



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
27 juillet 2026
Français
Original : anglais

Conseil du commerce et du développement

Groupe de travail du plan-programme

et de l'exécution du programme

Quatre-vingt-onzième session

Genève, 5-9 octobre 2026

Point 4 b) de l'ordre du jour provisoire

Évaluation externe du sous-programme 4 de la CNUCED relatif à la technologie et à la logistique*

Résumé

Le présent document rend compte de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la cohérence et de la durabilité du sous-programme 4 de la CNUCED, relatif à la technologie et à la logistique, pour la période 2022-2025. Les enseignements d'intérêt stratégique qui ont été tirés de l'évaluation externe indépendante et les recommandations faites à son issue serviront à la programmation des activités futures.

Conclusions

Le sous-programme 4 est particulièrement pertinent, présente un avantage comparatif évident et produit des résultats concrets en appuyant les efforts des pays en développement visant à mettre la technologie, l'innovation et la logistique commerciale au service du développement durable. Grâce à son approche axée sur la demande, à ses analyses de qualité et à ses programmes de coopération technique bien établis, notamment en ce qui concerne le Système douanier automatisé, l'économie numérique et la facilitation du commerce, la CNUCED s'est imposée comme un partenaire digne de confiance à l'échelle mondiale. Cependant, le sous-programme 4 ne produit pas tous les résultats escomptés, parce qu'il existe des déséquilibres structurels de financement, que les ressources sont limitées, que les administrations sont inefficaces, que la gestion n'est pas assez axée sur les résultats et que les priorités transversales ne sont pas suffisamment prises en considération. Les principales conclusions sont présentées ci-après.

- **Pertinence.** Le sous-programme 4 s'inscrit dans les objectifs nationaux de développement et respecte les référentiels mondiaux tels que les objectifs de développement durable, le Pacte de Bridgetown et le Consensus de Genève. Il s'est adapté aux questions émergentes de la transformation numérique, de la désorganisation des chaînes d'approvisionnement et des technologies de pointe.

* L'évaluation a été menée par une équipe indépendante composée de M. Carsten Schwensen (chef d'équipe) et de M^{me} Louise Smed, consultants externes. Conformément à la pratique établie, des représentants de deux États membres ont participé à titre personnel : M^{me} Sylvie Crouzier, de la Mission permanente de la France, et M^{me} Zolzaya Dorjsoo, de la Mission permanente de la Mongolie. La documentation sur laquelle l'équipe d'évaluation s'est appuyée est présentée dans le document TD/B/WP(91)/CRP.1.



- **Efficacité.** Le sous-programme 4 a contribué à l'élaboration de politiques, au renforcement d'institutions et à la définition de normes, et a beaucoup fait pour la modernisation des douanes ; la facilitation du commerce ; la science, la technologie et l'innovation ; l'économie numérique. Les rapports phares et les processus intergouvernementaux continuent d'influer sur les débats mondiaux. Cependant, les travaux directifs peinent encore à aboutir à des résultats durables au niveau des pays, en grande partie à cause d'un déficit de suivi, d'un manque de ressources et de problèmes de communication.
- **Efficience.** Malgré des conditions difficiles, notamment la crise des liquidités que traverse l'Organisation des Nations Unies, et grâce à des stratégies d'adaptation qui impliquaient par exemple des activités en ligne, l'exécution du sous-programme 4 s'est poursuivie. Les résultats obtenus sont toutefois loin de refléter une affectation optimale des ressources. La surcharge de travail imposée au personnel, la réduction des activités et le poids des formalités administratives sont autant de freins à l'exécution du sous-programme. Le recours massif à des ressources extrabudgétaires préaffectées participe à la fragmentation et limite la marge d'action.
- **Cohérence.** Les systèmes de gestion axée sur les résultats diffèrent selon les services, ce qui nuit à la supervision stratégique et à l'apprentissage. La collaboration interne reste surtout ponctuelle, ce qui réduit les synergies entre les services de la CNUCED. Les partenariats constituent un atout majeur, mais nécessitent une approche plus stratégique et mieux coordonnée à l'échelle du sous-programme.
- **Durabilité.** La durabilité varie selon les interventions. Le programme du Système douanier automatisé, par exemple, a des effets sensibles à long terme, mais certains projets ne font pas l'objet d'un suivi régulier. En outre, les stratégies de partenariat et de mobilisation des ressources manquent de cohérence.
- **Questions transversales.** Les questions de l'égalité des genres, de la durabilité environnementale et de l'inclusion sont mieux prises en considération, mais leur degré d'intégration n'est pas mesuré de façon systématique ou régulière.

Recommandations adressées à la Secrétaire générale de la CNUCED et à la Directrice de la Division de la technologie et de la logistique

- Établir, en fonction des mandats et des moyens, un cadre stratégique de hiérarchisation des priorités, qui facilite l'exécution du sous-programme 4 alors que les ressources humaines et financières sont limitées.
- Rationaliser les procédures d'approbation des interventions sur le terrain et renforcer la communication afin que l'exécution du sous-programme soit plus efficiente, plus rapide et plus visible.
- Développer et institutionnaliser la participation hybride aux processus intergouvernementaux et aux réunions techniques.
- Faire en sorte que les partenariats et les mesures de mobilisation des ressources soient plus stratégiques, mieux coordonnés et mieux alignés sur les programmes afin de remédier à la fragmentation et aux déséquilibres de financement.
- Élaborer et appliquer un cadre de gestion plus détaillé et plus axé sur les résultats des activités et produits du sous-programme.
- Renforcer l'application du principe de responsabilité et le respect des priorités transversales, de manière à dépasser les engagements généraux et à contribuer à l'obtention de résultats cohérents, mesurables et justifiables pour l'ensemble du sous-programme 4.

I. Introduction

1. À sa soixante-dix-huitième session, le Groupe de travail du plan-programme et de l'exécution du programme a engagé un nouveau cycle d'évaluation des sous-programmes de la CNUCED, conformément à l'instruction administrative sur l'évaluation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU), qui prévoit que chaque sous-programme fasse l'objet d'un examen externe indépendant au moins une fois tous les six ans¹. Initialement prévue pour 2025, l'évaluation du sous-programme 4 a été reportée à 2026, suivant les conclusions concertées adoptées par le Groupe de travail à sa quatre-vingt-huitième session². L'évaluation a été menée de février à juin 2026 et porte sur la période 2022-2025³. Elle s'appuie sur le mandat et la politique d'évaluation de la CNUCED, qui est conforme aux normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁴. Cette évaluation sera examinée par le Groupe de travail à sa quatre-vingt-onzième session, en octobre 2026.

2. Le sous-programme 4 vise à tirer parti de l'innovation et de la technologie, notamment du commerce électronique et de l'économie numérique, à améliorer la logistique commerciale et à renforcer les capacités humaines en vue d'un commerce et d'un développement inclusifs et durables dans les pays en développement et les économies en transition⁵. La stratégie, les produits et les résultats escomptés du sous-programme 4 sont définis dans les projets de budget-programme annuels, sur la base des documents finaux des sessions quadriennales de la Conférence (comme le Pacte de Bridgetown et le Consensus de Genève)⁶ et des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social.

3. La Division de la technologie et de la logistique de la CNUCED est chargée de l'exécution du sous-programme 4. La dernière évaluation, réalisée en 2017, a confirmé que le sous-programme 4 restait pertinent au regard des objectifs de développement durable (ODD). L'équipe d'évaluation demandait une meilleure prise en considération des ODD, une augmentation des ressources affectées à l'exécution du mandat élargi défini dans le Maafikiano de Nairobi, des stratégies de collecte de fonds différentes selon les catégories de donateurs, un renforcement de la gestion axée sur les résultats et une meilleure prise en considération des questions de genre⁷.

4. La Division de la technologie et de la logistique a pour principale mission de rendre la croissance et le développement plus inclusifs par la voie de la science, de la technologie et de l'innovation, notamment grâce à des technologies de l'information et de la communication mises au service du développement, à des services de logistique commerciale efficaces, résilients et durables, et à des activités de formation et de renforcement des capacités. Elle compte quatre services, à savoir le Service de la technologie, de l'innovation et du développement des connaissances ; le Service du commerce électronique et de l'économie numérique ; le Service de la logistique commerciale ; le programme du Système douanier automatisé (SYDONIA), le plus grand programme de coopération technique de la CNUCED.

5. Les travaux relèvent des trois domaines d'action de la CNUCED : a) recherche et analyse (en l'espèce, les publications phares sont le *Rapport sur la technologie et l'innovation*, le *Rapport sur l'économie numérique* et l'*Étude sur les transports maritimes*) ; b) coopération technique et renforcement des capacités (SYDONIA, évaluations de l'état de préparation au commerce électronique, examens de la politique de la science, de la technologie et de l'innovation, mesure de l'économie numérique et du commerce électronique, programme de gestion portuaire « TrainForTrade », cours en ligne sur la facilitation du commerce, programme créé au titre du paragraphe 166, programme relatif aux

¹ ST/AI/2021/3/Rev.1, 6 février 2026.

