique a été entravée par l'absence de directeur officiellement nommé à la tête de la Division, mais les efforts faits par le (les) directeur(s) par intérim ont été considérés comme ayant permis d'y remédier. Le suivi et la durabilité à long terme des résultats et des impacts du sous-programme 3 sont restés des questions très problématiques, principalement en raison du manque de ressources financières qui y étaient consacrées. Les changements auxquels le sous-programme 3 a contribué peuvent se faire sentir à plus long terme (sur le plan de la politique), mais la Division ne se rend pas service en n'établissant pas un suivi régulier et en ne procédant pas régulièrement à des évaluations de leurs impacts. La contribution du sous-programme 3 aux réunions intergouvernementales de la CNUCED pourrait ne pas être durable structurellement si les missions des États membres ne disposaient pas de ressources humaines suffisantes pour y participer pleinement.

56. **Intégration des questions transversales de l'Organisation des Nations Unies.** Les parties prenantes considèrent que le sous-programme 3 est à la pointe de l'intégration de l'égalité des sexes et du commerce, grâce au programme relatif au commerce, aux questions de genre et au développement. Toutefois, plusieurs personnes interrogées ont estimé que ces questions n'étaient pas suffisamment prises en compte en dehors des programmes qui y étaient expressément consacrés et que des analyses genrées n'étaient pas systématiquement effectuées aux stades de la planification. De même, les droits des personnes handicapées et des populations autochtones ne sont pas suffisamment intégrés, mais des travaux sur l'intégration du handicap ont commencé dans le cadre du sous-programme 3, débouchant notamment sur l'organisation d'une réunion-débat et la participation à un groupe de travail interinstitutions sur le handicap dans le commerce.

57. **Efficience.** La Division a réalisé des gains d'efficience, notamment en diminuant le nombre de publications de 50 %. Le sous-programme 3 a donné des résultats supérieurs à ceux prévus par les projets de budget-programme, et les études de cas ont mis en évidence de nombreuses bonnes pratiques. Toutefois, il n'est pas certain que le sous-programme 3

garantisse une bonne utilisation des ressources, et la CNUCED ne dispose pas de moyens efficaces permettant d'analyser les ratios intrants/extrants. La Division a la possibilité de mieux tirer parti des activités déjà menées dans le cadre du sous-programme 3.

58. **Partenariats et synergies.** Les activités de la Division sont transparentes et collaboratives, de nombreux exemples de collaboration existant entre les divisions et les sous-programmes. Les parties prenantes internes et externes constatent une amélioration de la collaboration interne, bien qu'il soit possible de mieux systématiser cette collaboration, au lieu de s'appuyer sur des initiatives ad hoc. Le *Rapport sur le commerce et le développement*, publication dirigée par la Division de la mondialisation et des stratégies de développement (sous-programme 1), est considéré comme un exemple flagrant de compartimentation des travaux, les parties prenantes constatant que les contributions de la Division du commerce international et des produits de base n'avaient pas été pleinement intégrées. L'équipe d'évaluation croit comprendre que la CNUCED établira bientôt des processus spécifiques pour garantir une rédaction collaborative des futurs rapports. La Division participe activement à des partenariats pour mettre en œuvre le sous-programme 3, mais elle pourrait mieux tirer parti des partenariats avec les commissions régionales de l'ONU et les équipes de pays des Nations Unies.

59. **Pertinence.** Le sous-programme 3 s'inscrit clairement dans les mandats de la CNUCED, notamment ceux énoncés dans le Maafikiano de Nairobi et le Pacte de Bridgetown, ainsi que dans les objectifs de développement durable. Il est pertinent pour chacune des transformations définies dans le Pacte de Bridgetown et pour les débats à l'OMC. Toutefois, il est souhaité que le sous-programme 3 apporte un soutien accru aux pays en développement dans le cadre des débats à l'OMC et joue un rôle plus important aux réunions ministérielles de l'OMC. Le sous-programme 3 est très pertinent pour les besoins des États membres, mais il risque de ne pas l'être de manière optimale pour les PMA parce que ces derniers peuvent manquer de ressources pour participer pleinement aux réunions intergouvernementales et/ou pour faire des demandes de coopération technique.