² Voir le document TD/B/WP/333, chap. I.

³ Dans certains cas, les conclusions portent également sur des activités mises en œuvre en 2026.

⁴ Politique d'évaluation de la CNUCED, deuxième édition, 2023.

⁵ En particulier les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement.

⁶ TD/541/Add.2 et TD/561/Add.2.

⁷ TD/B/WP/287.

services de transport et de logistique durables et résilients⁸, initiative « eTrade for Women » et programme de facilitation du commerce) ; c) recherche d'un consensus intergouvernemental (secrétariat de la Commission de la science et de la technique au service du développement et des réunions d'experts sur l'économie numérique et sur les transports, la logistique commerciale et la facilitation du commerce, appui technique à la Deuxième Commission de l'Assemblée générale, organisation de la Semaine de l'économie numérique).

6. L'évolution des affectations de ressources provenant du budget ordinaire au sous-programme 4 pour la période 2022-2026 (projet de budget-programme) est présentée dans le tableau I ci-dessous⁹.

Budget ordinaire : Évolution des dépenses de postes et des dépenses hors postes

(En milliers de dollars É.-U.)

<i>Année</i>	<i>Postes</i>		<i>Hors postes^a</i>	<i>Total</i>
	<i>Dépenses</i>	<i>Nombre</i>		
2022	9 488,7	49	147,4	9 636,1
2023	10 382,7	52	186,9	10 569,6
2024	10 994,8	52	191,1	11 185,9
2025	12 479,8	52	73,0	12 552,8
2026	10 377,9	46	233,2	10 611,1

Source : Projets de budget-programme, 2022-2026.

Notes : Pour la période 2022-2025, dépenses réelles ; pour 2026, dépenses prévues. Budget révisé 2026 communiqué par la Section du budget et du financement des projets du secrétariat de la CNUCED.

^a Y compris les dépenses au titre des consultants, des experts, des déplacements du personnel et des services contractuels.

7. Le montant total des ressources allouées au sous-programme 4 est passé de 39,8 millions de dollars en 2022 à 52,2 millions de dollars en 2025. Les financements extrabudgétaires continuent de constituer l'essentiel (trois quarts) de ces ressources. Leur montant est passé de 30,2 millions de dollars à 39,6 millions de dollars pendant la période considérée. Les ressources affectées au titre du budget ordinaire ont aussi augmenté. Leur montant est passé de 9,6 millions de dollars à 12,6 millions de dollars, mais leur part est restée plus faible. Le sous-programme 4 est donc principalement financé par des ressources extrabudgétaires. Il est même le service de la CNUCED qui absorbe la plus grande part de ces ressources ; laquelle est passée de 63,6 % en 2022 à 69,9 % en 2025. Il est prévu qu'en 2026, la dépendance à l'égard des ressources extrabudgétaires s'accroît, suite à la suppression de six postes et au gel des recrutements en raison de la crise des liquidités¹⁰.

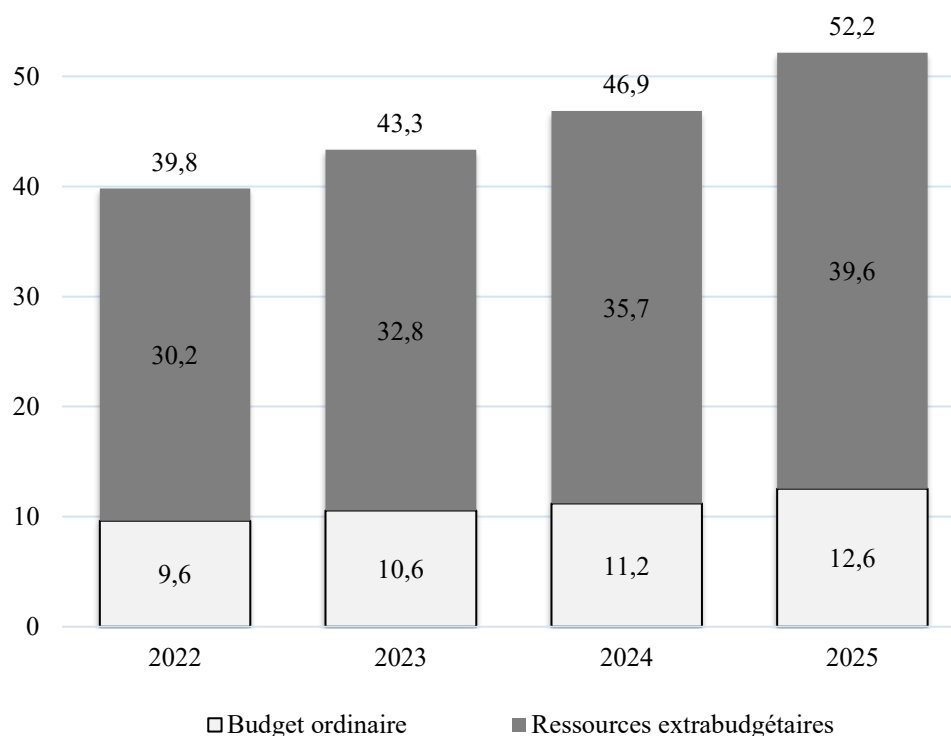
⁸ Le programme créé au titre du paragraphe 166 propose des formations régionales et des stages de courte durée destinés aux pays en développement, y compris aux pays les moins avancés, sur des grandes questions d'actualité internationale.

⁹ Le sous-programme 4 bénéficie également d'un financement supplémentaire au titre du programme ordinaire de coopération technique de l'ONU.

¹⁰ Voir le document TD/B/WP(91)/CRP.1 pour la liste des postes supprimés et des postes vacants.

Sous-programme 4 : dépenses au titre du budget ordinaire et dépenses extrabudgétaires

(En millions de dollars É.-U.)



II. Objet de l'évaluation

8. L'évaluation avait deux objectifs : a) faire preuve de transparence en évaluant les résultats du sous-programme par rapport aux objectifs prévus ; b) contribuer à l'apprentissage institutionnel, autrement dit tirer des enseignements utiles pour l'élaboration du prochain plan-programme annuel. L'évaluation a permis de tirer des enseignements concernant le positionnement, la planification de portefeuille, la gestion et la mise en œuvre, qui permettront d'améliorer la conception et l'exécution du sous-programme et de renforcer les résultats obtenus à l'échelle de la CNUCED.

9. L'évaluation a porté sur les activités de la CNUCED dans le domaine de la technologie et de la logistique pendant la période 2022-2025, en accordant une attention particulière à l'exécution du sous-programme 4 dans le cadre de la Division de la technologie et de la logistique. L'équipe d'évaluation a tenu compte des contributions d'autres divisions de la CNUCED, dans la mesure où celles-ci appuyaient la réalisation des objectifs du sous-programme 4, aidaient à atteindre les résultats escomptés et se rapportaient à des activités financées à la fois par le budget ordinaire et par des ressources extrabudgétaires, telles que le programme ordinaire de coopération technique. Elle a étudié l'impact de la crise de liquidités sur l'exécution du sous-programme et a cherché à déterminer comment le manque de ressources, notamment le gel des recrutements et la réduction des budgets opérationnels, ont pu influencer sur les résultats.

10. Le Service du commerce électronique et de l'économie numérique a été exclu du champ de l'évaluation, car une évaluation externe indépendante lui avait été consacrée en 2025¹¹. Les conclusions de cette évaluation ont été intégrées au présent rapport.

¹¹ CNUCED, Groupe de l'évaluation indépendante, 2025, *Independent programme evaluation: UNCTAD e-commerce and the digital economy programme*. Disponible à l'adresse [https://unctad.org/publications-search?f\[0\]=product:468](https://unctad.org/publications-search?f[0]=product:468).

III. Méthode

11. L'équipe d'évaluation a appliqué une méthode associant données quantitatives et données qualitatives. Elle s'est appuyée sur une étude documentaire détaillée pour recueillir et analyser les données.

12. Des entretiens ont été menés auprès de 51 parties prenantes (26 hommes et 25 femmes) au cours de 47 séances, dont quatre séances au cours desquelles deux personnes ont été interrogées. Parmi les personnes interrogées figuraient des intervenants internes et externes, à savoir des membres du personnel de la CNUCED, des représentants des États membres, des donateurs et des partenaires, des homologues nationaux et des bénéficiaires. Les entretiens ont été menés à distance ou sous une forme hybride. Les premiers entretiens, menés avec les responsables du sous-programme, ont permis de définir avec plus de précision le champ de l'évaluation afin que celle-ci tienne mieux compte du contexte organisationnel et des priorités de la CNUCED.

13. Une enquête en ligne a été menée auprès d'environ 730 parties prenantes nationales et représentants des États membres en poste à Genève ; 129 réponses ont été reçues¹². Le Service de liaison et d'appui intergouvernementaux de la CNUCED a communiqué le lien hypertexte vers l'enquête aux représentants des États membres en poste à Genève qui figuraient sur sa liste de diffusion et a invité ceux-ci à la partager. Cette façon de procéder a permis d'étendre le champ de l'enquête, mais empêche de connaître le taux de réponse exact.

14. L'équipe d'évaluation a assisté aux débats de la Réunion d'experts pluriannuelle sur les transports, la logistique commerciale et la facilitation du commerce (les 13 et 14 avril 2026, à Genève) et de la Commission de la science et de la technique au service du développement (du 20 au 24 avril 2026, à Genève), ce qui lui a permis d'en savoir plus au sujet de la participation des parties prenantes, de l'exécution des programmes et de la pertinence des activités menées dans le cadre des processus intergouvernementaux.

Limites

15. En raison du manque de ressources provenant du budget ordinaire, tous les échanges ont eu lieu en ligne et aucune activité n'a été menée sur le terrain. En conséquence, les informations concernant l'exécution effective du sous-programme dans les différents services de la Division de la technologie et de la logistique et groupes de parties prenantes sont limitées. Étant donné l'ampleur du sous-programme 4 et le manque de temps et de ressources, l'équipe d'évaluation a recoupé les résultats obtenus au niveau mondial avec des informations factuelles plus détaillées obtenues à l'issue d'interventions menées dans certains pays, et combiné des données quantitatives, provenant notamment de bases de données et de résultats d'enquêtes, avec des données qualitatives pour étayer ses conclusions.

IV. Conclusions

16. Pendant la période considérée (2022-2025), la CNUCED a exercé son mandat conformément au Pacte de Bridgetown, adopté à la quinzième session de la Conférence, en octobre 2021, et au Consensus de Genève, adopté à la seizième session de la Conférence, en octobre 2025. Le Consensus de Genève reste dans le droit fil du Pacte de Bridgetown pour ce qui est des principales fonctions de la Division de la technologie et de la logistique, mais invite la CNUCED à renforcer ses travaux sur la facilitation du commerce ainsi que ses activités d'appui aux pays en développement dans les domaines du commerce électronique et de l'économie numérique. Ce sont les deux seuls domaines dans lesquels il est demandé expressément à la CNUCED d'en faire plus. La définition des trois domaines d'action et l'importance accordée à la coopération technique par la Division perdurent. Le Consensus de Genève invite la CNUCED à aider les États membres sur les questions de la facilitation du commerce, de la résilience des chaînes d'approvisionnement, de la transformation

¹² Les principales conclusions de l'enquête sont présentées dans le document TD/B/WP(91)/CRP.1, dans lequel les personnes interrogées sont présentées en fonction du type de partie prenante auquel elles appartiennent et de la région géographique qu'elles représentent.

numérique, de l'économie numérique et de l'innovation, notamment de l'intelligence artificielle et des autres technologies émergentes. Il accorde une plus grande importance à l'assistance aux économies vulnérables, en particulier aux pays les moins avancés, aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement.

Adéquation avec les mandats et les besoins en matière de développement

17. Le sous-programme 4 était particulièrement pertinent pour les pays bénéficiaires, car les activités étaient systématiquement définies en fonction des besoins qu'ils avaient exprimés et s'alignaient sur les objectifs nationaux de développement, notamment pour ce qui était de la facilitation du commerce, des systèmes de transport, de la transformation numérique et de la politique d'innovation. Les activités d'appui aux politiques de la science, de la technologie et de l'innovation, de mise en œuvre du SYDONIA, d'aide au renforcement des capacités pour le développement de structures de commerce électronique et de renforcement des capacités des comités nationaux de la facilitation des échanges ont permis de répondre directement aux besoins institutionnels et stratégiques définis, par exemple en contribuant à l'application de l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur la facilitation des échanges et en proposant de nouveaux outils de politique industrielle, tels que les parcs scientifiques, technologiques et d'innovation.

18. Les activités du sous-programme 4 s'inscrivaient pleinement dans le mandat de la CNUCED, tel qu'énoncé dans le Pacte de Bridgetown et le Consensus de Genève, qui mettaient l'accent sur la facilitation du commerce, le commerce électronique et l'économie numérique, la décarbonisation des transports, la résilience des chaînes d'approvisionnement et la mise à niveau technologique. Les entretiens ont mis en évidence la capacité du sous-programme 4 de s'adapter aux situations nouvelles et de tenir compte des questions émergentes, qu'il s'agisse des perturbations causées par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), de l'expansion du commerce numérique ou des technologies d'avant-garde telles que l'intelligence artificielle, et de rester pertinent malgré l'actualité nationale et mondiale.

19. Les produits du sous-programme 4 ont été très bien notés. Entre 85 % et 97 % des personnes interrogées les ont considérés « utiles » ou « très utiles ». Les rapports phares et la plateforme de cours en ligne sur la facilitation du commerce ont obtenu les notes les plus élevées (97 %). Viennent ensuite les documents de synthèse sur l'intelligence artificielle et les technologies de pointe et les activités fondamentales du SYDONIA, telles que les activités de formation et de renforcement des capacités (96 %). Les formations courtes organisées à Genève au titre du paragraphe 166 (85 %) et la présidence du Groupe des Nations Unies sur la société de l'information assumée par la CNUCED (86 %) ont obtenu les notes les moins bonnes, même si celles-ci restaient élevées¹³.

20. Entre 89 % et 98 % des personnes interrogées ont dit être « plutôt satisfaites ou très satisfaites » de la qualité des processus intergouvernementaux dans tous les domaines. Le secrétariat a obtenu les meilleures notes, notamment pour la rapidité avec laquelle il donnait suite aux demandes (98 %), la pertinence de ses choix pour la composition des groupes d'experts (98 %), et le respect des délais et la qualité des documents (96 %). Les notes les plus faibles concernaient l'équilibre géographique dans la composition des groupes d'experts (89 %), l'adoption de recommandations à l'issue de sessions (89 %) et la parité hommes-femmes dans les groupes d'experts (90 %).

21. Il ressortait globalement de l'enquête et des entretiens qu'il était de plus en plus difficile de répondre à la demande, car le manque de ressources nuisait à la qualité et à la continuité des interactions, et les bénéficiaires réclamaient un meilleur suivi.

Harmonisation avec d'autres programmes

22. Le sous-programme 4 s'inscrit dans le droit fil de grands programmes comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et participe à la réalisation des objectifs de développement durable relatifs à la croissance économique (ODD 8), à

¹³ Voir le document TD/B/WP(91)/CRP.1 pour la liste complète des produits du sous-programme 4 et les notes qui leur ont été attribuées.

l'industrie et à l'innovation (ODD 9) et aux partenariats (ODD 17). Il ressortait des entretiens que les travaux relatifs aux données et aux statistiques étaient d'une aide précieuse pour les États membres et d'autres organisations internationales. De plus, le sous-programme 4 a contribué à l'application de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges ainsi qu'aux textes issus du Sommet mondial sur la société de l'information par l'intermédiaire de la Commission de la science et de la technique au service du développement.

23. Le sous-programme 4 a fait la preuve de sa complémentarité avec les autres entités du système des Nations Unies. Ses cadres d'analyse, ses données et ses outils ont été utilisés et adaptés par des commissions régionales (par exemple la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) et des partenaires du développement, suivant une répartition claire des tâches. Les travaux normatifs et analytiques de la CNUCED dans les domaines des transports maritimes, de la transformation numérique et de la logistique commerciale faisaient autorité. Les personnes interrogées ont mentionné l'étude des perturbations dans le détroit d'Ormuz et l'ont présentée comme l'une des premières analyses approfondies des conséquences pour les économies vulnérables et comme un document précieux pour les décideurs¹⁴.

24. Le sous-programme 4 a permis d'accroître la participation aux débats mondiaux sur la technologie, la transformation numérique, la logistique et le développement, notamment par l'intermédiaire de la Commission de la science et de la technique au service du développement (2022-2025), qui se réunit chaque année, de la Semaine de l'économie numérique de la CNUCED (2022 et 2023) et du Forum sur les chaînes d'approvisionnement mondiales (2024). Cependant, le cloisonnement des services de la CNUCED et le chevauchement de leurs activités avec celles d'autres acteurs (par exemple, le Centre du commerce international et la Banque mondiale) ainsi que l'absence d'une théorie du changement clairement définie et pleinement suivie, par laquelle les produits aident à obtenir des résultats de développement à long terme, ont nui à la bonne exécution du sous-programme 4.

Avantage comparatif et positionnement

25. Le sous-programme 4 présente un avantage comparatif évident et largement admis au sein du système des Nations Unies, en raison de la fiabilité de ses travaux d'analyse, de ses statistiques et de ses outils techniques ainsi que de son pouvoir fédérateur. Toutes les parties prenantes ont dit considérer la CNUCED comme un partenaire neutre et digne de confiance pour les pays en développement, qui se distinguait par la qualité de ses données et l'étendue de ses compétences dans les domaines des transports maritimes, de l'analyse de l'économie numérique et de l'automatisation des douanes. Cela s'explique par le fait que la CNUCED est une actrice du développement et un espace de dialogue pour les pays du Sud. Ses services restent très demandés, les pays ayant besoin d'aide sur des questions aussi diverses que les systèmes de guichet unique, les technologies d'intelligence artificielle et le commerce numérique.