60. **Clarté conceptuelle et stratégique.** Le sous-programme 3 est particulièrement bien placé pour faire entendre la voix des pays en développement dans le domaine du commerce international et du développement. Les travaux menés sont très variés, mais leur organisation autour de sujets thématiques a récemment porté ses fruits. Les parties prenantes ont toutefois estimé qu'il s'agissait d'un « fil conducteur » utile plutôt que d'un « argumentaire éclair », consistant à dire « la Division s'efforce de produire ABC » plutôt que « nous sommes la Division et nous produisons ABC ».

## VI. Recommandations

61. La Division devrait renforcer l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble des activités/produits relevant du sous-programme 3. Elle devrait :

a) Élaborer des outils de planification normalisés comprenant des incitations à élaborer des indicateurs de gestion axée sur les résultats, examiner les enseignements tirés des activités précédentes et répartir les rôles et les responsabilités en matière de suivi des résultats ;

b) Établir des indicateurs d'activités/de produits propres au sous-programme 3, sans se limiter aux indicateurs généraux de la CNUCED (voir TD/B/WP(88)/CRP.1, annexe 2, pour des exemples) ;

c) Procéder à des évaluations d'impact pour connaître les résultats à plus long terme du sous-programme 3.

62. La Division devrait faire de la communication un « quatrième pilier » officieux et élaborer une stratégie de communication à son échelle, en collaboration avec l'équipe de communication du Cabinet de la Secrétaire générale. Elle devrait :

a) Définir et hiérarchiser leurs parties prenantes cibles, inventorier leurs priorités et la manière dont celles-ci participent aux activités/produits relevant du sous-programme 3, et élaborer des « parcours de l'utilisateur » pour les parties prenantes hautement prioritaires ;

b) Procéder à des analyses du contexte de la communication lors de la planification des activités et des produits ; cela permettrait de réfléchir à la question de savoir si le public cible justifie une utilisation rationnelle des ressources du sous-programme 3, et de favoriser une communication adaptée ;

c) Dialoguer plus souvent avec les représentants des États membres qui sont des PMA, à la fois pour diffuser les produits et pour solliciter des contributions ;

d) Poursuivre et intensifier les consultations informelles avec les États membres, en particulier avant les réunions importantes ;

e) Regrouper les différentes listes de contacts de la Division et constituer une base de données pour conserver et suivre toutes les communications.

63. La Division devrait élaborer un plan opérationnel stratégique à long terme. Le calendrier et/ou les grandes étapes de ce plan devraient être en lien avec les conférences ministérielles de la CNUCED, les conférences des Nations Unies sur les PMA et les objectifs de développement durable. Le plan devrait comprendre :

a) Une approche de la gestion des ressources humaines, y compris la planification des ressources à long terme et l'initiation complète des nouveaux arrivants ;

b) Une approche de la mobilisation des ressources, garantissant la cohérence avec les autres sous-programmes et les stratégies générales de la CNUCED ;

c) Une approche de la formation de partenariats et une collaboration accrue avec les commissions régionales de l'ONU et les équipes de pays des Nations Unies.

64. La Division et la CNUCED devraient faire évoluer les réunions intergouvernementales, comme l'a recommandé la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement à sa première session : « La Conférence devrait examiner, compte tenu de l'expérience acquise, l'efficacité et l'évolution future des dispositions institutionnelles »<sup>14</sup>. Les réunions pourraient être moins fréquentes et plus courtes, le dialogue étant plus informel, et moins axées sur l'examen des publications. La Division devrait suivre et publier le cycle de vie des résultats des réunions afin de démontrer aux parties prenantes les résultats obtenus au sein du système multilatéral (et au-delà).

65. La Division devrait établir des priorités afin de garantir une allocation efficace des ressources du sous-programme 3. Pour faciliter cet exercice, elle pourrait enregistrer de manière plus complète les coûts par rapport aux produits ainsi que les produits par rapport aux indicateurs de résultats, et estimer le temps que les représentants des États membres devraient consacrer au sous-programme 3.

66. La Division devrait mieux intégrer les questions transversales, notamment en encourageant son personnel à suivre une formation aux analyses genrées, en faisant participer les organisations de personnes handicapées aux réunions et en collectant des données démographiques ventilées pour les activités.

---

<sup>14</sup> Nations Unies, *Actes de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement : Acte final et rapport* (publication des Nations Unies, numéro de vente 64, II.B. 11), deuxième partie, section V, par. 78 g).