26. Des facteurs structurels ont nui au positionnement du sous-programme 4. La CNUCED a une présence sur le terrain et des ressources plus limitées que certains autres acteurs, ce qui compromet la pérennité de son action sur le terrain et l'empêche de faire plus pour répondre à une demande croissante. Néanmoins, le sous-programme 4 compte plus de fonctionnaires sur le terrain que tous les autres sous-programmes. Plus de 25 % du personnel qui s'occupe du SYDONIA est affecté en dehors de Genève. Plusieurs États membres ont fait observer que l'incapacité à mobiliser des fonds suffisants pour répondre aux demandes risquait, à terme, de porter atteinte à la réputation du programme. Les équipes nationales chargées du SYDONIA jouent un rôle essentiel sur le terrain, mais leur dépendance à l'égard des financements extrabudgétaires les empêche de contribuer à la réalisation d'objectifs de plus large portée.

¹⁴ CNUCED, 2026, *Strait of Hormuz disruptions. The burden of oil price shocks on vulnerable economies*, 2 juin.

Efficiencia y utilización de recursos

27. Les responsables sous-programme 4 ont généralement fait une utilisation efficiente des ressources, en adaptant les stratégies aux circonstances et en recourant à des sources de financement extrabudgétaires. L'application de mesures compensatoires l'emporte donc de plus en plus sur l'allocation optimale des ressources. La crise de liquidités de l'ONU a entraîné un gel des recrutements, une réduction des ressources non affectées à des postes et la limitation ou l'annulation des activités prévues. Le personnel a fait état d'une augmentation de la charge de travail, d'un recours plus important au personnel temporaire et aux stagiaires, et d'une capacité réduite de suivi, préjudiciables à la qualité des prestations et au respect des délais. Des évaluations avaient déjà montré qu'un manque de suivi empêchait d'atteindre des résultats au-delà du niveau des produits. La crise des liquidités a aggravé la situation. Des mesures ont été prises par anticipation. Par exemple, des activités ont été menées en ligne ou sous des formes hybrides pour toucher le plus grand nombre à un moindre coût. Cependant, en application de la politique de l'ONU, les réunions intergouvernementales officielles ne peuvent plus se tenir sous une forme hybride. En conséquence, seuls les représentants en poste à Genève peuvent y assister, et il n'est plus possible aux experts en poste dans les capitales, en particulier dans les pays en développement, d'y participer. La qualité et la profondeur des débats en pâtissent.

28. En 2025, la crise des liquidités a eu des répercussions sur les activités de la Division de la technologie et de la logistique, notamment sur les activités de coopération intergouvernementale, la formation et les publications. Une réunion d'experts pluriannuelle a été annulée, seulement 52 des 75 sessions de formation prévues ont pu être organisées et les cours régionaux au titre du paragraphe 166 n'ont pas pu se poursuivre en raison de la réduction des ressources provenant du budget ordinaire¹⁵. Des publications ont été soumises à une réduction du nombre maximal de mots (par exemple, *l'Étude sur les transports maritimes 2025*) ou ont été reportées (par exemple, *Maritime transport in Africa*). De plus, en raison du manque de capacités, le secrétariat de la CNUCED a décidé de fusionner le *Rapport sur l'économie numérique* et le *Rapport sur la technologie et l'innovation*. Un poste P-4, approuvé par la Cinquième Commission pour le groupe de travail sur la gouvernance des données de la Commission de la science et de la technique au service du développement, n'a pas pu être pourvu.

29. Le recours massif à des ressources extrabudgétaires préaffectées, principalement destinées au SYDONIA, a permis de mener les activités prévues, mais a souvent entraîné une allocation fragmentée des ressources, déterminée par les priorités des donateurs plutôt que par les objectifs stratégiques du sous-programme 4 et les capacités de mise en œuvre. Dans les domaines de plus en plus demandés, tels que la science, la technologie et l'innovation, le commerce et la logistique, la facilitation du commerce, le commerce électronique et l'économie numérique, les effectifs et les produits ont été réduits. Il y a donc un déséquilibre entre les ressources disponibles et les missions confiées. À la fin de l'année 2025, le ratio entre le personnel financé sur le budget ordinaire et le personnel financé sur les ressources extrabudgétaires était inférieur à 1 pour 3. La pérennité du SYDONIA pourrait être remise en question si le financement de ce programme venait à dépendre encore plus de ressources extrabudgétaires et que la part du budget ordinaire qui lui était alloué n'augmentait pas. En pareil cas, une chute des apports extrabudgétaires pourrait compromettre le SYDONIA.

30. Les responsables du sous-programme 4 ont eu recours à des modèles de financement souples et axés sur la demande, notamment pour le SYDONIA, dont environ deux tiers du financement pour 2025 provenaient des États membres eux-mêmes (preuve d'une utilisation efficiente et d'une forte appropriation) et d'autres partenaires, principalement l'Union européenne, la Banque mondiale, Trade Mark Africa et le Programme des Nations Unies pour le développement¹⁶. Ces modèles de financement ont permis une mobilisation et une répartition rapides des ressources en réponse aux demandes des pays. Cependant, il ressortait

¹⁵ Les cours régionaux devraient reprendre en 2026. Ils devraient continuer d'accueillir des groupes de 15 à 25 décideurs et universitaires, mais leur durée en présentiel devrait être réduite (par exemple, être ramenée de deux semaines à une semaine, en Macédoine du Nord).

¹⁶ Informations fournies par les responsables du SYDONIA.

des entretiens que la rigidité des procédures administratives d'approbation empêchait de plus en plus de répondre en temps voulu aux demandes urgentes¹⁷.

31. La centralisation des communications a permis à la CNUCED de diffuser un message plus uniforme, mais les modes de communication n'étaient pas suffisamment souples ou adaptés pour des échanges techniques. La suppression de supports de communication spécialisés au niveau des services, tels que les bulletins d'information destinés aux réseaux techniques et professionnels de longue date, a rendu les produits du sous-programme 4 moins visibles et freiné leur adoption par les techniciens auxquels ils étaient principalement destinés.

Gestion, suivi et cohérence interne

32. Des systèmes de gestion axée sur les résultats et de suivi ont été partiellement mis au point et mis en service au niveau des projets. Ils restent toutefois fragmentés et insuffisamment adoptés au niveau institutionnel pour contribuer à l'apprentissage systématique, à l'application du principe de responsabilité et à la prise de décisions. Les pratiques de suivi sont très répandues. Les observations des participants aux programmes de formation sont recueillies, des évaluations des projets sont faites a priori et a posteriori, et des outils tels que le « Reform Tracker » permettent de surveiller l'exécution des mesures de réforme. En revanche, les résultats à long terme font rarement l'objet d'un suivi systématique, et les rapports portent davantage sur les activités (par exemple, le nombre de personnes formées) que sur les changements mesurables au niveau des politiques ou des résultats institutionnels. Au cours des entretiens, les membres du personnel ont confirmé qu'ils n'avaient pas pu évaluer pleinement les résultats obtenus, car les moyens de suivi n'étaient pas suffisants.

33. Le Service du commerce électronique et de l'économie numérique fait autorité lorsqu'il est question des bonnes pratiques de suivi et d'évaluation et de gestion axée sur les résultats. Son cadre de suivi et d'évaluation, intégré au plan de travail actuel (2024-2027), est considéré comme un document évolutif ; il est mis à jour régulièrement pour améliorer la formation continue. L'évaluation du Service faite en 2025 a souligné plusieurs améliorations apportées au cadre de suivi et d'évaluation, qui, entre autres, privilégiait les indicateurs de résultats, incluait plus d'indicateurs qualitatifs et s'appuyait sur les statistiques relatives au commerce électronique et à l'économie numérique pour mieux rendre compte de l'impact¹⁸.

34. La cohérence interne n'est pas parfaite. Les exemples de collaboration fructueuse sont nombreux. À cet égard, on peut mentionner les projets conjoints concernant les chaînes d'approvisionnement, la science, la technologie et l'innovation, et la facilitation du commerce, ainsi que les contributions des différentes divisions aux manifestations et aux rapports phares. Il ressortait pourtant des entretiens que le cloisonnement persistait entre les services de la CNUCED et qu'il était difficile de proposer des solutions globales aux donateurs et aux partenaires. La crise des liquidités a encouragé une plus grande collaboration, motivée par la recherche de possibilités de financement conjoint, mais a augmenté la pression supportée par un personnel déjà surchargé. En conséquence, la Division de la technologie et de la logistique n'a pas pu travailler en parfaite synergie avec les autres divisions de la CNUCED.

35. Les ressources ont été mobilisées de façon ponctuelle et hétérogène, ce qui a entraîné un financement fragmenté, imprévisible et parfois inadapté. Des programmes bien établis et axés sur la demande, tels que le SYDONIA et certains programmes relatifs à l'économie numérique, ont bénéficié d'un financement régulier, notamment grâce à des partenariats à long terme entre les États bénéficiaires et les donateurs, tandis que d'autres domaines ont continué de subir un déficit structurel de financement.

36. Les conditions de financement des projets, à savoir un financement à court terme, au moyen de fonds préaffectés et souvent déterminé par les réseaux existants au niveau des

¹⁷ Par exemple, des membres du personnel de terrain ont payé eux-mêmes leurs frais de déplacement, car ils devaient répondre à des demandes urgentes et ne pouvaient pas attendre l'autorisation du Siège.

¹⁸ CNUCED, Groupe de l'évaluation indépendante, 2025.

services ou des sections plutôt que par les objectifs prioritaires de l'organisation, ainsi que le degré d'intérêt variable des donateurs selon les domaines influent négativement sur la prévisibilité, la généralisation des activités fructueuses et le suivi au niveau des pays. En conséquence, les ressources n'étaient pas toujours affectées aux activités relevant des objectifs stratégiques du sous-programme 4 et ayant le plus grand impact sur le développement, ce qui accentuait les problèmes d'effectifs, d'exécution des activités et de viabilité à long terme du sous-programme.

Partenariats et bonnes pratiques

37. Les partenariats ont été l'un des principaux atouts du sous-programme 4. Ils ont grandement contribué à la mise en œuvre du sous-programme de façon efficiente, à l'extension de son champ d'application et à l'amélioration de sa qualité technique, et ont permis de compenser le manque de ressources internes. Les responsables du sous-programme 4 ont notamment collaboré avec des entités des Nations Unies, des banques de développement, des donateurs, des établissements universitaires et des acteurs du secteur privé, de manière à allier les compétences analytiques et techniques de la CNUCED à la présence régionale, aux ressources financières et aux connaissances sectorielles de ces différents partenaires.

38. Les partenariats ont contribué directement à l'exécution du sous-programme et à sa durabilité. Par exemple, les études de la CNUCED dans le domaine maritime ont servi aux travaux régionaux de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, et des projets menés conjointement avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ont permis de confronter des perspectives mondiales et des perspectives régionales. Au niveau national, les partenariats ont aidé à pérenniser les résultats obtenus, notamment en intégrant des outils de facilitation du commerce dans des systèmes publics et en renforçant les comités nationaux de facilitation des échanges. Le programme visant à accélérer la facilitation du commerce, mis en œuvre conjointement par la CNUCED, l'Organisation mondiale des douanes et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, en est un bon exemple. Ce programme, actuellement entré dans sa cinquième phase, a aidé des pays en développement, y compris parmi les moins avancés, à appliquer l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges. L'Égypte est citée comme un bon exemple de son efficacité.

39. Parmi les bonnes pratiques figuraient les partenariats axés sur la demande, dans le cadre desquels les pays sollicitaient et cofinançaient l'aide ; des activités de renforcement des capacités qui associaient formation, outils et suivi ; des instances multipartites, comme la Commission de la science et de la technique au service du développement, le Forum sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et la Semaine de l'économie numérique, qui ont favorisé le dialogue et l'échange de connaissances à grande échelle. L'initiative « eTrade for All » (Service du commerce électronique et de l'économie numérique), qui réunit 35 membres, a contribué à la mise en réseau et à la collaboration. De même, les partenariats formés dans le cadre du projet consacré aux parcs scientifiques, technologiques et d'innovation ont favorisé la coopération Sud-Sud et l'apprentissage entre pairs.

40. Les partenariats ne s'inscrivaient pas toujours dans le cadre d'une collaboration stratégique ou programmatique ; ils revêtaient souvent un caractère ponctuel ou dépendaient de relations interpersonnelles. Il était possible de renforcer la collaboration avec les institutions financières multilatérales et régionales et d'améliorer la coordination entre les organismes des Nations Unies afin de réduire les chevauchements d'activités. La collaboration par l'intermédiaire des bureaux des coordonnateurs résidents des Nations Unies a toutefois donné des résultats positifs dans des pays comme le Ghana et la Zambie.

Contribution à l'obtention des résultats et pérennisation

41. En ce qui concernait l'efficacité, les participants à l'enquête ont attribué les notes les plus élevées à la présentation de résultats aux parties prenantes (96 %), à la communication d'informations en temps voulu à la suite de perturbations majeures (95 %) et à la coordination avec les autres entités des Nations Unies (94 %). Les moins bonnes notes, même si elles restaient élevées, concernaient les activités de sensibilisation, qui consistaient à faire

connaître les activités du sous-programme 4 (87 %) et à dialoguer avec les États membres en dehors des réunions intergouvernementales (88 %).

42. En ce qui concernait l'appui aux États membres, les notes les plus élevées ont été attribuées à la formulation de recommandations utiles et fondées sur des données factuelles (97 %), à la modernisation de l'administration douanière et à l'augmentation des recettes douanières (97 %), au renforcement des capacités institutionnelles par la formation (96 %), au développement des capacités dans le domaine de l'économie numérique (96 %) et à l'aide au dialogue par l'intermédiaire de la Commission de la science et de la technique au service du développement (96 %). La note la moins élevée (89 %) concernait la pérennisation des capacités techniques après la fin des projets. Entre 15 et 30 % des personnes interrogées ont répondu « Je ne sais pas ». Les questions spécialisées comme celle de la résilience des transports face aux changements climatiques et les débats de la Commission de la science et de la technique au service du développement suscitaient le plus d'incertitude ; à l'autre bout du spectre, les activités de formation, par exemple, suscitaient le moins d'incertitude.

Service de la technologie, de l'innovation et du développement des connaissances

43. Le Service de la technologie, de l'innovation et du développement des connaissances a fait preuve d'une grande efficacité en élaborant des principes directeurs, en renforçant les capacités d'analyse et en alimentant les débats mondiaux et nationaux dans le domaine de la science, de la technologie et de l'innovation. Ses examens de la politique de la science, de la technologie et de l'innovation, ses exercices de prospective technologique et ses services consultatifs, par exemple, ont aidé les pays à mieux comprendre leurs écosystèmes de l'innovation et à les renforcer, souvent en comblant des lacunes théoriques et institutionnelles. Les bénéficiaires des activités d'aide à l'élaboration des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation, y compris des activités relatives aux parcs scientifiques, technologiques et d'innovation et aux cadres d'innovation, ont qualifié celles-ci de « révélatrices » et les ont jugées essentielles pour la définition des stratégies nationales d'industrialisation et de mise à niveau technologique. Cependant, les éléments attestant de résultats opérationnels durables au niveau national présentaient des contradictions.

44. Au niveau mondial, le Service de la technologie, de l'innovation et du développement des connaissances a joué un rôle normatif essentiel, notamment en contribuant aux travaux de la Commission de la science et de la technique au service du développement et au Sommet mondial sur la société de l'information, et, partant, a fait de la CNUCED une autorité sur la question des conséquences des technologies d'avant-garde, notamment des technologies numériques et de l'intelligence artificielle et la numérisation, pour le développement. Cependant, ces contributions en amont n'ont pas toujours donné lieu à des résultats durables en aval, en raison du manque de suivi, d'un déficit de financement et d'une dépendance à l'égard de systèmes nationaux d'innovation qui n'ont souvent pas les capacités ni les ressources nécessaires à l'application des recommandations. De même, les systèmes de suivi n'ont pas systématiquement tenu compte de l'adoption à long terme des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation, ni de leurs effets, ce qui limite la disponibilité d'éléments de résultats allant au-delà de l'influence initiale de ces politiques.

45. Les cours au titre du paragraphe 166 étaient considérés comme des outils de renforcement des capacités très efficaces. Dispensés en partenariat avec les commissions régionales de l'ONU et les établissements universitaires nationaux, ils ont offert aux décideurs et aux universitaires une formation couvrant l'ensemble des activités de la CNUCED et représentant un investissement à long terme dans le capital humain. L'un de leurs principaux atouts résidait dans leur modèle d'apprentissage mixte et leurs sessions de formation des formateurs, qui favorisaient à la fois le renforcement des capacités individuelles et une institutionnalisation plus large, y compris dans les universités locales. Les entretiens ont montré que les participants mettaient souvent en pratique les connaissances acquises dans leur organisation, voire devenaient parfois eux-mêmes des formateurs, ce qui accentuait l'impact des cours et contribuait à leur pérennité. Les proportions élevées de personnes qui achevaient la formation et qui en étaient satisfaites confirmaient encore la pertinence et la qualité des cours au titre du paragraphe 166.

Service du commerce électronique et de l'économie numérique (sur la base de l'évaluation réalisée en 2025)

46. Le Service du commerce électronique et de l'économie numérique a fait des progrès évidents dans tous ses domaines d'action, comme l'évaluation externe indépendante dont il a fait l'objet en 2025 l'a confirmé. Les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique ont permis d'établir un diagnostic unique et global de la situation dans les pays, y compris les moins avancés. Cependant, l'application des recommandations était souvent retardée faute de ressources humaines suffisantes ou pour des raisons financières et politiques, y compris des tensions interministérielles. L'outil de suivi des réformes en faveur du commerce électronique pourrait faciliter l'application effective de stratégies de commerce électronique et de documents d'orientation similaires, en clarifiant les attributions dans les différents services de l'État. Dans le cadre du programme « eTrade for Women », les classes de maître ont été renforcées. Des éléments attestaient de la croissance des entreprises dirigées par des femmes, d'un renforcement des capacités et d'un élargissement des réseaux. Une plus grande appropriation du programme par les membres de la communauté pourrait en renforcer encore la durabilité.

47. En comparaison avec l'évaluation précédente (2019-2021), l'évaluation réalisée en 2025 montrait que le Service du commerce électronique et de l'économie numérique travaillait de façon plus cohérente et qu'il existait une plus grande complémentarité de ses activités dans les trois domaines d'action de la CNUCED. Les activités du programme « eTrade for Women » étaient de plus en plus associées à d'autres initiatives, telles que les évaluations de l'état de préparation au commerce électronique, les stratégies de commerce électronique et la Semaine du commerce électronique. De même, les résultats des études étaient intégrés dans d'autres activités, par exemple les sessions du Groupe intergouvernemental d'experts du commerce électronique et de l'économie numérique, les classes maîtres du programme « eTrade for Women » et la Semaine du commerce électronique, ce qui améliorait leur diffusion. La complémentarité des travaux du Service du commerce électronique et de l'économie numérique avec ceux d'autres services de la Division de la technologie et de la logistique, surtout avec ceux de la Section chargée du programme « Train for Trade », était évidente.

48. À partir de 2022, la composition des donateurs du Service du commerce électronique et de l'économie numérique a évolué progressivement. En 2022, 10 donateurs et partenaires financiers finançaient les interventions du Service. Les quatre principaux donateurs (Allemagne, Royaume des Pays-Bas, Suède et Suisse) représentaient plus des deux tiers des apports en ressources extrabudgétaires, auxquels s'ajoutaient des contributions importantes de l'Australie par l'intermédiaire du Fonds d'équipement des Nations Unies. Par la suite, l'Allemagne et la Suède ont quitté le groupe des donateurs principaux, et d'autres donateurs ont fait leur apparition. Par exemple, l'Australie est devenue l'un des principaux pays donateurs, et la Chine et l'Arabie saoudite sont devenus des partenaires de financement pour des projets spécifiques. Cependant, la plupart des nouveaux financements sont préaffectés, ce qui pose des problèmes de planification et de durabilité.

Service de la logistique commerciale

49. Le Service de la logistique commerciale a obtenu des résultats solides et souvent durables en matière de renforcement des systèmes de facilitation du commerce et d'amélioration des performances logistiques, grâce à des changements institutionnels et procéduraux manifestes. Par ses activités d'appui à l'application de l'Accord de l'OMC sur la facilitation du commerce, il a contribué à l'établissement et au renforcement des comités nationaux de la facilitation des échanges, à l'élaboration de programmes de réforme et à la coordination interinstitutions, ce qui a permis de simplifier et d'accélérer les procédures aux frontières et de mieux harmoniser les dispositions réglementaires. Entre avril 2022 et mars 2026, 16 pays ont annoncé la mise en œuvre anticipée de certaines dispositions de l'Accord sur la facilitation des échanges et 10 d'entre eux (63 %) ont bénéficié de l'appui de la Section de la facilitation du commerce¹⁹. Il ressortait des entretiens avec les États membres que l'outil

¹⁹ Données communiquées par la Section de la facilitation du commerce, du Service de la logistique commerciale de la CNUCED.

de suivi des réformes en faveur du commerce électronique était un puissant moyen d'application du principe de responsabilité et de suivi, qui réduisait les délais de mise en œuvre. Toutefois, certaines parties prenantes ont déclaré qu'il était urgent de dépasser le simple suivi de la conformité pour aider les pays à appliquer les mesures prévues par l'Accord sur la facilitation des échanges. Les portails commerciaux ont été jugés utiles, mais leur pérennité restait un sujet de préoccupation. Comme il ressortait également de l'évaluation du Service du commerce électronique et de l'économie numérique réalisée en 2025, les ressources publiques disponibles une fois l'aide extérieure épuisée étaient souvent insuffisantes pour la maintenance et la mise à jour régulière de ces portails²⁰.

50. Le programme de gestion portuaire est un programme bien établi, dirigé par des professionnels, qui a renforcé les capacités de gestion portuaire et facilité l'échange de connaissances au niveau mondial, en particulier parmi les pays en développement. En associant une formation structurée à l'apprentissage entre pairs, il a permis un transfert de compétences pratiques, fondées sur l'expérience. La CNUCED a joué un rôle déterminant de facilitateur et agi en toute neutralité. Elle a garanti la coordination, la continuité et le bon fonctionnement d'un vaste réseau international de professionnels du secteur portuaire. Entre autres résultats tangibles, on peut mentionner le renforcement des compétences de gestion, le développement de la coopération Sud-Sud et l'élargissement de l'accès aux marchés, même dans des contextes difficiles, comme celui des pays en développement sans littoral. Le fait que le programme continuait de se développer et faisait l'objet d'une demande soutenue prouvait son importance.

51. Une évaluation récente d'un projet « Train for Trade » (2022-2025)²¹ financé au titre du Compte de l'ONU pour le développement a montré que ledit projet avait permis de traduire des concepts en mesures concrètes et abouti à la validation de 18 recommandations. Parmi les premiers résultats obtenus au niveau des pays, on peut mentionner des réformes législatives au Cabo Verde, l'intégration de mesures en faveur du commerce numérique dans le budget national de Maurice et l'adoption de nouveaux protocoles de partage des données en République dominicaine. Le projet a également eu pour effet inattendu et positif la création d'une communauté d'apprentissage interrégionale, à partir de réseaux d'anciens élèves très actifs.

52. L'un des principaux atouts du Service de la logistique commerciale était d'associer des conseils stratégiques, des activités de renforcement des capacités et des outils pratiques, grâce auxquels les pays pouvaient honorer leurs engagements. Dans de nombreux cas, les comités nationaux de la facilitation des échanges et les mécanismes connexes ont été intégrés dans des services de l'État, ce qui jetait des bases solides pour la poursuite de réformes et d'activités coordonnées.

Système douanier automatisé

53. Le SYDONIA s'est imposé comme l'outil le plus efficace et le plus durable du sous-programme 4, en produisant des résultats mesurables et durables dans plus de 100 pays. Largement adopté et pleinement intégré aux administrations douanières nationales, il est devenu une infrastructure commerciale essentielle, en rendant les procédures douanières beaucoup plus efficaces, plus transparentes et plus rapides et en améliorant la collecte des recettes, ce qui a eu des retombées directes et mesurables sur le développement.

54. L'un des principaux atouts du SYDONIA était son ancrage opérationnel et institutionnel. Contrairement à des outils utilisés plus en amont, le SYDONIA n'était pas seulement un outil logiciel. Il proposait un système global qui nécessitait et favorisait une transformation des administrations douanières. Sa pérennité était assurée par la constance de son utilisation, les activités de renforcement des capacités nationales, les accords de maintenance et, dans de nombreux cas, des systèmes de recouvrement des coûts et de financement public qui permettaient de devenir de moins en moins tributaires de l'aide

²⁰ CNUCED, Groupe de l'évaluation indépendante, 2025.

²¹ Compte de l'ONU pour le développement, projet 2225F, « Train for Trade : une stratégie d'apprentissage mixte destinée à faire progresser l'économie numérique dans les petits États insulaires en développement d'Afrique, des Caraïbes et de l'Asie et du Pacifique », mis en œuvre de mars 2022 à décembre 2025 au titre de la quatorzième tranche.

extérieure. De plus, le SYDONIA dépendait beaucoup de la demande. Les pays s'employaient activement à adopter, à moderniser ou à étendre leurs systèmes.

55. Le SYDONIA a donné des résultats concrets dans des contextes très divers. En Zambie, les délais d'attente aux frontières ont été ramenés de plusieurs jours à un jour environ ; en Gambie, plus de 80 % des paiements douaniers sont effectués par voie électronique²². Le SYDONIA a aussi fait la preuve de son efficacité dans des environnements difficiles. Il a pu être déployé rapidement dans des environnements précaires, par exemple en Afghanistan, et a offert des solutions d'automatisation essentielles dans les petits États insulaires en développement du Pacifique, où les autres modèles commerciaux n'étaient souvent pas viables.

56. Le Système automatisé de traitement des envois de secours d'urgence (ASYREC) a étendu le champ d'application du SYDONIA à la logistique humanitaire et a permis d'améliorer le suivi des envois de secours pendant les situations d'urgence. Au Vanuatu, il a démontré qu'il pouvait empêcher que les dons non utilisés ne saturent les systèmes portuaires et douaniers. Cependant, il n'a pas été largement adopté, car, contrairement au SYDONIA, il ne génère pas tout de suite de revenus. Pour qu'il soit adopté plus largement, un financement durable, une coordination entre les institutions nationales et des avantages opérationnels démontrés seront nécessaires.

57. Il restait que l'apport au titre du budget ordinaire était limité, que les systèmes devaient être mis à jour régulièrement pour s'adapter au progrès technologique, que les opérations de maintenance dépendaient des capacités techniques nationales et que les résultats obtenus différaient en fonction des capacités institutionnelles existantes.

Rapports phares

58. Les rapports phares de la Division de la technologie et de la logistique – *Étude sur les transports maritimes*, *Rapport sur l'économie numérique* et *Rapport sur la technologie et l'innovation* – ont bénéficié d'une grande visibilité au niveau mondial, ont été très demandés et ont eu une influence avérée sur les politiques publiques. Pendant la période considérée, les trois rapports précités ont représenté près de la moitié du nombre total de téléchargements des sept rapports phares de la CNUCED, ce qui témoigne de leur large portée et de leur importance. Alors que le nombre de téléchargements des rapports dans leur intégralité a diminué, la consultation des versions abrégées des rapports et de chapitres isolés a augmenté. Il semble qu'il y ait une demande de plus en plus forte pour des contenus ciblés et pertinents pour l'élaboration des politiques, au détriment des versions intégrales des publications. Les publications moins récentes ont continué de générer un trafic important et restent donc des ouvrages de référence.

59. Au-delà des indicateurs Web, les rapports phares faisaient autorité parmi les décideurs. Ils ont été fréquemment cités par des représentants d'États, d'organisations internationales et de groupes de réflexion. L'*Étude sur les transports maritimes* figurait parmi les publications de la CNUCED qui influaient le plus sur les discours de politique extérieure. Globalement, les trois rapports précités fournissent des données et des analyses prospectives exceptionnelles, qui orientent les débats mondiaux et éclairent les stratégies des différentes entités du système des Nations Unies et des États membres. D'un point de vue analytique et normatif, leur influence était évidente. Cependant, leur impact sur le développement n'a pas toujours fait l'objet d'un suivi. Il faut donc renforcer les liens avec l'appui technique en aval et améliorer le suivi de leur utilisation. Par manque de ressources, il est prévu de fusionner le *Rapport sur l'économie numérique* et le *Rapport sur la technologie et l'innovation*.

Prise en considération des questions transversales intéressant l'ONU

60. Les questions transversales des Nations Unies sont de plus en plus prises en considération dans le sous-programme 4, bien que ce soit encore loin d'être systématique. Il était surtout tenu compte de ces questions dans les travaux d'analyse et les débats stratégiques, et, bien moins dans les activités de mise en œuvre, le suivi et les résultats mesurables. Les questions des inégalités, de la fracture numérique, des disparités fondées sur

²² Entretien avec des représentants des États membres.

le genre et du développement inclusif ont pris une place de plus en plus importante dans les études et les documents d'orientation ainsi que dans les espaces de dialogue mondiaux, en particulier dans les travaux du Service du commerce électronique et de l'économie numérique et du Service de la technologie, de l'innovation et du développement des connaissances consacrés à l'inclusion numérique et à la gouvernance de la science, de la technologie et de l'innovation. Elles sont donc prises en considération d'un point de vue théorique et normatif. Les activités opérationnelles, notamment celles du Service de la logistique commerciale et du SYDONIA, ont aussi contribué indirectement à l'inclusion grâce à une meilleure accessibilité, à une plus grande transparence et à une efficacité accrue, même si elles ont rarement été présentées de façon explicite comme étant destinées à « ne laisser personne de côté » ou centrées sur les questions de genre.

61. Des questions transversales n'ont pas toujours été prises en considération dans les programmes au moment de leur conception, dans les indicateurs ou dans les rapports. Il ressort de l'évaluation que l'utilisation des données ventilées par genre est limitée, que les mesures visant spécifiquement des groupes vulnérables sont rares et qu'il n'est pas clairement établi que des questions comme celles de l'inclusion des personnes handicapées ou de la durabilité environnementale soient prises en considération dans l'ensemble des services. En conséquence, les contributions du sous-programme 4 à l'inclusion et à la durabilité étaient souvent implicites et inégales, plutôt que stratégiques, et n'étaient pas toujours signalées. Le manque de ressources, le déficit de suivi et de communication de résultats, et l'absence de mécanismes de responsabilité bien établis ont continué de freiner l'intégration effective des questions transversales, comme il ressortait déjà des résultats de l'évaluation du programme relatif aux ports intelligents et durables²³.

62. En ce qui concernait le SYDONIA, la stratégie d'égalité des genres 2022, élaborée à la suite d'un audit réalisé en 2021 par le Bureau des services de contrôle interne²⁴, a représenté une avancée, mais sa mise en œuvre a été limitée. L'objectif d'une parité hommes-femmes au sein du personnel d'ici à 2029 semblait peu réaliste, alors que le taux initial de présence des femmes était de 15 % et que la CNUCED avait peu d'influence sur les procédures nationales de recrutement. Les données communiquées n'ont pas permis de suivre les progrès réalisés et les entretiens ont montré que la représentation des femmes avait peu évolué, si l'on excluait quelques améliorations ponctuelles (par exemple, en ce qui concerne les contrats à court terme ou certains pays). Les rapports annuels s'intéressaient surtout à la participation des femmes aux formations, sans apporter de preuves tangibles que celles-ci participaient plus largement aux programmes²⁵.

63. En ce qui concernait l'appui de la CNUCED aux comités nationaux de la facilitation des échanges, les progrès ont été plus structurés. Les questions de genre ont été de plus en plus souvent prises en considération dans les formations, les outils et les documents d'orientation, et ont même fait l'objet de modules spécifiques dans le cadre du programme d'autonomisation des comités nationaux de la facilitation des échanges, de manière à rendre la gouvernance de la facilitation du commerce plus inclusive et participative. Néanmoins, l'intégration des questions de genre restait à un stade intermédiaire. Seulement 21 % des comités nationaux de la facilitation des échanges ont déclaré avoir pris des dispositions dans ce domaine. Autrement dit, l'intégration des questions de genre donnait lieu à peu de mesures concrètes²⁶.

²³ Disponible à l'adresse <https://unctad.org/about/evaluation>.

²⁴ Bureau des services de contrôle interne, 2021, Audit du programme SYDONIA à la session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

²⁵ CNUCED, 2022, *ASYCUDA Report 2021/22* ; CNUCED, 2025a, *ASYCUDA Yearbook 2025* ; CNUCED, 2023b, *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All* (publication des Nations Unies, numéro de vente E.23.II.D.17, Genève). CNUCED, 2023, *Report 2022/2023: Accelerating Climate Smart Trade Facilitation*, UNCTAD/DTL/ASYCUDA/2023/1 (publication des Nations Unies, Genève).

²⁶ CNUCED, 2025c, *Status and Outlook for National Trade Facilitation Committees 2024*.

V. Conclusions

64. Le sous-programme 4 était particulièrement pertinent, présentait un avantage comparatif évident et contribuait de façon tangible à mettre la technologie, l'innovation et la logistique commerciale au service du développement durable. L'approche axée sur la demande, les travaux d'analyse solides et les activités de coopération technique largement reconnus, en particulier le programme SYDONIA et les activités d'appui à l'économie numérique et à la facilitation du commerce, ont eu des résultats mesurables et ont fait de la CNUCED un partenaire digne de confiance pour les pays en développement. La demande toujours forte des États membres, et les évaluations systématiquement positives des parties prenantes, confirmaient à la fois que le sous-programme 4 restait pertinent et avait des avantages comparatifs indéniables.

65. Le sous-programme 4 a influé sur les cadres d'action, renforcé les capacités institutionnelles et structuré les débats nationaux et mondiaux. Les rapports phares, les processus intergouvernementaux et les programmes de renforcement des capacités ont continué d'apporter une grande valeur ajoutée, tandis que les partenariats ont élargi le champ d'action du sous-programme et renforcé son impact. Cependant, les principales réalisations concernaient des activités en amont, à savoir l'influence sur les décisions et le renforcement des institutions, tandis que les résultats en aval et les résultats à long terme étaient inégaux. Le manque de suivi, la discontinuité du financement, la fragmentation des dispositifs de contrôle et les différences entre les pays en matière de capacités de réforme ont empêché de traduire les orientations en résultats de développement à long terme, malgré les activités de renforcement des capacités.

66. Des obstacles structurels ont compromis la pleine exécution du sous-programme 4. S'ils ne sont pas levés, ils risquent de nuire à l'efficacité du sous-programme, pour lequel la demande reste forte. En raison d'un recours massif à des ressources extrabudgétaires, d'un faible apport au titre du budget ordinaire et, plus globalement, de la crise des liquidités que traverse l'ONU, il n'est pas été possible au sous-programme 4 d'être appliqué à une plus grande échelle et de répondre de manière satisfaisante aux demandes des États membres, de plus en plus nombreuses. En dehors du Service du commerce électronique et de l'économie numérique, l'application inégale de la gestion axée sur les résultats, le manque de suivi des résultats et le déficit de coordination interne ont encore entravé la prise de décisions stratégiques, l'apprentissage et la cohérence entre les différents services. Il était de plus en plus tenu compte des questions transversales comme celles de l'égalité des genres et de l'inclusion, mais celles-ci n'étaient pas encore toujours prises en considération au moment de la conception, de l'exécution et du suivi des programmes et de la communication de leurs résultats.

67. Le sous-programme 4 reste bien placé pour répondre aux objectifs mondiaux, en constante évolution, que sont notamment la transformation numérique, la résilience des chaînes d'approvisionnement et les technologies d'avant-garde. Pour qu'il libère tout son potentiel, l'adaptation progressive doit être abandonnée au profit d'un modèle opérationnel plus stratégique et mieux intégré, capable de mettre en adéquation les mandats, les objectifs, les ressources et les capacités d'exécution. Il est essentiel de mieux définir les priorités stratégiques, d'accroître la cohérence interne, d'améliorer la gestion des résultats et de faire en sorte que le financement soit plus prévisible et mieux aligné sur les objectifs stratégiques, les mandats, les résultats escomptés et les besoins à long terme. De plus, il faut accorder une plus grande attention à la durabilité, au suivi systématique, aux partenariats et aux approches intégrées afin que les importantes contributions faites en amont se traduisent en résultats de développement à long terme. Garantir l'efficacité du sous-programme 4 suppose de lever les obstacles structurels à sa pleine exécution et d'exploiter plus stratégiquement ses points forts.

VI. Recommandations

68. Recommandations adressées à la Secrétaire générale de la CNUCED et à la Directrice de la Division de la technologie et de la logistique :

- **Recommandation 1. Établir, en fonction des mandats et des moyens, un cadre stratégique de hiérarchisation des priorités**, qui facilite l'exécution du sous-programme 4, alors que les ressources humaines et financières sont limitées, et qui prévoit la restructuration et le redéploiement du personnel entre les différents sous-programmes à la suite des réductions d'effectifs. Le cadre stratégique devrait tenir compte du Consensus de Genève, qui invite expressément la CNUCED à renforcer ses travaux sur la facilitation du commerce et à aider plus activement les pays en développement dans le domaine du commerce électronique et de l'économie numérique. Un poste P-4, approuvé par la Cinquième Commission pour le groupe de travail sur la gouvernance des données de la Commission de la science et de la technique au service du développement, devrait être pourvu. La demande dépassant de plus en plus les capacités de mise en œuvre et l'exécution du sous-programme dépendant beaucoup de financements extrabudgétaires préaffectés, le risque de fragmentation et de décalage par rapport aux objectifs stratégiques est de plus en plus élevé. Le cadre stratégique devrait permettre de repérer les domaines qui présentent un avantage comparatif et pour lesquels la demande est la plus forte, de rationaliser les travaux ayant un degré de priorité moins élevé, de réduire les activités non essentielles et d'accorder une plus grande importance à la continuité de la collaboration et à la pérennité des résultats qu'au nombre des produits. La part du financement extrabudgétaire ne cessant d'augmenter, il serait souhaitable que le SYDONIA, par exemple, soit plus profondément ancré dans la CNUCED et plus largement financé par des ressources provenant du budget ordinaire, afin de garantir la stabilité du financement des fonctions essentielles d'appui au programme.
- **Recommandation 2. Rationaliser les procédures d'approbation des interventions sur le terrain et renforcer la communication afin que l'exécution du sous-programme soit plus efficace, plus rapide et plus visible.** La CNUCED devrait établir des procédures d'approbation plus rapides, tout en maintenant des contrôles appropriés, afin de pouvoir répondre rapidement aux demandes urgentes des États membres, en particulier lorsqu'il s'agit d'interventions sur le terrain dans le cadre du SYDONIA et d'activités conjointes au sein du système des Nations Unies. La centralisation des communications a permis à la CNUCED de diffuser un message plus uniforme. Cependant, la CNUCED devrait se doter prochainement d'une stratégie et de directives de communication qui habilitent ses divisions et sections à diffuser les contenus techniques directement auprès du public concerné, de manière à rendre ses activités plus visibles, à renforcer le dialogue avec les experts et à mieux répondre à leurs besoins. À cette fin, il faudrait identifier et hiérarchiser les groupes cibles parmi les parties prenantes, comprendre comment ils utilisent les produits du sous-programme 4 et consolider et mettre à jour les bases de données de contact des services, afin de diffuser des contenus adaptés et de relancer la coopération avec des réseaux professionnels et techniques de longue date.
- **Recommandation 3. Développer et institutionnaliser la participation hybride aux processus intergouvernementaux et aux réunions techniques.** La Secrétaire générale devrait s'entretenir avec le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences au sujet des espaces de réunion et de la participation en présentiel et à distance, afin que des modalités hybrides de participation soient progressivement adoptées pour les processus intergouvernementaux, en particulier les réunions d'experts. Il serait ainsi plus facile aux représentants des pays les moins avancés, des pays en développement sans littoral et des petits États insulaires en développement ainsi qu'aux experts basés dans les capitales de participer aux réunions, et la qualité des débats s'en trouverait améliorée. Il conviendrait d'élaborer une approche structurée pour l'exécution d'activités sous des formes hybrides, selon des modalités différenciées, et, lorsque cela est possible, de la tester. Les approches numériques et mixtes, notamment l'apprentissage en ligne,

les modules de formation asynchrones et les outils de collaboration numériques, devraient être systématiquement étendus à l'ensemble des activités de coopération technique et de renforcement des capacités afin d'améliorer le ratio coût/efficacité, l'extensibilité et la portée de ces activités, tout en complétant les interactions en présentiel.

- **Recommandation 4. Faire en sorte que les partenariats et les mesures de mobilisation des ressources soient plus stratégiques, mieux coordonnés et mieux alignés sur les programmes afin de remédier à la fragmentation et aux déséquilibres de financement.** À cette fin, il faudrait adopter d'autres modes de financement, tels que le cofinancement et les contributions des pays bénéficiaires et des États membres, lorsque leurs retombées positives peuvent être clairement démontrées, et engager des programmes conjoints plus ambitieux et plus stratégiques avec d'autres divisions et entités des Nations Unies. Il conviendrait de tirer parti de manière plus proactive de la solide base de financement et des relations avec les pays dont bénéficient des programmes bien établis comme le SYDONIA pour faciliter la mobilisation de fonds entre plusieurs divisions.

69. Recommandations adressées à la Directrice de la Division de la technologie et de la logistique :

- **Recommandation 5. Élaborer et appliquer un cadre de gestion plus détaillé et plus axé sur les résultats des activités et produits du sous-programme.** Les pratiques actuelles sont fragmentées et surtout centrées sur des projets, ce qui limite leur utilité. Le cadre de résultats du sous-programme devrait définir une théorie du changement claire, qui fasse le lien entre les produits, les réalisations et les résultats à long terme, conformément au cadre de gestion axée sur les résultats appliquée à l'échelle de l'organisation. Il devrait permettre d'obtenir des données plus pertinentes sur les résultats en vue d'étayer les décisions du secrétariat, de savoir quelles modifications apporter au sous-programme, de promouvoir le principe de responsabilité et de favoriser l'apprentissage institutionnel. Compte tenu de la diversité des projets et des produits du sous-programme 4, le cadre de résultats devrait associer un petit nombre d'indicateurs généraux de résultats, à des fins d'agrégation et d'établissement de rapports, à des indicateurs spécifiques, définis par service et par programme, et s'inspirer des bonnes pratiques existantes, notamment du cadre de suivi et d'évaluation du Service du commerce électronique et de l'économie numérique. Pour faciliter l'exécution du sous-programme 4, il faudrait adopter des outils de planification normalisés qui invitent les équipes à définir des indicateurs, à analyser les enseignements tirés et à répartir les responsabilités en matière de suivi. Il conviendrait de désigner un responsable du suivi et de l'évaluation qui serait chargé d'aider le Bureau de la Directrice dans cette tâche.
- **Recommandation 6. Renforcer l'application du principe de responsabilité et le respect des priorités transversales, de manière à dépasser les engagements généraux et à contribuer à l'obtention de résultats cohérents, mesurables et justifiables pour l'ensemble du sous-programme 4.** Les engagements pris en faveur de l'égalité des genres et au sujet d'autres questions transversales devraient donner lieu à des normes claires et contraignantes et à des résultats mesurables. À cette fin, il faudrait que des indicateurs relatifs à l'égalité des genres et au principe consistant à « ne laisser personne de côté » soient intégrés dans tous les cadres de suivi, que des rapports soient systématiquement présentés et que les progrès accomplis soient évalués périodiquement.